

Instructions for authors, subscriptions and further details:

<http://ijelm.hipatiapress.com>

Calidad y Liderazgo Sostenible

Isabel Cantón-Mayo¹, Sheila García-Martín¹, Ruth Cañón Rodríguez¹
y Mario Grande-de-Prado¹

1) Universidad de León, Spain.

Date of publication: January 16th, 2021

Edition period: July 2020 – January 2021

To cite this article: Cantón-Mayo, I., García-Martín, S., Cañón, R. & Grande, M. (2021). Calidad y Liderazgo Sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9 (1), 76-91.
doi: 10.17583/ijelm.2021.5361

To link this article: <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2021.5361>

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

The terms and conditions of use are related to the Open Journal System and to [Creative Commons Attribution License \(CCAL\)](#).

Calidad y Liderazgo Sostenible

Isabel Cantón- Mayo
Universidad de León
Spain

Sheila García Martín
Universidad de León
Spain

Ruth Cañón Rodríguez
Universidad de León
Spain

Mario Grande de Prado
Universidad de León
Spain

Resumen

Los estudios sobre liderazgo han ocupado extensiones enormes en la bibliografía especializada sobre el tema de calidad y liderazgo. Entre los indicadores de calidad educativa los más relevantes son la dirección y el liderazgo. Se han referido más de veinte clases de liderazgo desde el pedagógico al distribuido. Sin embargo, destacamos una línea emergente del mismo que aún no tiene reflejo suficiente en los estudios específicos: el liderazgo sostenible. El objetivo de este artículo es doble: por un lado, revisión en la WOS sobre el tema y por otro realizar una propuesta integradora y novedosa de las principales aportaciones sobre el tema. Los resultados muestran una muy pobre presencia en la WOS del liderazgo sostenible y en todo caso nunca referido a educación. Se recogen dos aportaciones relevantes y se realiza una propuesta de contenidos del liderazgo sostenible con doce indicadores y dos grandes categorías: seis vinculadas a aspectos técnicos y seis vinculadas a aspectos emocionales de liderazgo sostenible.

Palabras clave: Liderazgo, sostenibilidad, liderazgo sostenible, categorías de liderazgo, propuesta liderazgo sostenible.

Quality and Sustainable Leadership

Isabel Cantón- Mayo
Universidad de León
Spain

Sheila García Martín
Universidad de León
Spain

Ruth Cañón Rodríguez
Universidad de León
Spain

Mario Grande de Prado
Universidad de León
Spain

Abstract

Leadership studies have taken up huge extensions in the specialized literature on the subject of quality and leadership. Among the indicators of educational quality, the most relevant are leadership and leadership. More than twenty leadership classes have been referred to from pedagogical to distributed. However, we highlight an emerging line of the same that still does not have sufficient reflection in the specific studies: sustainable leadership. The objective of this article is twofold: on the one hand, to review the WOS on the subject and on the other to make an integrative and novel proposal of the main contributions on the subject. The results show a very poor presence in the WOS of sustainable leadership and in any case never referred to education. Two relevant contributions are collected, and a sustainable leadership content proposal is made with twelve indicators and two broad categories: six related to technical aspects, and six related to emotional aspects of sustainable leadership.

Keywords: Leadership, Sustainability, sustainable leadership, leadership categories, sustainable leadership proposal.

Para acercarnos al tema objeto de este trabajo primero acotaremos someramente los tres elementos que configuran el título de estas líneas: liderazgo, calidad y sostenibilidad, para ensamblar después estos elementos dando forma a la figura emergente de liderazgo sostenible referido siempre al nivel universitario (Macías, Chum, Aray, y Rodríguez, 2018).

