

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/339124353>

EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN: CONCEPTOS, MODELOS Y ESTILOS EN EL MARCO ACTUAL

Chapter · December 2019

CITATIONS

2

READS

10,543

2 authors:



Rafael M. Hernández-Carrera

Universidad Internacional de La Rioja

97 PUBLICATIONS 378 CITATIONS

SEE PROFILE



José Bautista-Vallejo

Universidad de Huelva

122 PUBLICATIONS 233 CITATIONS

SEE PROFILE

Inclusión, Tecnología y Sociedad

Investigación e Innovación en Educación

José Antonio Marín Marín
Gerardo Gómez García
Magdalena Ramos Navas-Parejo
María Natalia Campos Soto



Dykinson, S.L.

Colaboran:



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Vicerrectorado de
Investigación y Transferencia



Inclusión, Tecnología y Sociedad: investigación e innovación en educación

José Antonio Marín Marín

Gerardo Gómez García

Magdalena Ramos Navas-Parejo

María Natalia Campos Soto

Editores

 *Dykinson, S.L.*

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

© Copyright by

Los autores

Madrid, 2019

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid

Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69

e-mail: info@dykinson.com

<http://www.dykinson.es>

<http://www.dykinson.com>

Consejo Editorial véase www.dykinson.com/quienessomos

Los editores del libro no se hacen responsables de las afirmaciones ni opiniones vertidas por los autores de cada capítulo. La responsabilidad de la autoría corresponde a cada autor, siendo responsable de los contenidos y opiniones expresadas.

ISBN: 978-84-1324-491-4

Diferencias en autoatribuciones académicas en relación con la agresividad física hacia los iguales <i>David Aparisi, Carolina López, Beatriz Delgado y M^a Carmen Martínez-Monteagudo</i>	2034
Acoso escolar. Una aproximación a la victimización desde la perspectiva familiar <i>Iratxe Urresti Padrón</i>	2048
El liderazgo en la educación: conceptos, modelos y estilos en el marco actual <i>Rafael Manuel Hernández-Carrera y José Manuel Bautista-Vallejo</i>	2060
Recreos activos, convivencia escolar y juegos participativos: impacto de una intervención basada en el modelo de educación deportiva sobre bienestar subjetivo, agresividad y habilidades sociales en educación primaria <i>Pablo Luna Nogales, Alba Rodríguez Donaire y Javier Cejudo Prado</i>	2070
Evaluación de la participación del voluntariado en los grupos interactivos de una comunidad de aprendizaje: un estudio de caso <i>José Ramón Márquez Díaz y Katia Álvarez Díaz</i>	2084
Relación entre la conducta agresiva física y variables de personalidad en la infancia tardía <i>David Aparisi, Carolina López, Beatriz Delgado y M^a Carmen Martínez-Monteagudo</i>	2096
Educación superior inclusiva en Colombia: las necesidades de los estudiantes <i>María del Mar García-Vita y Marta Medina García</i>	2108
El desarrollo profesional docente desde la visión del profesorado de educación secundaria: un estudio cualitativo <i>Miguel García Jaén, Salvador García Martínez, Marco Andrés García Luna y Alberto Ferriz Valero</i>	2118
VII. Orientación, problemáticas y necesidades académicas y/o profesionales	
Procesos de orientación pedagógica y respuestas inclusivas en la Universidad <i>Estela Isequilla Alarcón, María José Alcalá del Olmo Fernández y Juan José Leiva Olivencia</i>	2136
Trayectorias académicas de continuidad entre secundaria y Universidad: expectativas y estrategias de estudio del alumnado en proceso de transición <i>Nicole González Benítez, Pedro Ricardo Álvarez Pérez, David López Aguilar y Rosa Ana Valladares Hernández</i>	2147
Impacto de una experiencia piloto de mentoría entre iguales <i>Rocío Chao-Fernández, Rubén Vázquez-Sánchez y Abraham Felpeto-Guerrero</i>	2158
Expectativas de los estudiantes de formación para el empleo (EFE): validación de un instrumento para su exploración <i>Ana Fernández-García y María Fe Sánchez García</i>	2172
Nuevos empleos, nuevos orientadores: reflexiones sobre el futuro de la orientación profesional para el empleo <i>José María Sola Reche, María Luisa Rico Gómez y Marcos García Vidal</i>	2185
Orientación e interculturalidad. La tutoría entre iguales como instrumento educativo para la inclusión <i>Yadirnaci Vargas-Hernández</i>	2196
Metodologías activas para la profesionalización del futuro historiador del arte. Algunas experiencias <i>María Dolores Teijeira Pablos</i>	2206

CAPÍTULO 25.

EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN: CONCEPTOS, MODELOS Y ESTILOS EN EL MARCO ACTUAL

Rafael Manuel Hernández-Carrera¹ y José Manuel Bautista-Vallejo²

¹*Universidad Internacional de la Rioja*

²*Universidad de Huelva*

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo no es algo que surja con las nuevas vertientes educativas, ya López-Yáñez (1992) lo definía como “la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales” (p. 115). Son estas bases informales las que fundamentan que el liderazgo esté asociado a la influencia interpersonal, en oposición a la autoridad formal. Hoy en día el liderazgo se ejerce en diversos ámbitos, aunque la meta común en todos ellos es el futuro, tal como exponen Rojas y Gaspar (2006) el liderazgo es el “arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas (o conjuntos de personas) competentes en el arte de conducir hacia el futuro” (p.18).

El liderazgo ejerce un papel muy importante dentro de la organización (Cantón y Arias, 2008), valorándose como necesario para el buen funcionamiento de los centros educativos y, también, la puesta en marcha de las oportunas innovaciones dentro de las instituciones educativas (Domínguez Fernández y Hernández-Carrera, 2017). Cabría hablar entonces de las personas desde los dos puntos de vista, dirección y liderazgo, director y líder. Lo ideal dentro de una organización es que los conceptos de líder y director estén aunados en la misma persona, potenciando así los cambios dentro del sistema educativo.

A continuación se aborda el liderazgo desde la aproximación al concepto de líder y se muestran los distintos tipos de liderazgo, los cuáles se van a ver influenciados por los modelos de dirección de las organizaciones.

2. EL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN COMO LÍDER

El origen del término líder procede de una castellanización del término inglés *leader*, que a su vez deriva del verbo “*to lead*” que significa conducir, guiar. Por tanto el líder es

alguien que guía, que conduce o que muestra el camino por el que ha de ir una organización o grupo humano. Tiene mucha relación el concepto de liderazgo con la capacidad de influencia en las demás personas que forman un grupo y se aleja del concepto de poder formal (Harling, 2018). En este sentido queremos aproximarnos, también, a dos conceptos latinos que son la *auctoritas* y la *potestas*. En la antigua Roma la *auctoritas* era el poder o autoridad socialmente reconocidos que se otorgaba a algunos ciudadanos por su sabiduría y por su capacidad. Por el contrario, la *potestas* era el poder que venía concedido por la ley a ciertas personas que ocupaban alguna posición concreta, por ejemplo, un tribuno, un pretor o un magistrado. Por tanto, podemos aproximarnos al concepto de directivo en el ámbito organizacional, en general, y en el educativo, en particular, desde estas dos acepciones.

Dependiendo de cuál de los anteriores conceptos tenga más peso, estaremos hablando de un director centrado en el poder, en ejercer su fuerza e influencia, al cual se le obedecerá por la posición que ocupa en la organización (*potestas*); o de un líder, alguien que se ha ganado el respeto de los demás por su sabiduría, por su forma de actuar o por sus cualidades personales, independientemente del puesto que ocupe en la organización (*auctoritas*). Lo ideal en una organización es que ambos conceptos estén aunados en la misma persona, es decir, que el director además de poseer el poder formal, ostente también el poder informal y socialmente reconocido que hace que la gente le siga por el convencimiento en su capacidad, buen hacer e influencia en el grupo.

