

ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR: ANIMACIÓN Y ACTIVACIÓN DEL BIEN COMÚN

CARLOS MAURICIO AGUILA CERVERA

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Puebla, México

carlos.aguila@upaep.mx

Resumen

El liderazgo puede considerarse como un fenómeno universal que ha sido estudiado desde una variedad de perspectivas y enfoques disciplinarios a lo largo de la historia. Investigadores y académicos han tratado de encontrar los elementos que hacen a un líder efectivo, agrupando ideas y principios en diferentes teorías de liderazgo. Desde su fundación en 1973 a la fecha, la universidad UPAEP ha madurado una propuesta de liderazgo basada en el compromiso con la promoción del bien común, desde la alta preparación personal e impulsado por un espíritu de transformación, a la que ha llamado estilo de liderazgo transformador. El propósito de este artículo es proponer una aproximación a una primera colección de atributos de dicho estilo de liderazgo, a través de los cuales podrían inferirse o trasladarse determinados comportamientos evaluables y por tanto diferenciables respecto a otros estilos de liderazgo. Dado que la literatura asociada al liderazgo transformador es escasa, la

propuesta de atributos se encuentra claramente sujeta al debate académico, organizacional y social. Futuras investigaciones deberán confirmar a través de estudios cuantitativos y cualitativos si esta es la mejor aproximación —la más fiel— al perfil del líder transformador que se espera.

Palabras clave: liderazgo, transformador, bien común, transformación, atributos.

Abstract

Leadership can be considered as a universal phenomenon that has been studied from a variety of perspectives and disciplinary approaches throughout history. Researchers and academics have tried to find the elements that make an effective leader, grouping ideas and principles in different leadership theories. Since its foundation in 1973 to date, UPAEP University has matured a leadership proposal based on the commitment to promoting the common good, from high personal preparation and driven by a spirit of

Año 8, Número especial
Pedagogía del bien común
ISSN: 2448-5764

Revista Digital A&H*
<https://revistas.upaep.mx>



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

transformation, which has been called the Transformative Leadership style. The purpose of this article is to propose an approach to a first collection of attributes of said leadership style differentiable with respect to other leadership styles. Given that the literature associated with Transformative Leadership is scarce, the proposal of attributes is clearly subject to academic, organizational, and

social debate. Future research should confirm if this is the best approximation —the most faithful— to the profile of the transformative leader that is expected.

Keywords: leadership, transformative, common good, transformation, attribute

El liderazgo es un concepto que ha intrigado a académicos e investigadores a lo largo de la historia. Inspirándose en su maestro Sócrates, Platón aproximó una primera noción de liderazgo en la representación de la persona virtuosa descrita a través de tres principios rectores: el gobierno de la razón, el gobierno del deseo y el gobierno del espíritu (Ronald, 2014). Platón afirmó además que el comportamiento de una persona virtuosa se basa fundamentalmente en actitudes, valores y motivaciones, en la búsqueda de aquello que es —y debe ser— compartido por todos los miembros de una comunidad y les sea benéfico; en suma, decisiones correctas orientadas a la virtud.

Desde entonces, la historia ha ofrecido una colección multivariante de estudios, pero sobre todo de testimonios y ejemplos de lo que se entiende por líder y liderazgo. Desde Platón hasta Aristóteles, los dos grandes representantes de la academia antigua; Santo Tomás Moro, un gran líder político basado siempre en el bien común; Don Bosco y su ejemplo de enseñanza; Mahatma Gandhi, precursor de nuevas formas de liderazgo pacífico; la Madre Teresa, cuya opción preferencial por los pobres nos enseñó lo que realmente significa servir; José de Calasanz y su método de formación para todos, y muchos más: Mandela, Lech Wałęsa, Lombardi, etc... Todos ellos han demostrado que el verdadero liderazgo tiene más que ver con un testimonio de vida que con una receta o un método concreto. Sin embargo, las complejas configuraciones del entorno, los constantes cambios en la dinámica organizacional y los desafíos que enfrenta la sociedad actual, han dejado en claro la necesidad de estudios e investigaciones formales que ayuden a personas y organizaciones a comprender el estilo correcto de liderazgo, así como el desarrollo de sus líderes.

En este sentido, investigadores y empresas han tratado de sintetizar los principales componentes del liderazgo efectivo construyendo extensas teorías de liderazgo: desde teorías basadas en los rasgos, pasando por teorías basadas en comportamientos y motivaciones, hasta teorías basadas en el desarrollo y mejoramiento de los seguidores, teorías sistémicas o inclusive *caórdicas*. De esta forma, el liderazgo ha sido considerado un fenómeno estudiado y definido desde múltiples perspectivas y enfoques disciplinarios (Malik, Aziz y Hassan, 2014).

El liderazgo es un concepto que ha despertado interés en diferentes y multivariados ámbitos de la sociedad. Desde empresas hasta organizaciones sin fines de lucro, pasando por universidades, instituciones educativas, grupos sociales o incluso familias, la cuestión respecto a qué elementos o características de una persona definen la eficacia de un líder aún sigue sin resolverse (Howieson como se citó en Malik, 2013). Sin embargo, cada vez son mayores los esfuerzos por construir definiciones y modelos de liderazgo que ayuden a las personas a lidiar con los retos organizacionales y comunitarios actuales.

En 1973 se fundó la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A.C. con el firme propósito y profundo compromiso de formar líderes sociales comprometidos con la promoción del bien común (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla [UPAEP], 2016). Desde entonces, al interior de esta casa de estudios ha ido madurando la propuesta innovadora del Líder Transformador, un estilo de liderazgo basado en tres pilares: (1) el compromiso con la promoción del bien común, (2) caracterizado por una alta preparación con sentido humanista, y (3) impulsado por un espíritu de transformación (UPAEP, 2018). Este modelo de liderazgo surge del carisma fundacional de la UPAEP y se *entrega* a la sociedad como un modelo real, pertinente y relevante a los tiempos y retos actuales, en cualquier multivariado ámbito de la sociedad (UPAEP, 2018).

El presente documento se encuentra dividido en tres secciones. En primer lugar, se presenta un breve marco teórico que puede usarse como referencia para entender y comprender el lugar que ocupa el estilo de liderazgo transformador en el gran espectro de teorías y estilos de liderazgo. En la segunda sección se presenta la propuesta de 24 atributos del estilo de liderazgo transformador. En la tercera sección se introduce también la primera propuesta del Modelo de Liderazgo Transformador en consecuencia a la propuesta de atributos presentados en la sección previa. Trabajos a futuro y conclusiones son presentadas al final del documento.

