**LIDERAZGO ÉTICO-TRANSFORMACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN**

**Ethical-transformational leadership and teamwork in educational and training organizations.**

*Alfonso Conde Lacárcel*

*Marina García Carmona*

*Universidad de Granada*

**Resumen:**

En el presente estudio se presenta una revisión del concepto liderazgo transformacional desde una aproximación basada en los valores éticos como elemento objetivo de determinación de la conducta de un buen líder que trabaja para el cambio de la realidad por medio del trabajo en equipo de toda la organización, frente al concepto de moral como elemento subjetivo de decisión personal  y social, y frente a la bondad y maldad de las acciones realizadas.

Las conclusiones obtenidas apuntan a que la fundamentación ética de las acciones del líder transformador es capaz de generar una serie de prácticas motivadoras y eficientes en organizaciones educativas y formativas,  favoreciendo así una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos propuestos.

El trabajo está basado en una breve revisión bibliográfica sobre los conceptos de ética, moral y liderazgo transformacional continuando con una aproximación al trabajo en equipo en las organizaciones, y se finaliza con algunas experiencias relacionadas con la educación y formación en distintos tipos de organizaciones.

**Palabras clave:** ética, liderazgo transformacional,  organizaciones educativas, trabajo en equipo.

**LIDERAZGO ÉTICO-TRANSFORMACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN**

**Ethical-transformational leadership and teamwork in educational and training organizations.**

1. **INTRODUCCIÓN.**

¿Por qué hablar hoy día de una *ética aplicada*? ¿Analizar los procesos organizacionales, logísticos, de liderazgo en sus distintas formas (directivo, compartido, virtual, auténtico, transformacional, etc.) en distintos contextos y agentes, es suficiente para generar culturas eficientes generadoras de cambio e innovación, de creación de conocimientos y experiencias colaborativas positivas? ¿Dónde quedan los valores y metas superiores, las reglas que han de dirigir la conducta humana y los distintos grupos sociales en las organizaciones?

Estas preguntas que pretenden ser una “cabeza de playa” como se diría en el lenguaje militar a la hora de establecer un punto seguro para iniciar la conquista o el ataque a un territorio, no pretenden sino más que plantearnos una cuestión:

La necesidad imperiosa de los grupos humanos y en este caso organizaciones con una responsabilidad formativa o educativa de nuestra ciudadanía, de fundamentar nuestras acciones sobre un conjunto de valores universales, y también de pertenencia a nuestro país, que contribuyan al bienestar general, y no solo al beneficio sino a la evitación de situaciones injustas y generadoras de contextos de exclusión.

Siguiendo a Weber, citado por Cortina (1999), estaríamos hablando de una:

*“ética de la responsabilidad convencida o de la convicción responsable, porque no se trata de renunciar a las convicciones, sino todo lo contrario: se trata de ser responsable de las consecuencias que pueden acercarnos a una meta de cuyo valor estamos convencidos o bien alejarnos de ella*” (Cortina, 1999:126-127).

Sin embargo, esta definición de ética puede encerrar una vertiente negativa, ya que ¿todas las convicciones, aunque sean llevadas a cabo de una manera responsable, es decir, utilizando los recursos, aplicando el tiempo adecuado y las energías necesarias, son consideradas un bien general para todos los grupos y organizaciones?

Es por este motivo que debemos introducir de manera personalizada a cada realidad, unos altos estándares éticos que sean en la mayor medida posible comunes a todas las culturas (multiculturalidad e interdisciplinariedad), a través de sus líderes generando así valor en la identidad de las distintas organizaciones con el fin de contribuir a crear grupos de trabajos coordinados y eficaces.

Por ello, numerosos filósofos, moralistas, educadores, investigadores y líderes desde sus distintos campos (económicos, políticos, educativos, militares y de seguridad, de reivindicación social y defensa de derechos, etc.) han generado en el último siglo hasta la actualidad una amplia bibliografía investigadora y conceptual que hoy en día sigue atrayendo a muchos autores especializados en el tema.