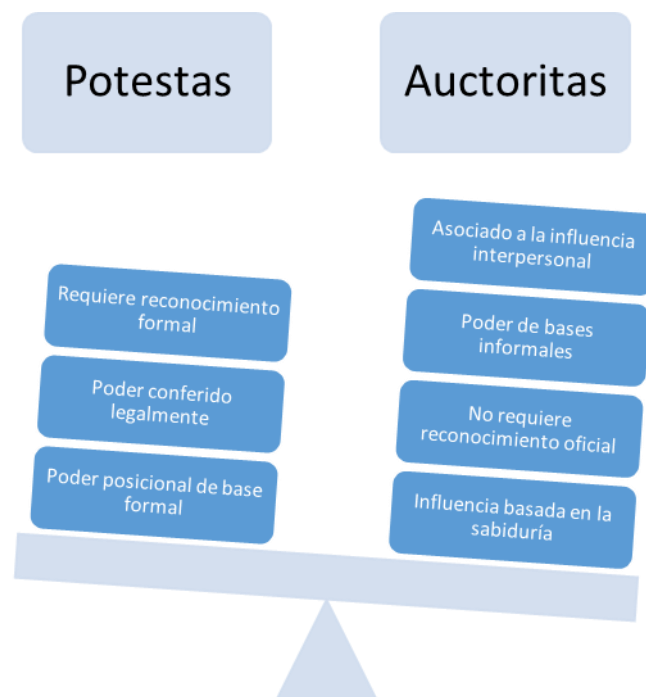


Figura 1. Auctoritas versus potestas.

3. TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Antes de profundizar en el liderazgo consideramos importante poder conocer los distintos paradigmas o marcos interpretativos desde los cuales podemos aproximar a las organizaciones educativas. Éstas, como organizaciones que son, comparten muchos aspectos con el resto de ellas. No cabe duda de que la organización escolar se ha visto influenciada notoriamente por diversas teorías del ámbito empresarial y de las propias administraciones públicas. No obstante sería un error limitar la organización en el ámbito educativo a estas teorías ya que la escuela tiene una entidad propia que difiere notoriamente del mundo empresarial. Dentro de las teorías generales de la organización distinguimos básicamente cinco (Santamaría, 2015) que se describen a continuación.

3.1. La teoría de la organización científica

Surgida a finales del siglo XIX y principios del XX, su autor principal es Taylor, tiene como finalidad de la organización conseguir el máximo de beneficio. Por tanto se plantea la organización como un sistema que debe ser eficiente para conseguir su objetivo. Para ello se vale de un control riguroso de sus procesos, la división jerárquica de funciones roles y responsabilidades, otorgándole poca importancia al factor humano. En realidad se enmascaran bajo una pátina de científicidad y objetividad los intereses de aquéllos que ostentan el poder en la organización, con su consecuente carga ideológica subliminal. El objetivo fundamental desde esta teoría consiste en incrementar la eficacia y el rendimiento y su principal crítica es la poca importancia prestada a las personas.

3.2. El modelo burocrático – Weberiano

Sigue los planteamientos de Max Weber, sociólogo alemán, que veía la organización como un problema político que debía evitar la subjetividad para poder ser eficaz. Para ello se propone la burocracia como forma de evitarla, a través de la racionalidad. Por tanto se pone un especial énfasis en establecer normas y reglas que sustenten la toma de decisiones en la organización.

3.3. El movimiento de las relaciones humanas

Surge como respuesta a la fuerte deshumanización a la que se llegó como consecuencia de la aplicación sistemática de los métodos rigurosos y científicos (Santamaría, 2015), planteando humanizar las organizaciones pero sin perder la atención hacia la productividad y la eficiencia de estas. Por tanto se percibe al trabajador como un ser humano con una dimensión personal, social y motivacional que influye en su modo de actuar en la organización. Por tanto incorpora teorías y planteamientos realizados desde la psicología, el humanismo y la teoría de la comunicación, proponiendo la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones de las organizaciones. No obstante no podemos olvidar que la finalidad de esta teoría, pese a la humanización de la organización, sigue siendo la productividad, la eficiencia y el beneficio.

3.4. La teoría general de sistemas

Plantea las organizaciones como una serie de interacciones entre los distintos elementos que la integran enfocados a conseguir sus metas y fines. Según esta teoría las funciones de los sistemas dependen de la estructura que estos tienen y esa estructura configura su funcionamiento, tendiendo naturalmente hacia el equilibrio y a la perdurabilidad de sus características. Por tanto las organizaciones dependen del medio donde se encuentran ya que este penetra siempre en ellas de uno u otro modo influyendo en las mismas.