El liderazgo es un fenómeno que tiene raíces en la historia del ser humano: reyes, capitanes, reinas, sabios, etc. ejercieron algún tipo de liderazgo. Hay tanta literatura sobre liderazgo que nos remitimos a varias de las aportaciones previas como la de Botero (2018) sobre lo que llamamos liderazgo. Partiendo de la dificultad de la conceptualización, así como de su desarrollo, ya que dirigir personas es como adiestrar gatos (Bennis, 2000) o de capitanes de capitanes (Champy, 1996) nos aproximamos al tema desde una revisión actual. Entendemos el acercamiento al liderazgo universitario desde una posición ecléctica con la capacidad de atracción de una determinada persona sobre otras, de convencer, de conseguir el aprecio y el seguimiento de sus iguales, o incluso de sus superiores. Son tradicionales los trabajos de Álvarez (2002) para el que liderazgo es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización educativa. También Alfaro (2010), en la misma línea, sostiene que el liderazgo académico es el arte de influir, dirigir y guiar a las personas para que potencien sus talentos, motivados en la consecución de los objetivos hacia el bien común y de la organización educativa. En síntesis, el líder enriquece no arruina, ayuda a conseguir los objetivos, resulta atrayente para el resto, da confianza y ayuda, puede ser líder por designación, por emergencia o por elección. En todo caso, y más en la Universidad, encontramos menos mujeres líderes, el famoso techo de cristal sigue y se lo pone más difícil.

Parece conveniente un deslinde funcional entre liderazgo y gestión. Es una de las preguntas clave de Bennis (2000) además de cuestionarse si los líderes nacen o se hacen. Diversos estudios (Robbins, 2012; Drucker 1975; Champy, 2006; Macías y otros, 2018) avalan la doble dimensión: existen personas dotadas de dotes de liderazgo, por la forma de ser, por carácter, por formación, etc. y personas que consiguen ser líderes a base de aprendizaje, experiencia,

resultados, etc. A ello se añade la circunstancia de que líderes exitosos en algunas organizaciones pueden resultar fracasados en otras del mismo tipo. Esto se debe al llamado al liderazgo situacional basado en la teoría de los rasgos y factores. Por ello Robbins (2012) afirma que la literatura sobre liderazgo es voluminosa y mucha de ella es confusa y contradictoria. Drucker (1975) concluye, después de muchos estudios, que, aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales. El liderazgo, por tanto, puede – y debe – aprenderse. Aunque, como afirman (Hargreaves y Fink, (2007), pocas cosas son menos logradas en la educación que el liderazgo, su ejercicio y su traspaso. Proponemos un deslinde entre las cualidades, rasgos y actividades de los líderes y los gestores. Una apresurada diferencia entre un líder y un gestor es la que se señala en el cuadro siguiente (Cantón y Pino, 2016).

Tabla 1. *Diferencia entre gestores y líderes.*

GESTORES O DIRECTORES	LÍDERES
Administran el centro	Innovan en el centro
Copian de otros	Son Originales
Mantienen el centro	Desarrollan el centro
Confían en los controles	Inspiran confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Preguntan cómo y cuándo	Preguntan qué y por qué
Le interesan los resultados	Vista puesta en el horizonte
Aceptan el <i>status quo</i>	Desafían el <i>status quo</i>
Son el clásico buen soldado	Son su propia persona
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Gestión es eficiencia: cómo	Liderazgo es eficacia: para qué
Sustentado en el control, las políticas y las estructuras organizativas	Sustentado en la confianza

Elaboración propia

Sintetizando las diferencias señaladas en la tabla, vemos diferencias entre automatismos gestores y riesgos innovadores en los líderes, entre rutinas más o menos eficaces y creaciones personales basadas en el convencimiento y la confianza; entre la corrección y la innovación. En todo caso como afirman

(Leithwood & Strauss, 1999) la mayoría de nosotros confunde a los líderes con los administrativos de mayor antigüedad.

Para Ordorika (2016) hay cuatro marcos organizacionales primarios para analizar el gobierno, el liderazgo y autoridad en la educación superior. Estos son el burocrático, el colegiado, el político y el simbólico (Baldrige, 1983; Bensimon, 1989; Cohen & March, 1974). Dejando, por conocidos, el desarrollo de esos tipos de liderazgo y sabiendo que, a nivel interno, la universidad es un ámbito de lucha activa por el control institucional (Fernández Díaz y Asensio Muñoz, 1989) el tipo de liderazgo desarrollado puede basarse en cualquiera de los anteriores. El más extendido en la Universidad por el propio trabajo de aula es el liderazgo académico, muy vinculado a la identidad profesional docente (Zabalza y Zabalza, 2018, Cantón y Tardif, 2018). Además, dentro de los liderazgos emergentes aparece el liderazgo sostenible en el que nos detenemos en estas líneas. En suma, el liderazgo universitario se vincula con los liderazgos burocráticos (imperativo legal) político simbólico y sostenible, con la identidad del profesorado que lo ejerce, con el contexto y con la pasión con que se ejerce el mismo.