1. **LIDERAZGO ÉTICO-TRANSFORMACIONAL.**
   1. **Ética y Moral.**

Conde y Carmona (2013:79-103), en el libro “Líderes al servicio de la sociedad: liderazgo en entornos internacionales” desarrollan una revisión sobre los conceptos de ética y moral desde el punto de vista de las organizaciones, destacando la importancia de la existencia de unos valores éticos en las organizaciones que dirijan sus metas y objetivos hacia su consecución, a la par que son modelos de conducta para el resto de la sociedad.

En esta ocasión, vamos a intentar reflexionar sobre las implicaciones sociales y sobre el trabajo en equipo dentro de las organizaciones de los valores éticos y su relación con el liderazgo transformacional.

De acuerdo con Anchustegui (2003:137): “*la ética o filosofía moral, es en principio, individual, pues siempre es el sujeto singular el que se enfrenta a obligaciones y fines […] que han de cumplirse en un contexto de interacción con otros individuos y grupos*”.

Otra conceptualización es la ofrecida por el Diccionario Enciclopédico Larousse (2009), que define la ética como:

“(del l. *ethicum*, del gr. *ethikós* deriv. de *éthos*, carácter) *f*. filos. *Ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud. En general toda ética pretende determinar una conducta ideal del hombre. Esta puede establecerse en virtud de una visión del mundo o de unos principios filosóficos o religiosos, que llevan a determinar un sistema de normas.*

*Se divide en ética general, que estudia los principios de la moralidad, y la ética especial o deontología, que trata de los deberes que se imponen al hombre según los distintos aspectos o campos en que se desarrolla su vida”* (Dicc. Enciclop. Larousse, Vol.1, 2009).

De esta manera, y como hemos dejado entrever al principio, cada tipo de organización reflejaría una *ética aplicada,* concreta en función de sus fines y objetivos (bioética, ética empresarial, ética periodística, ética médica, etc.), así como el marco sociopolítico predominante, por lo que el líder y al mismo tiempo dinamizador de los recursos humanos o equipos de trabajo de la organización, debe estar no solo identificado con los valores morales fundamentados objetivamente, sino además ser modelo vivencial y auténtico como pueda ser el *liderazgo auténtico*.

El liderazgo auténtico es definido entre otros por Rodríguez y col. (2011:40) como un aportador psicológico positivo a los equipos de trabajo, que predice la conducta organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento. Moriano, Molero y Levy (2011:337), citando a Avolio y col. (2004) y a Walumbwa y col. (2008), lo definen como:

“*Un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores […].Como resultado estos líderes son capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización” (*Moriano, Molero y Levy (2011:337)

Este tipo de liderazgo, sirve de base para el desarrollo de los aquí mencionados aunque con claras diferencias: el liderazgo ético, por ejemplo no descansa de una manera tan directa como el liderazgo auténtico en componentes propios como la conciencia de uno mismo, el procesamiento equilibrado de la información o la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores o; en el caso del liderazgo transformacional en conductas basadas en el carisma, la inspiración y la estimulación y consideración individualizada.

Ya nos encontremos con un líder centrado en la figura de una persona concreta en el caso del *liderazgo ético* o el *liderazgo* *transformacional*, como varios líderes en el mismo grupo en función de las necesidades y responsabilidades de un *liderazgo compartido*, la concreción, definición y sobre todo vivencia de aquellos valores que se consideren fundamentales afectan directa y significativamente al rendimiento del equipo de trabajo (Jung, D. y Avolio, B, 2000; Gil, Alcover, Rico y Sánchez-manzanares 2011).

Véanse sino ejemplos como los de Cruz Roja Española, Cáritas Diocesana, el Ministerio de Educación, Banesto, o el ejército de Estados Unidos por presentar una diversidad organizativa.