3.5. La teoría del desarrollo organizacional

Parte de una perspectiva que surge del planeamiento de la organización que le lleva a cambiar partiendo de los diagnósticos realizados. Por tanto desde esta perspectiva se percibe el cambio como algo ligado al desarrollo y evolución de la organización. Desde esta teoría se pretende propiciar cambios importantes en la organización y en sus integrantes, lo cual se resume en las siguientes cuestiones: cambio de estrategias organizativas, las normas y los aspectos motivacionales, planificación y colaboración entre los distintos estamentos.

De un modo u otro estas teorías, que parten de la Teoría General de la Organización, influyen notoriamente en la organización educativa a través de los distintos paradigmas a los que dan lugar y que veremos a continuación.

4. ESTILOS DE LIDERAZGO CLÁSICOS

4.1. Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático lo entendemos como aquel en el que el líder ejerce control total sobre sus seguidores, a los cuales no les permite participar en las decisiones, de tal forma que domina e induce las posibles respuestas de los miembros de la organización. López-Yáñez, Sánchez, Murillo, Lavié y Altopiedi (2003), establecen que “el liderazgo autocrático se relaciona con la generación de reacciones agresivas, apáticas y de frustración y de actitudes de dependencia” (p.290). Por tanto se trata de un tipo de liderazgo de carácter vertical y que no causa simpatía en el grupo. Este es el tipo de liderazgo que solemos encontrar en algunas empresas de corte más tradicionalista. También se ha asociado a lo largo de la historia a dictadores y tiranos. Las características que pueden definir a un líder autocrático son las siguientes:

- Son claros expresando lo que quieren y cómo quieren que se haga.
- Orientados al control de los seguidores.
- Es unidireccional, el líder manda y los seguidores obedecen.
- Es el único que tiene la autoridad en la organización.
- Critica las opiniones de los demás si no coinciden con las suyas.

A modo de síntesis, podríamos decir que este tipo de liderazgo ejerce un control y supervisión excesiva en el equipo docente, sin dar la oportunidad de demostrar éstos su valía. El líder considera que sólo él puede y es capaz para tomar las decisiones.

4.2. Liderazgo burocrático

Este tipo de liderazgo fue desarrollado por Weber quien planteó que dentro de la organización, había un principio jerárquico en la designación de los cargos. El liderazgo burocrático se ejerce a través del seguimiento estricto de las reglas y manuales de la organización. Los que ejercen este tipo de liderazgo pretenden que sus seguidores sean precisos en las labores que realizan. El líder se centra en el cumplimiento de las reglas más que en las personas o en los resultados. Una de las características de este tipo de liderazgo es la separación entre líder y seguidores, debido principalmente por la obsesión en el cumplimiento de las normas de la organización.

4.3. Liderazgo '*Laissez-faire*'

El término francés *Laissez-faire* significa “dejar hacer”. El liderazgo desde esta perspectiva se basa en que el líder deja a los seguidores trabajar por su cuenta. Este tipo de liderazgo origina dispersión en el grupo, pero si el líder cuenta con experiencia y supervisa los logros que se van alcanzando, puede llegar a funcionar. Podemos decir que este es el liderazgo contrario al autocrático. Bajo este tipo de liderazgo el líder asume que lidera a grupos de personas con experiencia que serán capaz llevar a cabo las distintas tareas y por ende les deja trabajar solos. Este genera gran motivación en sus seguidores. Por tanto, como características del liderazgo Laissez-faire, apuntaremos:

- El papel del líder es pasivo.
- Si el líder no está, los seguidores pueden trabajar normalmente.
- El líder influye poco en los logros.
- Los seguidores pueden contar con el líder si lo necesitan.