Sostenibilidad y Educación

Acercarnos a la sostenibilidad sería el siguiente paso. La palabra sostener es de origen moderno ya que no figura como tal en el Diccionario etimológico de Corominas sino como compuesto de tener; el Diccionario de la RAE señala que sostenible proviene del verbo activo transitivo «sostener» y del sufijo «ble» que indica susceptible o que puede ser. Cualidad de sostenible. Como adjetivo, especialmente en ecología y economía, es algo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. También se ha entendido la sostenibilidad como la acción de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. En realidad, la sostenibilidad en Educación es una extrapolación del concepto desde el medio ambiente y la biología a campos humanísticos. Por lo tanto, aplicado al liderazgo se trataría de la atracción o convencimiento ejercido por

una persona sobre un grupo durante largo tiempo y que no cause agotamiento de los recursos de la organización que lidera.

Lester Brown, fundador del World Watch Institute, fue el primero en acuñar el término de sostenibilidad en el ámbito ambiental a comienzos de la década de los ochenta ([World Commission on Environment and Development, 1987](#)). El término gozó de gran predicamento en medioambiente y tardó unos años en pasar a educación de la mano de Hardgreaves y Fink (2007) con el libro titulado: *El liderazgo sostenible en educación*, en el que lo definen y proponen siete principios del mismo. Ulrich (2013) también se acerca al concepto señalando que el líder sostenible está presente en comportamientos observables, vela por los recursos de la organización, adapta y cambia pautas de liderazgo para que sean consistentes con las necesidades cambiantes y se manifiesta cuando los líderes toman responsabilidad personal para asegurarse que hacen lo que dicen que van a hacer. Incorporar la sostenibilidad al liderazgo es una necesidad y un desafío que los líderes y también los gestores tendrán que capitalizar para la supervivencia. En 2015 varios países formularon y se adhirieron a la Agenda Mundial 2030 que ha marcado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, para alcanzar en ese año, entre los cuales el 4º es: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos. Ello pone en valor y refuerza la necesidad de líderes sostenibles que hagan posible el objetivo de calidad para todos y para toda la vida. Sin embargo, no se señalan los medios para conseguirlo ni modelos para su consecución.

Metodologia

Se optó por una metodología descriptiva-explicativa que permitiera conocer dos aspectos que son los objetivos de este trabajo: por un lado, la presencia del liderazgo sostenible en escritos sobre educación y por otro si éste concepto sufría un incremento en los últimos tiempos. Se revisaron los artículos en la WOS desde el 15 de marzo de 2015 al 31 de mayo de 2020. Se entendía que la perspectiva de un quinquenio nos permitiría ver la evolución y la tendencia del tema en escritos científicos contrastados. Consultados los conceptos:

Liderazgo sostenible, juntos y por separado en la WOS en inglés, en los últimos cinco años, encontramos 2191 entradas con los términos: Sustainability leadership, referidos a clima y empresas, por lo que hubo que seleccionar los dos términos por separado, ya que juntos no producían resultados en educación. Depurando la ingente cantidad de documentación proporcionada encontramos más de 54.000 para el liderazgo y solo 13 para sustentability todas ellas referidas a medio ambiente y empresas. Por ello, decidimos realizar la revisión bibliográfica de forma más artesana a través de Google y a través de repositorios. Los resultados figuran en la bibliografía y en los apartados de este artículo.

Liderazgo Sostenible Revisión

Gráficamente situamos el liderazgo sostenible en la confluencia o intersección entre el liderazgo y la sostenibilidad, con rasgos del liderazgo de calidad, de la gestión del conocimiento, del liderazgo distribuido y de la confianza y lealtad de los dirigidos (Fink, 2019).