* 1. **Liderazgo Transformacional.**

El concepto de liderazgo transformacional se fundamenta en el modelo planteado por Bass en 1985. Torrecilla (2006:16) al referirse al liderazgo orientado a los centros educativos, destaca que un líder que no se limita a conseguir de manera egoísta unos objetivos concretos en la organización, sino que es capaz de estimular y motivar a los miembros de la organización con su carisma, al mismo tiempo que favorece la estimulación intelectual de cada uno de ellos generando unos equipos de trabajo más flexibles y preparados.

Desde distintas investigaciones orientadas a comprobar la influencia de este estilo de liderazgo sobre las pequeñas empresas, tanto a nivel español (Morales, Martínez y Montes, 2007) como en países latinoamericanos como Chile (Pedraja, Rodríguez, Delgado y Rodríguez-Ponce, 2006), se ha podido constatar cómo influye positivamente sobre el aprendizaje, la innovación organizativa y la eficacia, generando una serie de ventajas competitivas frente a otras empresas que utilizaban estilos de liderazgo transaccionales.

Podemos citar también el trabajo realizado sobre instituciones públicas de Pedraja y Rodríguez (2008) sobre el impacto de los distintos modelos de liderazgo sobre las buenas prácticas en la gestión, en el cual el estilo transformacional junto con una congruencia en los valores aparece como esencial a la hora de alcanzar el éxito estratégico en la organización.

“La consonancia de los valores éticos de la organización y los valores del personal que integra las organizaciones es una variable central para poder reducir el conflicto afectivo y la politización de la toma de decisiones” (Rodríguez, 2005 citado por Pedraja y Rodríguez, 2008:9).

Igualmente, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión final reducida (MLQ-5X), instrumento más utilizado para medir el liderazgo en las organizaciones, nos muestra como el conjunto de factores que lo componen correlacionan elevada y positivamente en distintas investigaciones (Molero, Recio y Cuadrado, 2010) sobre los aspectos comentados anteriormente subjetivos y objetivos sobre la eficacia organizacional y la satisfacción de los empleados, subordinados, seguidores del líder.

Así pues, podemos concluir que la conexión entre trabajo en equipo y clima relacional entre las personas que componen las distintas organizaciones, es más influyente de lo que podíamos llegar a pensar en una primera instancia. En las organizaciones existen diferentes tipos de decisiones, unas de carácter más estratégico y otras de tipo más operativo, pero al depender del resultado final de la interacción entre líderes y seguidores podemos considerar que se encuentran fuertemente influenciadas por la afectividad humana, desarrollada en torno a una serie de creencias y valores que permiten establecer unos criterios de actuación que también en última instancia estarán mediatizados por los principios de racionalidad.

Es por ello que defendemos una ética aplicada en base a cuestionamientos y análisis objetivos de la realidad que junto a un liderazgo transformacional tome las decisiones más oportunas y beneficiosas para el conjunto de la organización y del entorno social y económico que le rodea.

Aunque no siempre se consiga, (por desgracia es así en el caso de conflictos internacionales armados o la misma dualidad entre beneficios empresariales y cuidado del medio ambiente, por ejemplo) estaríamos hablando de llegar a ese enfoque de “ganar-ganar” de Filley (1975), en cuanto a la gestión del conflicto entre distintos grupos para alcanzar un beneficio o meta, o dentro de la misma organización.

1. **TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES.**
   1. **Rasgos generales del trabajo en equipo.**

Según Álvarez (2010) desde el punto de vista de la dinámica de grupos hoy día se asume también como un indicador de eficacia del grupo de trabajo, el ejercicio de un liderazgo integrador y animador que proporcione al grupo consistencia e implicación. El entramado de las relaciones intergrupales será, por tanto, un elemento fundamental para su funcionamiento y éxito.