BREVE MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Una teoría es una explicación cuidadosamente pensada respecto a específicas observaciones y que se ha construido utilizando el método científico (Angielczyk, 2017). Una teoría de liderazgo es, por tanto, un conjunto de principios, criterios y conocimientos acerca de las dinámicas en las que el ejercicio del liderazgo cobra forma y sentido. La Asociación Internacional de Liderazgo¹ a través de su Academia de Liderazgo (Leadership Education Academy, LEA), propone para efectos de estudio del liderazgo, una clasificación estándar de siete diferentes teorías de liderazgo: (1) teoría de los rasgos o *trait theory*, (2) teoría del comportamiento o *behavioral theory*, (3) teoría situacional o *situational theory*, (4) teoría del proceso o *process theory*, (5) teoría de sistemas o *systems theory*, (6) teoría cultural o *cultural theory*, y (7) teoría del pensamiento crítico o *critical theory*. Dado el alcance de este documento, el análisis de las teorías de liderazgo estará circunscrito a la teoría del proceso.

La noción de liderazgo bajo la teoría del proceso excede la idea de una mera transacción entre líder y seguidor —lo que podría ser el estilo de liderazgo transaccional— comprometiendo a ambas partes a su desarrollo personal, profesional, integral; alcanzando —al mismo tiempo— las metas organizacionales o de grupo, de la manera más efectiva y eficiente posible (Bass y Steidlmeier, 1999). La palabra proceso hace referencia a la serie de acciones que producen algo o que conducen a un resultado particular; en este caso, a determinados comportamientos o *outcomes* de liderazgo. En la teoría del proceso, el liderazgo se describe como el proceso que cambia y transforma a las personas, llevándolas a estándares de calidad que normalmente no alcanzarían por sí solos (Bass y Steidlmeier, 1999). Así, esta teoría de liderazgo implica profundamente la noción de transformación; es decir, dejar de ser una versión imperfecta de uno mismo para dar paso a una mejora permanente. Podemos afirmar, por tanto, que la teoría del proceso se encuentra en el otro extremo del modelo de liderazgo transaccional, centrado su atención y estudio en la relación líder ↔ seguidor. Fuertes impulsores de esta teoría de liderazgo han sido Bass y Burns con su propuesta de liderazgo

¹ International Leadership Association (<https://ilglobalnetwork.org/>).

transformacional (Bass y Avolio, 1993) y Robert Greenleaf con la propuesta de líder como servidor o liderazgo de servicio (Greenleaf, 1977).

En 1978 Burns discutió una nueva teoría transformadora basada en el apoyo y compromiso de los líderes con sus seguidores (Bass y Steidlmeier, 1999; Vito, Higgins y Denney, 2014). Este compromiso deberá extenderse hasta el punto del pleno desarrollo profesional y personal, tanto de líderes como de seguidores. Este estilo fue desarrollado y discutido por Bernard Bass, quien lo nombró estilo de liderazgo transformacional (Ronald, 2014). El supuesto más importante de este estilo es la trascendencia de los intereses personales de los seguidores, que los motiva a lograr una fuerza colectiva basada en resultados (Ronald, 2014). Si el liderazgo transformacional es auténtico, entonces se caracterizará por altos estándares morales y éticos (Bass y Steidlmeier, 1999); por eso, este estilo de liderazgo ofrece a los líderes un marco de acción para la toma de decisiones éticas.

Por su naturaleza, el liderazgo transformacional se centra en los valores del grupo o de la organización. Por tanto, este estilo ayuda a los líderes a distinguir lo que está bien de lo que está mal, y lo importante de lo urgente (Bass y Steidlmeier, 1999). Además, Ronald (2014) enfatizó que los líderes transformacionales utilizan su carisma para inspirar y motivar a sus seguidores a cumplir con las demandas y retos de su entorno. El liderazgo transformacional podría considerarse como un estilo interpersonal en el sentido de que busca satisfacer las necesidades de los seguidores como la prioridad más importante, destacando su finalidad principal: la búsqueda del bien común. Naughton y Alford (2014) enfatizaron que el bien común será posible en la medida en que existan las condiciones que permitan a cada persona desarrollarse plenamente, tanto individual como colectivamente.

Tal vez el académico que mayor esfuerzo ha puesto en investigar la perspectiva ética y de servicio del liderazgo fue Robert K. Greenleaf en su ensayo titulado *The Leader as Servant* (Greenleaf, 1977). En él, Greenleaf propuso a las comunidades académicas y organizacionales una nueva teoría de liderazgo basada en altos estándares éticos y transformadores, sin comprometer el desempeño y la efectividad organizacional (Frick, 2004). Greenleaf llamó a este estilo liderazgo de servicio o liderazgo servidor. Si bien esta teoría se desarrolló en 1977, no fue sino hasta 1990 cuando recibió mayor atención con la aparición de los primeros documentos y trabajos de investigación que evidenciaban la eficacia de este modelo (Frick, 2004). Así, el liderazgo de servicio surge como una

propuesta innovadora pero probablemente adelantada a su tiempo. Mientras que el liderazgo transformacional se enfoca en el comportamiento y desarrollo de los seguidores, el liderazgo de servicio intenta generar el máximo rendimiento y eficiencia organizacional mientras se enfoca en el bienestar y crecimiento personal de los seguidores a través del servicio (Choudhary, Akhtar y Zaheer, 2013).

La mayor parte de las investigaciones sobre el liderazgo se han concentrado en el comportamiento del líder y cómo mejorar su estilo y sus métodos; han intentado cambiar al líder desde afuera, dificultando el logro de resultados a largo plazo. La teoría del proceso y sus máximos expositores pretenden resolver este problema. “El liderazgo nace desde adentro, determina quién soy yo y qué debo hacer” (Lowney y Nannetti, 2015). Esta teoría contrapone la idea del liderazgo individual o personal, sosteniendo que el liderazgo nace/sucede/se activa en cuanto a la dimensión social de la persona. Por ello, Kellerman (2007) enfatizó la importancia de la comunidad, su identidad y su pertenencia como componente esencial del ejercicio del liderazgo. En consecuencia, podemos afirmar que el estilo de liderazgo transformador (UPAEP, 2018)² pertenece al conjunto de teorías de liderazgo del proceso y se encuentra relacionado con los estilos de liderazgo de servicio y transformacional, entre algunos otros. La siguiente sección profundiza en este estilo de liderazgo, sus fuentes de referencia y sus posibles diferenciadores.

EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR

El estilo de liderazgo transformador surge del carisma fundacional de la universidad UPAEP (UPAEP, 2018) y se consolida como una propuesta social que busca formar líderes sociales comprometidos con su propio proceso de mejora, pero más aún, con la promoción del bien común, entendido como el anhelo de una sociedad más humana y justa, a través la generación de bienes y condiciones de prosperidad para todos los integrantes de un grupo u organización (Roldán, 2021). Desde este enfoque, el líder transformador se concibe como una persona atenta y vigilante de las necesidades y retos de su entorno, y que, a través de la permanente preparación y mejora personal,

² No confundir con transformacional (Bass y Steidlmeier, 1999).

activa sus talentos, habilidades y virtudes para resolver dichos retos u obstáculos, transformando y *transformándose* en orden a la dignidad propia de la persona, la justicia y la paz.

De acuerdo con UPAEP (2018), el líder transformador es una persona: (1) comprometida con la promoción del bien común, (2) caracterizada por una alta preparación profesional con sentido humanista e (3) impulsada por un espíritu transformador. Por su propia naturaleza humanista — personalista— y transformadora se puede comprender más fácilmente la inclusión de este estilo de liderazgo dentro de las teorías de liderazgo del proceso, y más propiamente junto al estilo de liderazgo transformacional de Bass (1993) y al estilo de liderazgo de servicio de Greenleaf (1977). Así, el líder transformador propicia el desarrollo de su comunidad a través del desarrollo de sus seguidores, suscitando ámbitos de confianza mediante una convivencia social más humana y solidaria, situando a la persona en el centro del proceso formativo o de desarrollo (Roldán, 2021).

La nota característica más importante de este estilo de liderazgo es el compromiso con la promoción del bien común. De acuerdo con UPAEP (2018), tres características distinguen la noción de bien común: (1) el bien común es, ante todo, un quehacer, designa lo que la comunidad o el grupo quiere llegar a ser en su conjunto, aquello que valora y que quiere y puede alcanzar; (2) el bien común es también una esperanza compartida, lo que implica que en su búsqueda, el bien de uno y el bien del otro no se disminuyen el uno al otro, sino que por el contrario, se enriquecen mutuamente; y (3) la promoción del bien común constituye un esfuerzo real para suscitar un grupo, una comunidad, una organización más humana, más justa, más libre y más solidaria. De la misma manera, la alta preparación del líder transformador está centrada en la búsqueda de la excelencia, en hacer bien las cosas, pero desde el cultivo de la integridad personal. De aquí que el líder transformador habrá de buscar siempre nuevas y mejores formas, más eficaces y eficientes, de resolver las situaciones, obstáculos o problemáticas que el entorno le presente (UPAEP, 2018). Finalmente, el impulso transformador que distingue al líder transformador nunca habrá de ser improvisado o temerario, sino encaminado por el discernimiento y la justa valoración que dan paso a la certera acción o transformación (UPAEP, 2018). Cabe mencionar que esta transformación no atiende únicamente a contribuir al cambio de todo aquello que no es acorde con el bien común, sino a impulsar todo aquello que podría considerarse *de facto* ya en esta vía.

Desde la fundación de la universidad UPAEP en 1977 hasta la publicación del documento *La formación de líderes que transformen a la sociedad* (UPAEP, 2018) poco a poco se ha ido madurando en la clarificación de lo que verdaderamente significa ser un líder transformador. Si esta propuesta de liderazgo habrá de ser diferente de los demás tipos/estilos de liderazgo, entonces toda persona debería poder observar determinadas características y comportamientos que hagan a dichos líderes diferentes de los demás. Desafortunadamente, poca es aún la literatura respecto al estilo de liderazgo transformador y, por tanto, no existen aún estudios que confirmen o comprometan un perfil de comportamientos específico. Sin embargo, a partir de la exploración y estudio de las fuentes y principios de este estilo de liderazgo, se puede proponer ciertos atributos que eventualmente deriven en comportamientos específicos. Este es el propósito de la siguiente sección.

PRIMERA APROXIMACIÓN A UNA COLECCIÓN DE ATRIBUTOS DEL PERFIL DEL LÍDER TRANSFORMADOR

La identificación de los atributos o comportamientos específicos del estilo de liderazgo transformador ciertamente no es una tarea sencilla, dada la escasa literatura o estudios de investigación sobre este asunto. Sin embargo, una primera aproximación podría venir del estudio de las fuentes que dicho estilo toma como referencia para su debida concreción. Una segunda aproximación podría ser consecuencia de la primera, es decir, identificar dichos comportamientos o atributos a través de los principales rasgos o descriptores de las fuentes primarias de este estilo de liderazgo. La presente sección ahonda y explora ambas aproximaciones.

De acuerdo con UPAEP (2018), seis son las principales fuentes de referencia de este particular estilo de liderazgo: (1) el carisma y valores identitarios de la universidad UPAEP expresados en su ideario y en su literatura identitaria, (2) la teoría de liderazgo del proceso, (3) los estilos de liderazgo transformacional (Bass, 1993) y de servicio (Greenleaf, 1977), (4) la noción de bien común, (5) la propuesta de la American Association of Colleges and Universities para la educación y formación en la responsabilidad social titulada *Core Commitments: Educating Students for Personal and Social Responsibility*, y (6) la propuesta del Dicasterio para la Promoción del Desarrollo Humano Integral

titulada *Vocation of the business leader: A reflection* (Naughton y Alford, 2014). Las fuentes numeradas (1), (2), (3) y (4) ya fueron explicadas en las anteriores secciones de este documento; a continuación, se describen brevemente las dos fuentes restantes y por qué fueron tomadas como soporte fundamental del estilo de liderazgo en cuestión.

LOS COMPROMISOS FUNDAMENTALES: EDUCAR A LOS ESTUDIANTES PARA LA RESPONSABILIDAD PERSONAL Y SOCIAL

La propuesta de la Asociación Americana de Colegios y Universidades, titulada *Los Compromisos Fundamentales: Educar a los Estudiantes para la Responsabilidad Personal y Social*, tiene como objetivo recuperar y revitalizar el papel de la academia en el fomento del desarrollo de la responsabilidad personal y social de las personas. Esta propuesta está diseñada para ayudar a las organizaciones educativas a crear entornos de aprendizaje en los que todos los estudiantes alcancen la excelencia en el uso de sus talentos, asuman la responsabilidad por la integridad y la calidad de su trabajo, y participen en prácticas significativas que los preparen para cumplir con sus obligaciones como estudiantes en una comunidad académica y como ciudadanos globales y locales responsables (Antonaros, Barnhardt, Holsapple, Moronski y Vergoth, 2008). Esta propuesta se desagrega a través de cinco dimensiones de la responsabilidad personal y social: (1) la búsqueda de la excelencia; (2) el cultivo de la integridad personal y académica; (3) la contribución personal a una comunidad más grande; (4) una seria consideración de las perspectivas de los demás, y (5) el desarrollo de competencias para el razonamiento ético y moral.