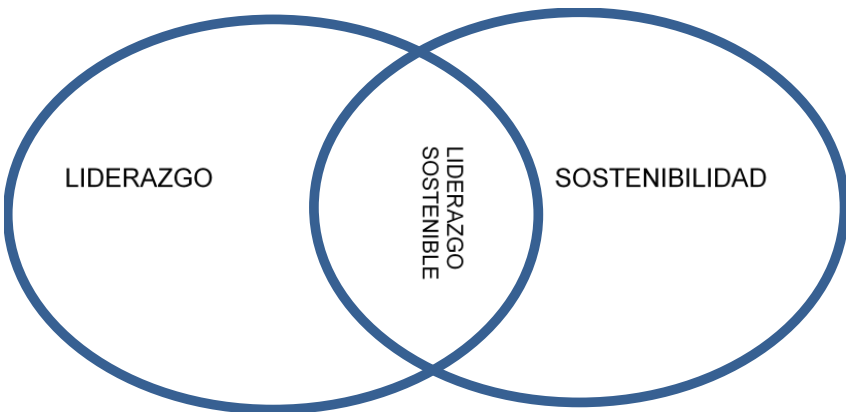


Figura 1. *Liderazgo sostenible en la intersección entre liderazgo y sostenibilidad. Elaboración propia.*

La influencia de la sostenibilidad en la sociedad no cabe duda de que tiene un alto índice de impacto y también en la educación. Sin embargo, las propuestas para alcanzar, o para al menos impulsar esa sostenibilidad en el liderazgo educativo son menos frecuentes. Vienen más bien del mundo empresarial y del biológico que del mundo educativo. Así para organizaciones como FuturArt (2012) el liderazgo sostenible es el proceso en el que un líder gestiona en la empresa cuando define una visión, misión y valores basados en principios tales como: la honestidad, la integridad, la comunicación y el compromiso, y para ello debe de profundizar en sí mismo y saber que, para guiar a los demás, el primer requisito es saber guiarse a sí mismo. La idea engloba la dimensión organizativa y la individual enlazando con los principios de la calidad que debe desarrollar cualquier organización interesada en la mejora continua y en desarrollar el valor añadido.



Fig. 2 Dos modelos de sostenibilidad: el The Global Compact y el proceso de RSE (2012) y el modelo de Hargreaves y Fink (2006) aplicado al liderazgo sostenible en educación.

Enumeramos los elementos de cada modelo de liderazgo y sostenibilidad para detectar la confluencia de los mismos y la presencia de los componentes en otros grandes teóricos como Bennis (2000) para realizar la síntesis y la confluencia de los indicadores en un liderazgo sostenible. El modelo de The Global Compact y el proceso de RSE (2012) señala entre sus componentes

de tipo cíclico los siguientes: comprometerse con los principios del pacto mundial para el desarrollo sostenible; evaluar riesgos, oportunidades, e impactos; definir los objetivos, políticas y estrategias que hay que conseguir derivados de la evaluación; implementar las estrategias y políticas dentro de la cadena de valor; medir como se progresa en la consecución de los objetivos y comunicar los resultados en vistas a una mejora continua. Pero por encima de todos los elementos está el compromiso personal del líder para alinear los objetivos con las estrategias a fin de desarrollar los demás componentes. Dirigido a organizaciones en general, sin embargo, tiene un marchamo netamente educativo y reproduce casi en su totalidad el conocido Ciclo de Deming (Salas Rueda, 2018).

Por su parte, el modelo de Hargreaves y Fink (2006) parte de una propuesta recogiendo un estudio de la Fundación Spencer en Canadá durante tres décadas sobre el liderazgo insostenible (Hargreaves y Jhonson, 2004) a través de ocho institutos y 200 profesores que le sirvieron para concluir que la fuerza clave para un cambio en educación es la sostenibilidad directiva. El modelo de siete componentes se basa más en principios que en acciones concretas. Comienza con la profundidad del aprendizaje, frente al rendimiento mecánico comprobado mediante pruebas estándar; la duración del impacto de la dirección y el liderazgo a largo plazo, más allá de los liderazgos individuales, dando continuidad a la dirección gestionada de forma eficiente; la amplitud de la influencia del liderazgo distribuido y compartido; la justicia y la equidad que asegure que las acciones de la dirección no perjudiquen al alumnado y se extiendan a la comunidad; la diversidad evitando la estandarización y la monotonía generando nuevas cohesiones; la inventiva, la creatividad que da fuerzas de los líderes e impide que se quemem; y la conservación que parte de lo bueno del pasado para crear un futuro aún mejor (Hargreaves y Fink, 2007).