Etling (2005) en su obra sobre el liderazgo efectivo se refiere al trabajo en equipo como pilar fundamental del ejercicio del liderazgo. El autor sugiere que para lograr un buen trabajo de equipo son esenciales los siguientes elementos:

a) Intimidad y respeto.

b) Comunicación abierta.

c) Capacidad para escuchar.

d) Objetivos comunes.

e) Apoyo mutuo.

f) Consenso en discusiones y acciones.

g) Liderazgo facilitador.

h) Diversión.

i) Uso de los recursos de los miembros.

El bien común es aquello que enriquece a los miembros de una comunidad porque todos se implican en mantenerlo como un valor colectivo compatible con los intereses personales de los sujetos que integran la organización. Los elementos señalados anteriormente no se podrían dar sin la existencia de un clima de confianza y respeto. Cada uno de ellos es importante y cumple su función facilitadora del proceso. Son la base de las relaciones del equipo.

Por otro lado, todos los miembros del grupo deberán compartir los objetivos y unas normas o pautas de comportamiento consensuadas para que el equipo logre sus propósitos con éxito. Álvarez (2010:99) presenta en su obra el siguiente decálogo deontológico a modo de ejemplo:

1.   Tomar decisiones teniendo siempre presente el bien común.

2.   Asumir el compromiso moral.

3.   Posicionarse de forma justificada ante lo correcto frente a posturas incorrectas.

4.   Gestionar la misión de la organización combinando el sentido ético con el sentido de eficacia.

5.   Asumir la responsabilidad de crear un clima de trabajo ordenado y grato.

6.   Manifestar siempre una actitud honesta.

7.   Propiciar un clima de relaciones humanas positivo y respetuoso con todas las personas.

8.   Relacionarse desde lo positivo de cada persona que conforma el equipo de colaboradores.

9.   Ante la ambigüedad y la incertidumbre entre los intereses del trabajador y del cliente, definirse por el respeto a la conciencia profesional del colaborador, teniendo siempre presentes los derechos del cliente.

10.  En las situaciones de violencia, defender siempre las posiciones del más débil.

Kouzes y Posner (1998:18) citados en Fullan (2005) en su estudio sobre el liderazgo centrado en personas, indican que para garantizar el éxito de la relación del líder con sus colaboradores son necesarios los siguientes factores:

* Establecer estándares claros y compartidos respecto al logro de las personas comprometidas en cada proyecto.
* Esperar lo mejor de cada sujeto y de cada equipo, y relacionarse desde lo positivo de cada uno.
* Prestar atención individualizada dedicando tiempo a la comunicación personal, ya sea en plano formal o informal.
* Personalizar el reconocimiento. Valorar el éxito como resultado de un buen trabajo y del compromiso con los proyectos de la institución.
* Contar historias a través de las cuales la gente entienda y se comprometa con la misión, la visión y los procesos claves de la organización.
* Celebrar juntos los éxitos y crear espacios de intercambio e intermediación para gestionar el error y reconvertir los conflictos.
* Dar ejemplo, buscando siempre la coherencia entre los principios y valores y las conductas y actos de los líderes.

El trabajo en equipo produce situaciones cooperativas. En este sentido las situaciones cooperativas se podrían entender como aquellas en las que los recursos individuales se aúnan para conseguir objetivos comunes y los esfuerzos de los miembros del grupo se orientan hacia la mejora de su rendimiento en beneficio del propio grupo. Por tanto dichas situaciones estarían  en contraposición con las situaciones competitivas donde la motivación estaría relacionada con la rivalidad entre los miembros del grupo.

Con todo lo expuesto, podemos concluir diciendo que el bien común y los intereses personales, forman parte de ese “puzzle colaborativo” que se establece dentro de las relaciones del equipo y que promueve las situaciones cooperativas.

El liderazgo ético-transformador ha de ser ejemplo y ayuda a conjugar los aspectos socio-afectivos y motivacionales con la cultura de la organización por medio de unos estándares claros y compartidos respecto al logro de la organización.