4.4. Liderazgo democrático

Este tipo de liderazgo se caracteriza por permitir la participación de los seguidores en la toma de decisiones de la organización. Todas las personas pueden opinar, fomentando de este modo la participación. Se descentraliza la autoridad del líder, confiriéndosela al grupo. Es por tanto un tipo de liderazgo orientado al grupo. López-Yáñez y otros (2003), consideran que “el liderazgo democrático suele estimarse más eficaz cuando la tarea se ejecuta, puesto que promueve altos niveles de producción, satisfacción y cohesión interna y estimula el desarrollo del sentido de la pertenencia y los intereses compartidos” (p.290). La comunicación en la organización con este tipo de liderazgo es tanto ascendente como descendente y también horizontal. Algunas de las características que definen al líder democrático son:

- Escucha las opiniones de sus seguidores.
- Promueve la creatividad y participación en el grupo.
- Considera iguales a todos los miembros de la organización.
- Es capaz de delegar tareas.

4.5. Liderazgo Transaccional y Transformacional

Podemos decir que el liderazgo transformacional se basa en un proceso de dirección, donde la transformación del entorno es un punto fundamental. Esta transformación sería posible gracias a la acción del líder, el cual inspira y motiva a sus seguidores de forma

adecuada. Burns (1978) introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformacional, utilizándolo en investigaciones sobre dirigentes políticos. Describía este tipo de liderazgo como un proceso en el que, para conseguir llegar al punto más alto de motivación, líderes y seguidores trabajan en común. Los líderes, al ser personas con alta capacidad de trabajo, consiguen, con su propio ejemplo, inspirar el cambio. Inicialmente Burns estableció dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

4.5.1. Liderazgo Transaccional

Este tipo de liderazgo se basa en cumplir una serie de objetivos y desempeñarlos de la forma que el líder espera. Se recompensa la consecución de esos objetivos y se castiga en caso de no lograrlos. Es decir, se trata de una “transacción” o intercambio donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo.

4.5.2. Liderazgo Transformacional

Es el opuesto al transaccional. Cambia la motivación basada en la recompensa, por la motivación hacia un compromiso con metas, personas y organización. Este tipo de liderazgo tiene capacidad de producir cambios importantes. Despierta la conciencia de los trabajadores, que aceptan y se comprometen con el logro de unos objetivos comunes, dejando a un lado intereses personales para centrarse en intereses colectivos.

Posteriormente Bass y Avolio (2006), amplía la teoría de Burns introduciendo, por un lado, la idea de la influencia del líder sobre los seguidores y, por otro lado, la capacidad del líder de transformar y motivar a través de diversos factores como el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual y la inspiración.

4.6. Liderazgo carismático

El liderazgo carismático lo podemos definir como aquel que tiene la capacidad de generar en sus seguidores el entusiasmo adecuado para conseguir los objetivos. A través de este entusiasmo, el líder es capaz de influir y modificar la escala de valores de sus seguidores. Desde la perspectiva del liderazgo carismático, los seguidores atribuyen al líder una serie de capacidades a través de la observación de sus comportamientos y actitudes. Autores como Hogg y Vaughan (2010) hablan de liderazgo carismático como “un producto de (a), el carisma personal del líder, y (b), las reacciones de los seguidores hacia el carisma del líder en una situación particular: el carisma personal sólo puede no

justificar un liderazgo carismático” (p.323). A continuación identificamos algunas características del líder carismático:

- Tiene unas actitudes distendidas y alegres.
- Posee gran capacidad de convicción.
- Sabe motivar a sus seguidores.
- Tiene visión de futuro.
- Asume riesgos.
- Es positivo.

4.7. Liderazgo Distribuido

Actualmente no existe una definición exacta de lo que es el liderazgo distribuido. Algunos autores proponen definiciones aunque todavía no se haya llegado a un acuerdo. El liderazgo distribuido surge como un nuevo marco conceptual para analizar el liderazgo en la escuela. Significa un cambio en la cultura ya que aúna el compromiso y la implicación de toda la comunidad educativa. Gracias a esa implicación, se aprovechan las habilidades de todos de tal forma que se manifiesta, este tipo de liderazgo, en todos los niveles, tal como establecen Harris y Chapman (2002). Desde este tipo de liderazgo, el papel del director cambia, convirtiéndose en un agente de cambio que comparte una visión común con toda comunidad educativa. Este tipo de liderazgo, favorece las capacidades de las escuelas para hacer frente a sus problemas y poder resolverlos por ellas mismas. El centro educativo va evolucionando en el momento en que todos los agentes de la comunidad se coordinan para cumplir unos objetivos.