La evolución diacrónica de la frecuencia del estudio del liderazgo sostenible muestra un incremento secuenciado y progresivo de la presencia de los términos estudiados en los cinco últimos años. Así el primer año estudiado, 2015, contenía 1746 entradas para liderazgo y el último ya eran 4323 en una línea de progresivo aumento. Sin embargo, para el término sustentabiliy se comenzó encontrando 3 referencias para ir subiendo hasta los 13 totales, lo que evidencia la escasez de estudios sobre el tema de forma conjunta: liderazgo sostenible. La síntesis equilibrada de ambos conceptos integra una

visión de liderazgo complejo que, a la vez que sostenible, está basado en la calidad educativa, en la misión y en la visión, desarrolladas con estrategias potentes para integrar lo bueno existente y proyectarlo para conseguir un futuro mejor. Su vinculación a la calidad es inexcusable, si bien aún se encuentra en una fase inicial de desarrollo.

Conclusiones

El estudio presentado abarca la progresiva presencia de forma independiente de liderazgo y de sostenibilidad en la bibliografía revisada referida a los últimos años. Aparece una pléyade de estudios sobre liderazgo donde se pueden identificar más de 20 clases del mismo. Más progresiva aún se muestra la evidencia de estudios sobre sostenibilidad, fundamentalmente referidos al clima y medio ambiente, pero poco referido al campo educativo. Sin embargo, la pobre presencia de ambos conceptos en ese mismo campo evidencia la parte emergente del liderazgo sostenible en la investigación y la revisión. La vinculación de ambos aspectos a la dimensión de calidad puede calificarse de inexistente, lo que le otorga a este trabajo mayor interés.

En los estudios revisados se encuentra la presencia de cuestiones clave en el liderazgo que requieren habilidades y competencias para planificar, liderar, proponer, innovar, buscar el bienestar del grupo, dirigir y acompañar con la visión a largo plazo. Aparece también, aunque minoritariamente una visión del liderazgo vinculada a la biodiversidad, a cuestiones referidas a los recursos puestos en práctica en determinados modelos de calidad y a su intencionalidad de preservarlos y reutilizarlos para hacerlos sostenibles. Una pequeña dimensión social vincula al liderazgo sostenible a la inclusión, la multiculturalidad y los derechos humanos. Por ello, derivado de la revisión y los estudios citados, sintetizando las aportaciones, las debilidades y fortalezas de la existencia y dimensiones de los estudios, formulamos una propuesta que pretende evitar las amenazas y potenciar las oportunidades de este campo de estudio emergente.

Propuesta

La revisión completa realizada llevaría una extensión mayor de lo que este escrito abarca. Por ello nos aventuramos a una nueva propuesta para el liderazgo sostenible integrando la revisión de la WOS, los trabajos de Hardgreaves y Fink (2007) los de Global Compact y algunas de las propuestas de Bennis (2000), como la ilusión o la pasión, la integridad o la confianza, por el trabajo en el liderazgo, junto a los hallazgos del propio Zabalza (2010, 2012, 2018) para configurar un modelo con un amplio grupo de componentes que representamos gráficamente.

Tabla 2. *Componentes del liderazgo sostenible.*

COMPONENTES DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE	
ELEMENTOS TÉCNICOS (Generales)	ELEMENTOS EMOCIONALES (Particulares)
Misión	Pasión
Visión	Confianza
Estrategia	Expectativas
Continuidad	Imaginación
Evaluación	Integridad
Comunicación	Compromiso
Proactividad	Curiosidad y apertura
Orientado a resultados	Manejo del estrés
Trabajo en equipo	Con relaciones interpersonales
Desarrolla procesos críticos	Coaching del grupo
Identifica procesos clave	Busca el bienestar del grupo
Multiculturalidad	Aprovecha y recicla los recursos
Derechos humanos	Austeridad en la selección de los mismos