LA VOCACIÓN DEL LÍDER: UNA REFLEXIÓN

La propuesta del Dicasterio para la Promoción del Desarrollo Humano Integral titulada *La vocación del líder: una reflexión*, propone y provoca una seria reflexión sobre el actuar de los líderes en el mundo contemporáneo, así como una propuesta de evaluación sobre el compromiso personal de estos respecto a los retos del mundo económico, financiero y social contemporáneo, a la luz de los principios de la dignidad humana y el bien común (Naughton y Alford, 2014). Esta reflexión ofrece

a los líderes, a los miembros de grupos sociales, instituciones, comunidades y diversos interesados, un conjunto de principios prácticos que pueden guiarlos en su servicio al bien común. Entre estos principios destacan: la solidaridad, la subsidiariedad, el destino universal de los bienes, la preferencia por los pobres y vulnerables, el respeto a la dignidad humana, así como el principio de la creación sostenible de riqueza y su justa distribución entre los distintos grupos de interés.

Además, el documento retoma la propuesta de Joseph Cardijn de principios del siglo pasado, titulada *Ver, juzgar, actuar* como método para la decodificación de situaciones problemáticas cotidianas, para pasar al discernimiento y finalmente a la acción. Joseph Cardijn fundó en 1925 el grupo Juventud Obrera Católica, donde proponía a los jóvenes miembros el método ver, juzgar y actuar, como una guía de vida cristiana. Desde entonces, esta metodología ha sido utilizada por diferentes y multivariados grupos sociales, organizaciones y comunidades, como herramienta o método para desarrollar programas formativos encaminados a orientar al ser humano hacia una vida más plena (Salazar Cantú, 2019).

Ver significa decodificar; significa leer los códigos sociales que *duelen* a la sociedad. Quien no se forma en ver no puede, por tanto, proponer, y mucho menos resolver o atender. Ver significa no acostumbrarse al problema: significa en consecuencia, ser empático, ponerse en el lugar del otro. Significa ir al encuentro del otro. Juzgar significa discernir. Juzgar es poner al servicio de los demás la inteligencia, el razonamiento. Juzgar es, por ende, encontrar las mejores formas para atender un problema; la mejor solución para el mayor bien. Y finalmente, actuar significa transformar. Actuar, significa salir del propio yo para ir al encuentro con los demás. En física, actuar es *momentum*, es generar momento, movimiento, vida. Actuar es transformar, evaluar y celebrar.

ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR: PRIMERA PROPUESTA

Una vez desagregado el estilo de liderazgo transformador, y estudiadas las seis fuentes de donde parte, podemos entonces aproximarnos a una primera propuesta de atributos de este perfil, a través de la identificación de rasgos particulares y comportamientos esperados para este estilo de liderazgo específico. Así, la Tabla 1 propone la primera colección de atributos del líder transformador, vinculados a cada uno de los tres principios de dicho liderazgo. La propuesta se

compone de 24 diferentes atributos clasificados en atributos funcionales y atributos secundarios. Los atributos funcionales son las cualidades ejecutivas, las características específicas y distintivas observadas en un líder en específico. Cada atributo funcional es distinto de los demás, pero todos están relacionados y, en muchos casos, uno puede depender o activar otro y viceversa. Además de los atributos funcionales o principales se pueden identificar otras características que podrían observarse —aunque no siempre— en los comportamientos de un líder transformador. Estos atributos podrían llamarse atributos secundarios o acompañantes y no deben considerarse como secundarios por naturaleza, sino más bien como complementarios y en algunos casos como prerequisites del liderazgo transformador eficiente.

Tabla 1

Primera propuesta de atributos funcionales y secundarios del perfil del líder transformador de acuerdo con los principios del liderazgo transformador

Principio de liderazgo transformador	<i>Comprometido con la promoción del bien común</i>	<i>Caracterizado por una alta preparación profesional con sentido humanista</i>	<i>Impulsado por un espíritu transformador</i>
Atributos funcionales	Alteridad Lógica del Don Compromiso <i>Stewardship</i>	Credibilidad Integridad Responsabilidad Rendición de cuentas	Realización Servicio Confianza Magnanimidad
Atributos secundarios	Empatía Escucha activa Autodisciplina	Comunicación Creatividad Innovación Inteligencia emocional	Audacia Visión Resiliencia Influencia Proactividad

Dado que la literatura asociada al liderazgo transformador es escasa, la anterior clasificación y propuesta de atributos se encuentra claramente sujeta al debate académico, organizacional y social. Más aún, futuras investigaciones deberán confirmar a través de estudios cuantitativos y cualitativos si esta es la mejor aproximación —la más fiel— al perfil del líder transformador que se espera. Mientras tanto, esta propuesta puede manejarse como un análisis útil para explicar el comportamiento del líder transformador esperado. La revisión que sigue define y examina brevemente cada atributo propuesto.

Para el primer principio del estilo de liderazgo transformador —comprometido con la promoción del bien común— se identifican cuatro atributos funcionales y cuatro atributos secundarios:

Alteridad. Es la ruptura de la *mismidad*. Alteridad es la acogida del otro, significa sentirse reconocido, valorado, aceptado y querido por lo que uno es y en todo lo que es. Significa confianza, acompañamiento, guía y dirección, pero también aceptar ser enseñado por el otro (Ortega Ruiz, 2004).

Lógica del Don. La Doctrina Social de la Iglesia nos enseña que todos los talentos, habilidades, competencias y conocimientos que adquirimos y desarrollamos a lo largo de la vida tienen implicaciones sociales concretas. Esto es, que podrían considerarse como “activos hipotecados” en beneficio de los demás (Naughton y Alford, 2014). Porque el ser humano se recibe de otro y de otros, no se pertenece nunca del todo; así como ha recibido, también habrá de dar (UPAEP, 2018).

Compromiso. El compromiso ha sido identificado repetidamente en la literatura organizacional como una variable importante para comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones (Yahaya y Ebrahim, 2016). Un compromiso podría considerarse como una obligación contraída o un acuerdo tomado por una persona sobre ciertos comportamientos o responsabilidades.

Stewardship. La traducción de *stewardship* podría aproximarse a guardián, custodio o responsable. Es la noción que evoca que mucho de lo que tenemos no nos pertenece, sino que solo somos —o debemos ser— guardianes responsables de aquello que se nos ha encomendado. Esto es particularmente cierto en las organizaciones y empresas. No hay autoridad sin servicio. *Steward* también podemos traducirlo como mayordomo, lo que evoca la fuente misma del liderazgo de

servicio de Greenleaf (1977) a partir del libro de Hermann Hesse *Viaje al Oeste*. Es más el líder que sirve a los demás, que el líder que se sirve de los demás.