La figura del director es la encargada de crear un clima de confianza en el que todos participen sin competir entre ellos. Comienza a considerarse el liderazgo como el de una comunidad no de una persona. Todos aprovechan los conocimientos y las aptitudes de todos, en pro de la mejora de la comunidad educativa. Por todo ello, podemos afirmar que el liderazgo distribuido aprovecha las capacidades de cada miembro según para qué sea necesario. Al participar todos los miembros en todos los aspectos de la organización, los perfiles de líder y seguidores se desvanecen. Pasa a cobrar más importancia la forma de trabajar de un grupo coordinado que la dirección de una persona sobre éste. Podemos ver cómo el liderazgo distribuido es diferente de las formas de liderazgo más típicas.

5. CONCLUSIONES

En estas páginas hemos analizado el liderazgo partiendo desde su origen etimológico desde la palabra líder, que como hemos visto deriva del verbo inglés “*to lead*”, conducir, guiar, y hemos abordado los distintos estilos de liderazgos. También se ha planteado que lo interesante en la organización educativa sería aunar en una misma persona las características de director y líder (*potestas y auctoritas*).

Podemos decir que en el mundo actual se están produciendo una serie cambios sin precedentes. El líder educativo tendrá que enfrentarse a corto y medio plazo a factores como la globalización, la protección del medio ambiente, el descubrimiento de nuevas tecnologías, el crecimiento o disminución de la población, dependiendo del lugar, la diversificación de los recursos humanos, etc. Por lo tanto, el líder necesitará desarrollar y potenciar una serie de habilidades y competencias para poder ejercer un liderazgo eficaz. Un buen líder debe tener “visión”. Los auténticos líderes deberán ser capaces de comprender las situaciones que pueden darse en la organización educativa antes de que estas se presenten, deberán ser innovadores y estar a favor del cambio.

Dentro de la organización educativa, la globalización se ha hecho notablemente visible por la amplia utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Esto requiere, por un lado, un rol diferente para el maestro, docente o educador, y por otro lado, demanda también una selección de nuevos contenidos educativos. El líder educativo, por tanto, debe ser conocedor de estos cambios constantes. Una de sus funciones debe ser la de gestionar y facilitar el proceso de cambio y el crecimiento intelectual de sus seguidores, estimulando su creatividad y su sentido crítico.

En este panorama, consideramos que el líder debería reunir una serie de características que potenciaran el buen funcionamiento de la organización educativa: Amplio conocimiento de la situación política, económica y sociocultural internacional, habilidades interpersonales y transculturales, visión, planteamientos a largo plazo, dominio de las tecnologías y, sobre todo, capacidad de adaptación al cambio.

REFERENCIAS

- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254.

- Domínguez Fernández G. y Hernández-Carrera, R.M. (2017). La innovación en la dirección y gestión de organizaciones y centros de educación social: análisis de los estilos directivos y de funcionamiento. En A. Martínez-Gimeno, G. Domínguez-Fernández y F.J. Álvarez-Bonilla: *La educación social, un ámbito del currículo por construir desde la didáctica y la organización educativa* (p. 143-167). Madrid: Editorial Síntesis.
- Harling, P. (2018). *New directions in educational leadership*. Londres: Routledge.
- Harris, A. y Chapman, C. (2002). Leadership in schools facing challenging circumstances. *Management in Education*, 16(1), 10-13.
- Hogg, M.A. y Vaughan, G.M. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana S.A.
- López-Yáñez, J. (1992). La preparación de líderes escolares mediante simulaciones de situaciones organizativas. En: A. Villa Sánchez y L.M. Villar Angulo (Coords.). *Clima organizativo y de aula: teorías, modelos e instrumentos de medida*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- López-Yáñez, J.; Sánchez M.; Murillo, P.; Lavié, J.M.; Alropiedi, M. (2003). *Dirección de Centros Educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Chile: Editorial Andros.
- Santamaría, R.M. (2015). *Organizar centros escolares*. Madrid: Editorial Síntesis.