Elaboración propia

La propuesta está compuesta de elementos técnicos y elementos emocionales. Los elementos técnicos tienen que ver con aspectos generales, con el conocimiento del liderazgo, con su eficacia, y sobre todo con indicadores de calidad del mismo. El líder visionario entiende que su misión

es la mejora, a la que se dedica teniendo la visión puesta en el futuro, lo que implica la sostenibilidad del liderazgo basado en la aplicación de estrategias que permitan la conservación, la continuidad y la evaluación de sus logros para evaluarlos y comunicarlos a situaciones similares. Entre los procesos puestos en marcha para un liderazgo sostenible aparecen procesos críticos como la tecnología utilizada, la proactividad o la búsqueda de resultados. La transferencia o el benchmarking de sus resultados serán procesos estratégicos para la conservación de la organización y su pervivencia en el futuro.

Por su parte, los elementos emocionales tienen más que ver con aspectos particulares, la pasión y la confianza (Bennis, 2000) como expectativas seguras de la conducta de otra persona, lo que se espera del liderazgo ejercido, las expectativas (Cantón, 2010), la imaginación y la creatividad para formular los aspectos más novedosos, la integridad personal y el compromiso con la organización y con las personas a las que se lidera (Diyya, Pushpendra, y Pankay, 2020). Aparecen también elementos como el adecuado manejo del estrés, el trabajo en grupo, búsqueda del bienestar, la austeridad y el reciclado de los recursos utilizados, su dimensión cultural o la dimensión naturalista.

Con este tipo de liderazgo la consecución de las metas planificadas con una visión técnica se humaniza, se aproxima a las personas, confluyendo las dos dimensiones, técnica y personal en una armonía previsor, austera, amable y duradera.

En síntesis, entendemos el liderazgo sostenible como un tipo de dirección acorde con los tiempos que busca lo mejor mediante una combinación de técnica y arte basado en la persona, que tiene puesta la vista en el desarrollo y que pretende una organización y una sociedad más justa, comenzando su aprendizaje en los centros educativos.

Referencias

- Alfaro, P. (2010). *Docencia superior y liderazgo*. Verbo Divino.
- Álvarez, M. (2002); Los grandes desafíos que configuran las organizaciones del siglo XXI. En M. J. FERNÁNDEZ DÍAZ: *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, Síntesis.
- Baldrige, J. V. (1983). Organizational characteristics of colleges and universities. *The dynamics of organizational change in education*, 2, 43-66.
- Bass, B. (2005). *Liderazgo académico*. Sage Publications.
- Benavides, C.A. y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. AEC
- Bensimon, E. M. (1989). *Making sense of administrative leadership: The ASHE-ERIC Higher Education Reports*. The George Washington University, Washington.
- Bennis, W. (2000). *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>
- Cantón, I. et al (coords.) (2010): *Calidad, comunicación e interculturalidad*. Barcelona: Davinci.
- Cantón Mayo, I. y Pino Juste, M. (2016). *Organización de centros educativos en la Sociedad del Conocimiento*. Alianza Editorial
- Cantón Mayo, I. y Tardif, M.(coords.) (2018). *Identidad profesional docente*. Narcea.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1974) *Leadership and Ambguity*. The American College President, McGraw Hill.
- Champy, J. (2006). *Reingeniería de la Dirección*. Diaz de Santos.
- Diyya, T., Pushpendra, P., Pankay, P., et al. (2020). Micro-foundations for Sustainable development: leaderchip and employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (1), 92-108.
- Drucker, P. (1973). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.

- Fernández Díaz, M. J., y Asensio Muñoz, I. (1989). Concepto del clima institucional. *Apuntes de Educación. Dirección y Administración*, 32, 2-4.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2018). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista Internacional de Sociología* 66 (49), 195-218.
- Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 182-195.
- FuturArt (2012) <https://www.fundacionfuturart.es/articulos/trabajo-en-equipo/liderazgo-sostenible.html>
- Hargreaves, A. y Goodson, I. (2004). *Change over time? A report of educational change over 30 years ineigh U.S. and Canadian schools*. Spencer Foundation
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo. *Revista de educación*, 339(84), 43-58.
- Hargreaves, A. & Fink, D.(2007). *7 Principios de un liderazgo sostenible*. Morata
- Leithwood, K., & Strauss, L. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global*. Colombia. Mc Graw.
- Macías, E., Chum, S., Aray, C.A., y Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Rehuso*, 3(1), 59-70. Recuperado de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/10250>
- rdorika Sacristán, I. (2016) Organización, Gobierno y Liderazgo Universitario: Una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior. Consultado en: https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/iordorika/Ordorika_OrganizacionGobiernoYLiderazgo.pdf
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Ed. Prentice Hall.
- RSE. The global compact (2012) El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) <https://www.pactomundial.org/global-compact/>
- Salas Rueda, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia UNEMI* 11, 27, 8 – 19.