ATRIBUTOS SECUNDARIOS:

Empatía. La empatía significa comprender a una persona desde su marco de referencia propio, es decir, experimentar indirectamente los sentimientos, percepciones y pensamientos de los demás. La empatía no implica, por sí misma, motivación para ser de ayuda, lo que podría eventualmente resultar en una acción. El debate sobre la ética y el liderazgo sin empatía ha sido muy activo en la última década o dos (Holt y Marques, 2012). La empatía en el liderazgo podría considerarse de gran importancia: la falta de este rasgo podría ser un problema que debe ser tomado en serio por cualquiera que quiera evitar más manifestaciones de prácticas represivas y poco éticas (Holt y Marques, 2012).

Escucha activa. Saber escuchar es la forma más importante que tienen los líderes para demostrar respeto y aprecio por los demás (Russell y Gregory Stone, 2002). Greenleaf (1977) afirmó que el servicio comienza por la escucha de aquellos a quienes se pretende servir. Los líderes que desarrollan la habilidad de la escucha activa, presente, real, muestran a sus seguidores la apertura suficiente para recibir la retroalimentación tan necesaria para el crecimiento y la madurez requerida en el ejercicio del liderazgo ético (Russell y Gregory Stone, 2002).

Autodisciplina. Es el control de los impulsos y deseos propios, renunciando a la satisfacción inmediata en favor de objetivos a largo plazo (VandenBos, 2015). La autodisciplina podría considerarse como la adhesión resoluta a un curso de acción para lograr las metas propias. La autodisciplina es también la asunción de la responsabilidad social y moral de las propias acciones, no solo por miedo al castigo o para obtener recompensas externas (Bear y Duquette, 2008). La autodisciplina puede relacionarse con autonomía, autorregulación y autocontrol, y se considera un componente necesario del carácter de todo líder efectivo.

De igual forma, para el segundo principio del estilo de liderazgo transformador —una alta preparación profesional con sentido humanista— se identifican los siguientes atributos funcionales y secundarios:

Credibilidad. La honestidad y la integridad facilitan la credibilidad interpersonal, aunque también se encuentra fuertemente ligada a la competencia. La credibilidad es la cualidad de la capacidad. La credibilidad es la llave que abre la puerta de la confianza, así como también es fuente importante de la influencia y, por tanto, detona el compromiso (Russell y Gregory Stone, 2002).

Integridad. El verdadero liderazgo se encuentra fuertemente relacionado con el carácter (Russell y Gregory Stone, 2002). Se puede afirmar que la integridad es importante para un liderazgo eficaz, quizás hasta el punto de que es casi un axioma en los estudios de liderazgo contemporáneos (Palanski y Yammarino, 2009). Palanski y Yammarino (2009) clasificaron los diversos significados de integridad en cinco categorías principales: 1) integridad en su totalidad; 2) integridad como coherencia entre palabras y acciones; 3) integridad como constancia ante la adversidad; 4) integridad como ser fiel a uno mismo, e 5) integridad como moralidad/ética (incluidas definiciones como honestidad, honradez, justicia y compasión).

Responsabilidad. La Real Academia de la Lengua Española define responsabilidad como la “capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. La responsabilidad del líder puede ser considerada como uno de los temas fundamentales del ejercicio del liderazgo, pues permite tomar acuerdos, construir ambientes de confianza y generar influencia positiva en el entorno (Yokus, 2022).

Rendición de cuentas. En la antigua Grecia, los líderes que declaraban la guerra tenían la obligación moral de dirigir desde el frente a sus tropas a la batalla. De forma similar, el dharma hindú puso a todos bajo la misma ley, incluidos los reyes. Pero más allá de algunas tradiciones de esta naturaleza, y tal vez en contrasentido, de manera general los líderes no se han sentido inclinados a considerarse responsables (*accountable for*) de la misma forma en que hacen responsables a aquellos que los siguen (Williams, 2006). Esta noción se refiere a la capacidad que tienen los líderes de ejercer su rol al rendir cuentas por sus resultados de manera autónoma y responsable.

ATRIBUTOS SECUNDARIOS:

Comunicación. En su acepción primera, comunicar es la transmisión de información, ya sea por medios verbales (orales o escritos) o no verbales. Los seres humanos se comunican para relacionarse

e intercambiar ideas, conocimientos, sentimientos y experiencias, y para muchos otros fines interpersonales y sociales (VandenBos, 2015). Los líderes deben articular y comunicar su visión siempre que deseen influir, convencer o inspirar a aquellos que los siguen. En gran medida, la efectividad del líder dependerá del desarrollo de sus habilidades de comunicación (Russell y Gregory Stone, 2002). Tal vez el compromiso más importante que un líder toma en relación con su visión, es a través del comportamiento propio —su ejemplo— manifestándolo de forma visible, consistente y congruente.

Creatividad. De acuerdo con Diccionario APA de psicología (como se citó en VandenBos, 2015), la creatividad es la capacidad de producir o desarrollar trabajos, teorías, técnicas, acciones y decisiones, o pensamientos originales, propios. Una persona creativa muestra originalidad, imaginación y expresividad. Los líderes comparten conocimientos, promueven ideas novedosas y ayudan a los empleados a pensar fuera de la caja (Shafi, Zoya, Lei, Song y Sarker, 2020). Los líderes creativos también ayudan a sus seguidores a superar el miedo al riesgo y desafiar las formas rutinarias de trabajo, lo que eventualmente podría llevar a un alto nivel de creatividad.

Innovación. Innovación y creatividad podrían considerarse como prerrequisitos mutuos; un binomio crítico en el perfil del líder efectivo. De acuerdo con Barsh, Capozzi y Davidson (2008), la innovación ha entrado y pasado de moda tradicionalmente: popular en los buenos tiempos y arrojada de nuevo al armario en las recesiones. Los líderes innovadores motivan a sus seguidores a desarrollar e impulsar las ideas frescas que crean valor a sus comunidades y organizaciones. La innovación, por tanto, se ha convertido en un motor central del crecimiento, el rendimiento y la valoración de las organizaciones contemporáneas. No existen soluciones de mejores prácticas para cultivar la innovación (Barsh, Capozzi y Davidson, 2008). Las estructuras y los procesos que muchos líderes utilizan reflexivamente para fomentarla son importantes, pero no suficientes; es la cultura organizacional, colectiva, el impulsor más importante de la innovación.