* 1. **Trabajo en equipo en contextos educativos y formativos.**

La cooperación es un elemento básico para los centros educativos y, en este sentido, lo que en ellos solemos encontrar son prácticas e iniciativas en las que alumnado y profesorado cooperan: los primeros para aprender y los segundos para enseñar; al mismo tiempo, ambos colectivos, alumnos y profesores, cooperan unos con otros, y no sólo en el aula, sino también en otras instancias complementarias con el objetivo de ofrecer una enseñanza de calidad para todos (Durán y Miquel, 2004).

En todas las acciones educativas llevadas a cabo en la escuela se debe poner de manifiesto cómo es posible aprender a cooperar en el aula y cómo una organización cooperativa de la clase recupera en la cotidianidad de la  vida diaria  valores de convivencia democrática, tan en desuso en la actualidad. Proponer la cooperación como práctica educativa, en una situación de predominante individualismo como es el momento actual, es necesario para recuperar el valor formativo que la sociedad y la escuela en algunos momentos pasan desapercibido (García Carmona, 2012:60).

El aula pasa a ser un escenario donde los estudiantes pueden encontrar espacios para su expresión, su construcción práctica e investigativa en forma integral (Henry, 1994).

Esto hace que la motivación y el diálogo se conviertan en la tónica que guíe el funcionamiento del conjunto del alumnado y del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un ejemplo práctico de un liderazgo transformador de la realidad, que parte de unos valores y una ética en un contexto de colaboración y cooperación entre todos los miembros de la organización, lo encontramos en el Proyecto Comenius IRIS (Improvement through Research in the Inclusive School, 2006) sobre Educación Inclusiva.

Mediante un enfoque multidimensional establece el trabajo en equipo como condición básica para el desarrollo de las aulas inclusivas donde todos los niños tienen el derecho a recibir una educación que no discrimine por razón de discapacidad, etnia, religión, lengua, género o capacidades. En el proyecto se analizan las características del trabajo en equipo de los alumnos como entre los profesionales.

Para ello, en los centros escolares y formativos es indispensable que se aprenda a trabajar en equipo y que se consigan metas comunes. Estas situaciones servirán de preparación para la vida en la sociedad. Las organizaciones necesitan también de este modo de trabajo para ser más eficaces y conseguir más y con un procedimiento más adecuado.

El liderazgo ético-transformador tomará como referencia el trabajo en equipo para su funcionamiento y lo aplicará como canal para conseguir sus metas.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el aprendizaje debe ser promovido a través de la comunicación y cooperación no sólo entre los alumnos de los centros formativos. Es necesario considerar tanto el desarrollo entre docente-alumno y el que se desarrolla entre ambos y la comunidad. Se trata de una cooperación que repercuta en el contexto, en la sociedad donde se desarrollan los miembros del grupo. De ahí que el liderazgo ético-transformador pueda tomar de referencia los principios y fundamentos del trabajo en equipo que hemos comentado anteriormente para transformar la realidad, para conseguir el cambio.

En este sentido, la educación debe ser asumida como un reto, tendiente a generar cambios en las relaciones que se den dentro de las instituciones educativas, dotándolas de un nuevo sentido, haciendo un ejercicio de reconstrucción cultural, definiendo qué se debe cambiar y qué debe permanecer dentro de las mismas.

Todo ello en la perspectiva de construir colectivamente nuevos modelos educativos basados en la convivencia social de una nueva cultura escolar (Prieto Sánchez y  Zambrano van Beverhoudt, 2005). La filosofía del trabajo en equipo así como el estilo de liderazgo ético-transformador serán las herramientas para hacerlo posible.

1. **POSIBLES APLICACIONES PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO ÉTICO-TRANSFORMACIONAL.**

Si trasladamos los constructos teóricos revisados hasta el momento a la práctica, encontramos investigaciones y experiencias, que aportan importantes evidencias referidas al liderazgo transformacional y el éxito organizacional.