- Ulrich, D. (2013). *Liderazgo sostenible. Como transformar acciones de liderazgo en acciones*. Consultado en: <http://www.seminarium.com/wp-content/uploads/2012/10/folleto-digital-Dave-Ulrich-Liderazgo-Sostenible-1.pdf>
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our common future*, 17, 1-91. Recuperado de https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/152/WCED_v17_doc14_9.pdf?sequence
- Zabalza, M. A. y Zabalza, A. (2018). *Identidad profesional del profesorado universitario*. En I. Cantón Mayo y M. Tardif (coords.). *Identidad profesional docente*. Narcea.
- Zabalza, M.A.(2010). La autoestima de los educadores. Congreso Europeo: Aprender a ser, aprender a vivir juntos. En el World Association of Early Childhood Educators <http://www.waece.com>
- Zabalza, M. A.; Cid Sabucedo, A. y Trillo Alonso, F.(2014). Formación docente del profesorado universitario. El difícil tránsito a los enfoques institucionales. *Revista Española de Pedagogía*, 257, 37-52.
- Zabalza, M. A. (2012). *Profesores y profesión docente: entre el ser y el estar*. Narcea.

Isabel Cantón-Mayo. Catedrática de Universidad de Didáctica y Organización Escolar (DOE) en la Universidad de León (España). Colaboradora y ponente habitual en los Centros de Profesores y directora de varios cursos para la Consejería de Presidencia de la Junta de Castilla y León. Evaluadora de la ANECA en los programas (Méritum) y (Docentia), Presidenta de la Comisión 7.2 de la Agencia Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora. Evaluadora de las agencias de Calidad Universitaria de Andalucía, Galicia, País Vasco y Cataluña. Ha impartido conferencias invitadas en Congresos en: Bélgica, Suecia, Francia, Italia, Bélgica, Jerusalén, Portugal, Chile, Costa Rica, Canadá, Cuba, México, Argentina, Perú, Venezuela, Ecuador, Suiza, República Dominicana, Marruecos, etc.

Contact Address:

Despacho 142. Facultad de Educación. Universidad de León. Campus de Vegazana, s/n, 24071, León (España)

E-mail: icanm@unileon.es

Sheila García-Martín. Profesora Ayudante Doctora (Área DOE). Desarrolla su labor docente en los Grados de Educación Primaria y Educación Infantil y en el Máster de Formación del Profesorado de Secundaria en la Facultad de Educación. Sus líneas de investigación se centran en el uso de herramientas digitales para la mejora de los resultados escolares.

Contact Address:

Facultad de Educación, despacho 141.
Campus de Vegazana, s/n, 24071, León

E-mail: sgarcm@unileon.es

Ruth Cañón Rodríguez. Profesora Contratada Doctora (Área DOE) que desarrolla su labor docente en la Facultad de Educación de la Universidad de León. En cuanto a la actividad investigadora, posee publicaciones científicas en revistas periódicas indexadas, que pueden agruparse en dos grandes grupos, Formación Inicial e Iniciación a la docencia y Formación Inicial y TIC.

Contact Address:

Facultad de Educación, despacho 138
Campus de Vegazana s/n 24071 León

E-mail: rcanr@unileon.es

Mario Grande-de-Prado. Profesor Ayudante Doctor (área DOE) de la Facultad de Educación de León. Vinculado a la docencia universitaria desde 2006. Desde 2020, Director del Área ULe online. Sus líneas de investigación se centran principalmente en TIC (competencia digital, e-learning) y aprendizaje basado en juegos y gamificación.

Contact Address:

Facultad de Educación, despacho 158
Campus de Vegazana s/n 24071 León

E-mail: mgrap@unileon.es