Inteligencia emocional. De acuerdo con Goleman (2005), la naturaleza de la inteligencia emocional vive de la capacidad de automotivación, de la perseverancia ante posibles frustraciones, del control de los impulsos, de la capacidad de retrasar la gratificación y de las habilidades para regular nuestros propios estados de ánimo. La inteligencia emocional no significa solo ser comprensivo, ni desahogar sentimientos; así como tampoco tiene que ver con la predisposición

genética (Goleman, 2010). La inteligencia emocional destaca el importante papel del control de las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona (Goleman, 2005).

Finalmente, para el tercer principio del estilo de liderazgo transformador —impulsado por un espíritu transformador— se identifican los siguientes atributos funcionales y secundarios:

Realización. Es la ejecución o la acción de una obra. Es poner en marcha un emprendimiento desde sus primeras causas hasta sus últimas consecuencias. Es generar *momentum*, es un estado permanente de acción. Ser un líder realizador implica tres cosas: (1) perseguir y obtener los resultados comprometidos, (2) comprometerse con los actores y acciones del proceso, y (3) compromiso consigo mismo para la mejora permanente.

Servicio. En liderazgo, lo primero y más importante es que el verdadero líder siempre sirve a los demás. La motivación principal de todo buen líder habrá de ser el servicio (Greenleaf, 1977). El servicio en el contexto del liderazgo se considera una imperativa moral (Russell y Gregory Stone, 2002). Un buen líder sirve a sus seguidores proporcionándoles toda la información que requieren para completar una tarea, dispone del tiempo y espacio para atender y responder necesidades, proporciona todos los recursos que la comunidad requiere para prosperar. La característica más importante del servicio es que se transmite y se forma con el ejemplo.

Confianza. La confianza es la raíz de todo buen liderazgo. La confiabilidad interpersonal es una evaluación individual de la probabilidad de que se pueda confiar en la otra parte para cumplir con los deberes inherentes a un contrato social que existe entre las partes (Caldwell, Hayes y Long, 2010). Los líderes se ganan el seguimiento de los demás siendo dignos de confianza. Los líderes confiables demuestran un compromiso moralmente virtuoso honrando los compromisos adquiridos, que otros están dispuestos a seguir (Bass y Avolio, 1993).

Magnanimidad. La magnanimidad supone siempre lo grande, la belleza, la verdad, el bien. Aristóteles se refiere a la magnanimidad como la grandeza de alma (Joachim, 1998). “El magnánimo está en un extremo con relación a su grandeza misma; pero ocupa el justo medio, porque es como debe de ser; se estima en su justo valor, mientras que los demás, por lo contrario, pecan por exceso o por defecto” (Joachim, 1998). La magnanimidad es la grandeza y elevación de ánimo. El hombre

magnánimo es ese hombre justo y capaz de establecer las metas más altas que le permiten perfeccionarse a sí mismo como persona.

ATRIBUTOS SECUNDARIOS:

Audacia. Es la capacidad, no temeraria, para emprender acciones poco comunes sin temer las dificultades o el riesgo que implican. Audacia es arrojo, es compromiso con la tarea. Audacia es confianza en el líder y confianza en el seguidor. El Diccionario Merriam-Webster (1959) define audaz como intrépido ante el peligro. Las personas audaces son personas intrépidas, se arriesgan a pesar de lo que piensen los demás. La audacia es un ¡sí, hagámoslo!, pero también es un ¡no, no hay que hacerlo! Los líderes audaces son decisivos, expresivos, calculadores y organizados; no improvisan ni simulan.

Visión. Desde la perspectiva de liderazgo, la visión es el ideal, la imagen objetivo, única del futuro que se desea —debe— alcanzar (Russell y Gregory Stone, 2002). El líder visionario debe tener sentido de lo desconocido y ser capaz de prever lo imprevisible (Greenleaf, 1977). Por tanto, el líder efectivo debe desarrollar las habilidades necesarias para construir y comunicar una visión convincente, inspiradora y empoderadora del futuro a aquellos que le siguen. La visión del líder deberá ser desafiante, atractiva, loggable; que desafíe los límites y que permita a la comunidad ver los beneficios de seguirla y trabajar por ella.

Resiliencia. La resiliencia se puede definir como la capacidad de recuperar el equilibrio después de la exposición a un evento adverso (Southwick, Martini, Charney y Southwick, 2017). Es el proceso y el resultado de adaptarse con éxito a experiencias de vida difíciles o desafiantes, especialmente a través de la flexibilidad mental, emocional y conductual (VandenBos, 2015). Numerosos factores contribuyen a qué tan bien las personas se adaptan a las adversidades, entre ellos: (a) las formas en que los individuos ven el mundo y se relacionan con él, (b) la disponibilidad y calidad de los recursos sociales y emocionales, y (c) las estrategias de afrontamiento específicas (VandenBos, 2015). Un liderazgo fuerte que promueva equipos cohesivos e interdependientes es un componente crítico de una organización resiliente.