En concreto, autores como Padilla, Hernández y Espíritu (2011) analizan la influencia positiva sobre los gerentes en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), constatando la relación entre las cinco dimensiones del liderazgo transformacional (influencia idealizada –atribuida-, influencia idealizada –conducta- motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) y la percepción que poseen los gerentes y directivos acerca de la relación existente entre climas de trabajo positivos y una mayor eficacia y resultados en la empresa u organización.

También podemos ver la influencia de los valores éticos y su reconocimiento a través del Instituto Ethisphere (2013) de Nueva York y el ranking a nivel mundial elaborado por éste, en el cual las empresas buscan estar, ya que se convierte en un elemento diferenciador que favorece la captación de clientes y de empleados deseosos de trabajar en organizaciones éticas.

A niveles educativos y formativos, un trabajo en equipo transformacional basado en valores éticos genera unos modelos para las instituciones así como para las comunidades, altamente motivadores y significativos.

Para nosotros, un equipo de trabajo transformacional es aquel que no parte en sus planteamientos de actuación exclusivamente de unos recursos humanos y formación eficaces, o un conjunto de recursos disponibles de alta calidad orientados al beneficio, sino que los fundamenta en unos valores éticos, unos modelos de trabajo y de relación que generan valor en todos sus aspectos (económico, social, relacional, personal, etc.).

Se trata de un equipo en el que se potencian todas las cualidades de cada uno de los miembros que favorecen la consecución de las metas u objetivos de la organización, así como el desarrollo de los individuos; que genera aprendizajes significativos, que reconstruyen el “mundo de los valores y la ética comunitaria” siendo a su vez generadores de nuevos grupos de trabajo transformacionales con el ejemplo.

Es el caso por ejemplo del Grupo de Educación de Amnistía Internacional, que fue nominado al II Premio Proteus de Ética, junto con otros agentes como la Fundació Marianao, entidad de proyectos socioeducativos para colectivos en riesgo social ([www.senderi.org](http://www.senderi.org), 2010).

Como vemos, las aplicaciones prácticas del liderazgo ético-transformacional pasan no solo por los procesos de trabajo en equipo y logísticos, sino también con respecto a las estrategias de marketing y la generación de modelos de conducta.

El líder ético-transformador se presenta como un elemento clave de cambio positivo y mejora en todos los sentidos, y es por ello por lo que hemos querido resaltarlo a lo largo de este documento.

Sin embargo, a pesar de que es un elemento que ha sido base para nuevas formas y definiciones del liderazgo, en la actualidad parece estar más presente en ámbitos de países latinoamericanos y en desarrollo, no tanto así en nuestro país y sociedad, que atiende con más fuerza a nuevos modelos basados en la tecnología o las redes virtuales colaborativas, al menos en lo que se refiere a espacios académicos o empresariales.

1. **CONCLUSIONES.**

La existencia del liderazgo ético-transformacional se justifica dentro del contexto actual ya que se entiende la importancia de que la sociedad cuente con líderes transformacionales, líderes visionarios, líderes capaces de iniciar y sostener procesos de cambio con el compromiso de sus seguidores (Prieto Sánchez y  Zambrano van Beverhoudt, 2005).

Es muy importante que los futuros ciudadanos aprendan a trabajar en equipo desde la edad escolar para que de esta manera puedan aplicar las habilidades que se desarrollan a su vida en la sociedad.

En relación con las habilidades sociales y las competencias para desarrollar las relaciones interpersonales, es de destacar el papel que proporciona la empatía entendida como la capacidad de las personas para ponerse en el lugar del otro al considerar los aspectos emocionales. Dicha capacidad permite facilitar las relaciones entre las personas y hacer que las comunicaciones puedan ser más fluidas, positivas y constructivas.