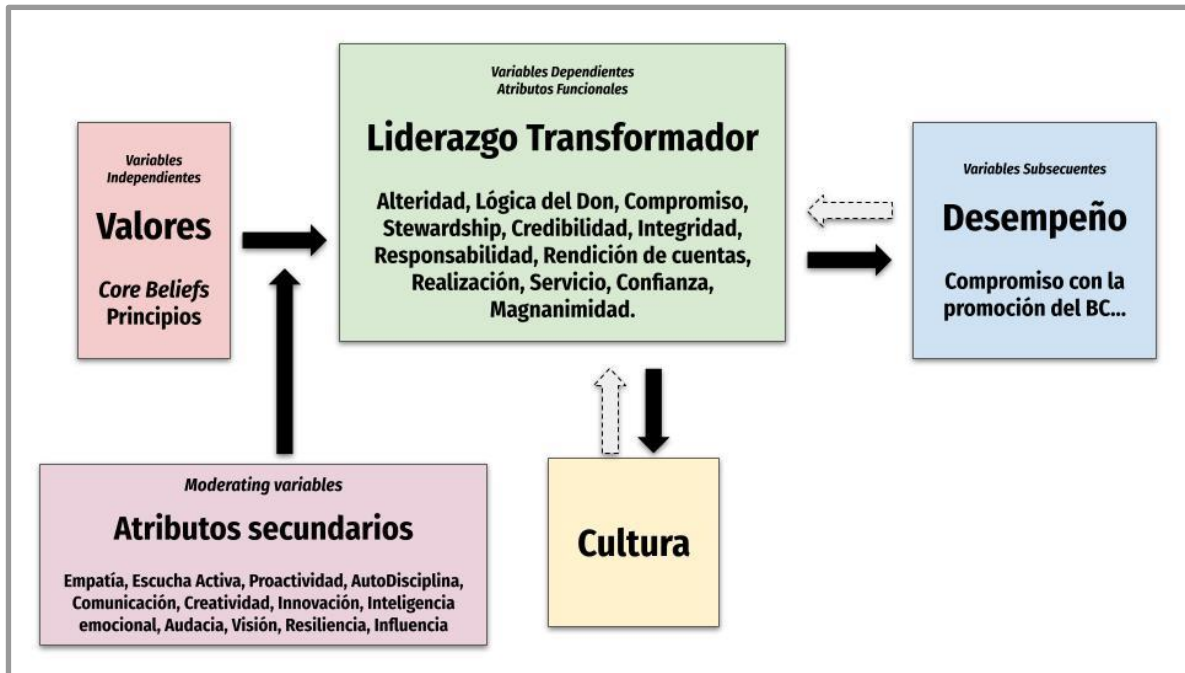
Influencia. La influencia es el ingrediente principal del liderazgo efectivo (Russell y Gregory Stone, 2002), podría considerarse la medida del liderazgo. La influencia es el poder de cambiar o afectar a alguien. Es el poder de causar cambios sin forzar directamente a que sucedan. Y “donde hay un gran poder, hay una gran responsabilidad” (Churchill, 1906). Aun cuando la influencia tiende a estudiarse del líder hacia sus seguidores, una investigación reciente ha comenzado a cambiar este enfoque y a enfatizar la posibilidad de que los seguidores tienen, en efecto, una influencia activa sobre sus líderes y sus comportamientos (Oc y Bashshur, 2013).

Proactividad. La proactividad es momentum, es inicio, es acción. La proactividad podría considerarse como un esfuerzo para acumular recursos que faciliten la acción hacia metas desafiantes y, por tanto, el crecimiento personal (VandenBos, 2015). Una personalidad proactiva podría considerarse un importante predictor de buen liderazgo (Crant y Bateman, 2000). Los líderes toman acción, influyen, persuaden, hacen que las cosas sucedan, y esto es proactividad.

En resumen, la literatura considerada como fuente del estilo de liderazgo transformador revela, en una primera aproximación, 24 atributos (funcionales y secundarios). Esta primera colección constituye un primer ensayo —rudimentario— de lo que podría considerarse el Modelo de Liderazgo Transformador y que, de igual forma, y dada la escasa literatura asociada, dicho modelo está sujeto a la crítica constructiva. Por ello, la siguiente propuesta de Modelo de Liderazgo Transformador es simplemente un constructo hipotético con la finalidad de proponer conversaciones y discusiones respecto a la formación de líderes transformadores.

Figura 1

Modelo de Liderazgo Transformador



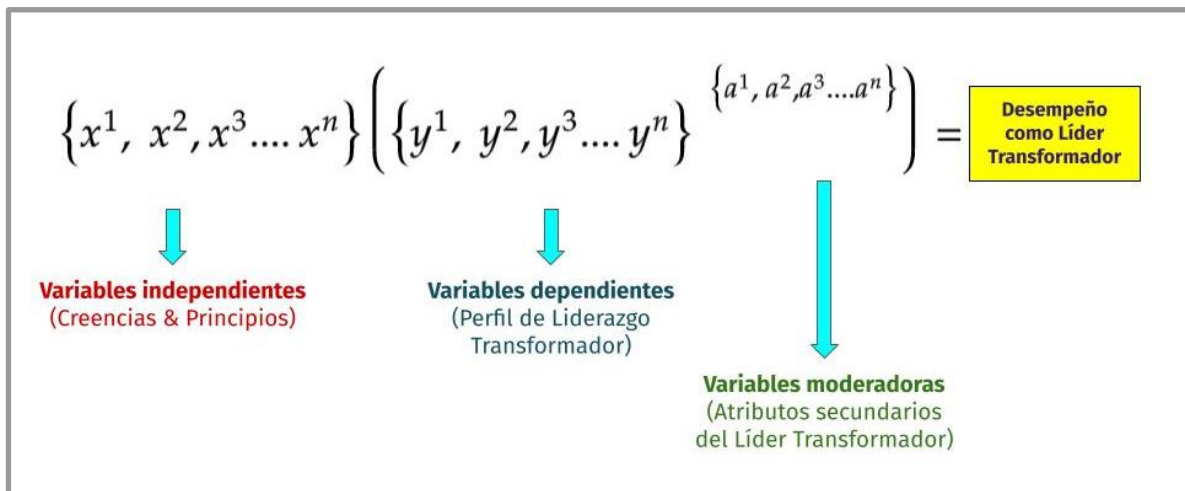
Nota: adaptado de Russell y Gregory Stone (2002).

Siguiendo la propuesta del modelo anterior, el tema central lo constituyen los atributos funcionales u operativos, los cuales en sí mismos pueden definir o describir comportamientos muy aproximados a la noción de líder transformador. El resultado de la práctica permanente y consistente de dichos atributos deriva en determinados resultados (*outcomes*) que podrían explicar ese desempeño *medido* en términos de compromiso con el bien común, la alta preparación profesional y el impulso por un espíritu transformador. En la medida en que mayor y más preciso sea dicho desempeño, mejor será el perfil del líder transformador. Al mismo tiempo, y dada la naturaleza social de la persona, el ejercicio de este estilo de liderazgo podría generar una determinada cultura —organizacional, social, comunitaria— que a su vez sea un espacio propicio para la formación, crecimiento y desarrollo de nuevos y mejores líderes transformadores.

Hasta aquí podría quedar descrito este modelo, sin embargo, como se ha comentado con anterioridad, se revelan también los llamados atributos secundarios o acompañantes, los cuales pueden potenciar considerablemente el desempeño de un líder transformador. Y si el entorno en el que se desenvuelve el líder es propicio y se encuentra de cierta forma alineado (en sus principios y creencias) con los principios de este estilo de liderazgo, dichos valores pueden multiplicar también el desempeño del líder transformador. La Figura 2 describe lo que podría llamarse la siguiente ecuación del liderazgo transformador y que pretende representar la relación de cada uno de los atributos, las variables y el resultado.

Figura 2

Ecuación del Liderazgo Transformador



CONCLUSIONES

Mucho se ha escrito y se continuará escribiendo sobre liderazgo. Los últimos 50 años han sido testigos de una extensa investigación internacional en el campo del liderazgo. No sorprende que haya habido un enfoque tan abrumador por parte de los investigadores porque los problemas de liderazgo son vitales para el éxito organizacional (Kumar y Kaptan, 2007). Junto con lo mejor de los

avances en tecnología y comunicaciones de nuestra era, también han surgido nuevos obstáculos y problemas: corrupción, desigualdad, injusticia, conflicto, codicia, que exigen respuestas adecuadas por parte de nuestros líderes (Naughton y Alford, 2014). Los líderes pueden dar esta respuesta toda vez que su vocación esté motivada por algo más que el éxito financiero o el interés personal. Cuando los líderes logran integrar valores sociales y principios éticos en su vida personal y profesional, promueven el desarrollo integral de todos los grupos de interés (Naughton y Alford, 2014). En otras palabras, las nuevas realidades sociales y organizacionales exigen un nuevo estilo de liderazgo: líderes comprometidos consigo mismos, con su entorno y con la promoción del bien común como fuente de inspiración de proyectos de responsabilidad social.

Tanto la propuesta de atributos (funcionales y secundarios) como el modelo de liderazgo transformador provee a académicos, consultores, empresarios, investigadores de numerosas oportunidades para la aplicación y la práctica del liderazgo transformador. Para académicos e investigadores, esta propuesta constituye un primer acercamiento que deberá validarse con el tiempo y con rigor científico, y una gran oportunidad también para el florecimiento de literatura asociada con este estilo de liderazgo. A futuro, deberán ejecutarse más y mejores estudios respecto al estilo correcto de liderazgo, o al menos, el estilo de liderazgo más pertinente a la cultura organizacional o macrosocial propia o a los tiempos y retos actuales. Más aún, habrá de validarse también el grado de efectividad de este estilo de liderazgo en entornos y contextos diversos.

REFERENCIAS

Angielczyk, K. (10 de marzo de 2017). *What Do We Mean by "Theory" in Science?*

<https://www.fieldmuseum.org/blog/what-do-we-mean-theory-science>

Antonaros, M., Barnhardt, C., Holsapple, M., Moronski, K. y Vergoth, V. (2008). *Should Colleges Focus More on Personal and Social Responsibility? Initial Findings from Campus Surveys Conducted for the Association of American Colleges and Universities as Part of Its Initiative, Core Commitments: Educating Students for Personal and Social Responsibility*. Association of American Colleges and Universities.

Barsh, J., Capozzi, M. M. y Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, (1), 37-47.

<https://imagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf>

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.

<https://www.jstor.org/stable/40862298>

Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Bear, G. G. y Duquette, J. F. (2008). Fostering self-discipline. *Principal Leadership*, 9(2), 10-14.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ812677>

Caldwell, C., Hayes, L. A. y Long, D. T. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497-512.

<https://www.jstor.org/stable/29789734>

Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. y Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.

<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>

Churchill, W. (28 de febrero de 1906). South African Native Races, 1906. Parliamentary Debates (Hansard). House of Commons. <https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1906/feb/28/south-african-native-races>

Crant, J. M. y Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.

https://www.jstor.org/stable/3100405?seq=1#metadata_info_tab_contents

Frick, D. (2004). *Robert K. Greenleaf: A life of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers. <http://www.ebrary.com>

Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D. (2010). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Holt, S. y Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of business ethics*, 105(1), 95-105.

<https://www.deempathischeorganisatie.nl/wpcontent/uploads/2020/02/EmpathyinLeadership.pdf>

Joachim, H. H. (1998). *Aristotle the Nicomachean Ethics*. Oxford University Press.

Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review* 85(12),84-9.

<https://hbr.org/2007/12/what-every-leader-needs-to-know-about-followers>

Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2009). *Leadership challenge*. Wiley-VCH.

Lowney, C. y Nannetti, C. J. (2015). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Ediciones Granica.

Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 209-222.

<http://jespk.net/publications/119.pdf>

Malik, S. H., Aziz, S. y Hassan, H. (2014). Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: application of path goal theory in telecom sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.

<http://dx.doi.org/10.7763/IJTEF.2014.V5.364>

Naughton, M. y Alford, H. (2014). *Vocation of the business leader: A reflection*. (M. Harrington, Ed.). Pontifical Council for Justice and Peace.

https://cas.stthomas.edu/_media-library/_documents/catholic-studies/vocation-of-the-business-leader.pdf

Oc, B. y Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934.

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4590&context=lkcsb_research

Ortega Ruiz, P. (2004). La educación moral como pedagogía de la alteridad. *Revista española de pedagogía*, 5-30.

<https://www.jstor.org/stable/23765747>

Palanski, M. E. y Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.008>

Roldán, L. (2021). Liderazgo Transformador. En M. Sánchez y J. Medina, (Eds.), *Pedagogía del Bien Común* (pp. 103–112). UPAEP.

Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review - *literature, theories and research*. *Advances in Management*, 7(5), 52-66.

https://www.researchgate.net/publication/331564071_Advances_in_Management_Comprehensive_Leadership_Review_-_Literature_Theories_and_Research

- Russell, R. F. y Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: *Developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
<https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Salazar Cantú, J. J. (26 de agosto de 2019). *Ver, juzgar y actuar: Ante los problemas personales y/o sociales, el solo verlos, sin juzgar, ni actuar, difícilmente llevará a resolverlos.*
<https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/ver-juzgar-y-actuar/>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X. y Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.
<https://ezproxy.upaep.mx:2148/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S. y Southwick, S. M. (2017). Leadership and resilience. En Marques, J. y S. Dhiman (eds). *Leadership today* (315-333). Springer.
https://www.researchgate.net/profile/BrendaMartini/publication/318034847_Leadership_and_Resilience/links/5c3968299bf1209771b016/Leadership-and-Resilience.pdf
- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. (2018). *La formación de líderes que transformen a la sociedad.* UPAEP.
- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. (2016). *Naturaleza y misión de la UPAEP.* UPAEP.
- VandenBos, G. R. (2015). Proactive coping, communication, selfdiscipline, creativity. En *Apa Dictionary of Psychology*. American Psychological Association.
<https://dictionary.apa.org/>
- Vito, G. F., Higgins, G. E. y Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership. *Policing*, 37(4), 809-822.
https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/Transformational_transactional_leadership.pdf

Webster, N. (1959). Audacity. En *Webster's New International Dictionary of the English language*. G. & C. Merriam Co.

Williams, C. (2006). *Leadership accountability in a globalizing world*. Springer.

<https://www.democraziapura.it/wp-content/uploads/2020/08/2006-Williams.pdf>

Yahaya, R. y Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216.

<https://www.vumc.org/faculty/sites/default/files/Leadership%20st%20yles%20and%20commitment.pdf>

Yokus, G. (2022). Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: a grounded theory study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 362–387.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1308974>