Son numerosas las acciones que pueden llevarse a cabo para conseguir que el individualismo quede en un segundo plano dando paso al trabajo colaborativo y en equipo para el fomento de los logros en cooperación con los demás.  El sentido de comunidad que aflora al trabajar cooperativamente ofrece una riqueza especial al proceso de enseñanza-aprendizaje.

De este modo se evitarán las incongruencias de la educación ya que el alumno obtendrá respuestas educativas semejantes tanto en casa como en el centro escolar, que posteriormente le servirán para ser un ciudadano activo y comprometido con la realidad.

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

ANCHUSTEGUI IGARTUA, E. (2003). Fundamentación de la filosofía política y perspectiva de una ética cosmopolita. *Daimon*, (29), 137-154.

CORTINA, A. (1996). El estatuto de la ética aplicada. Hermenéutica crítica de las actividades humanas. *Isegoría*, (13), 119-127.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO VOX 1. (2009). Larousse Editorial. S.L.

ETHISPHERE (2013). *World’s Most Ethical Companies*. Recuperado de: <http://ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/>

ETLING, A. (2005). *Liderazgo efectivo: técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Madrid: Tillas Eduforma.

FILLEY, A.C. (1975). *Interpersonal conflict resolution.* Glenview: Scott, Foresman.

FULLAN, M. (2005). Leadership and sustainability: system thinkers in action. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

GARCÍA CARMONA, M. (2012). Trabajando de forma cooperativa en la escuela: abriendo la puerta a las familias. Revista electrónica de investigación Docencia Creativa ReiDoCrea, vol. 1, pp. 1-7.

GIL RODRÍGUEZ, F., ALCOVER DE LA HERA, C. M., RICO, R., Y SÁNCHEZ MANZANARES, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del psicólogo*, 32, (1), 38-47.

HENRY, J. (1994). *Teaching Through Projects.* Great Britain: De Biddles Ltd.

IRIS (2006). El trabajo en equipo en aulas inclusivas. Rescatado de <http://www.irisproject.eu/teachersweb/ES/docs/TT_Trabajo_en_Equipo_en_Aulas_WD_ES.pdf>

JUNG, D.J. y AVOLIO, B.J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *J. Organiz*. Behav. 21: 949-964.

MIQUEL BERTRÁN, E., Y DURÁN GISBERT, D. (2004). Cooperar para enseñar y aprender.*Cuadernos de Pedagogía*(331), 73-76.

MOLERO ALONSO, F., RECIO SABOYA, P., y CUADRADO GUIRADO, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, *22*(3), 495-501.

MORALES, V. J. G., MARTÍNEZ, M. M. R., y MONTES, F. J. L. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, *16*(4), 24-46.

MORIANO, J.A., MOLERO, F. Y LÉVY MANGIN, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema, 23,* 336-341.

PADILLA, A., HERNÁNDEZ, L. y ESPÍRITU, R. (2011). La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico realizado en las pymes en el Estado de Colima, México. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales RUDICS*, 1,(1). Rescatado de: <http://www.cuautitlan.unam.mx/rudics/ejemplares/0102/art03.html>

PEDRAJA-REJAS, L., RODRÍGUEZ-PONCE, E., DELGADO-ALMONTE, M., y RODRÍGUEZ-PONCE, J. (2006). Transformational and transactional leadership: a study of their influence in small companies liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare*, *14*(2), 159.

PEDRAJA-REJAS, L., y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, *33*(1), 8-13.

PRIETO SÁNCHEZ, A. y ZAMBRANO VAN BEVERHOUDT, E. (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Vol. 7 (1): 81 - 91, 2005

RODRÍGUEZ, F. G., DE LA HERA, C. M. A., RICO, R., y MANZANARES, M. S. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos,* 32(1), 38-47.

SENDERI (2010). *II Premios Proteus de Ética.* Recuperado de: <http://www.senderi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=107690:ii-premis-proteus-detica&catid=66:noticies&Itemid=176&lang=es>

TORRECILLA, F. J. M. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, *4*(4), 11-24.