

Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico
Educativo INDTEC, C.A.

Número de Expediente: 295-14548
Registro de Información Fiscal (RIF): J-40825443-3
Depósito Legal: pp. BA2018000001
ISBN: 978-980-7865-00-5
ISNI: 0000 0004 6045 0361

Colección INDTEC, C.A.

Habilidades Gerenciales

Un Reto para el Trabajo en Equipo

Volumen 1



Proyecto Libro Colaborativo
PhD. Oscar Antonio Martínez Molina

Colección INDTEC, C.A.
Colección de Libros Arbitrados de Educación Superior
Serie nro. 1, Edición nro. 1, / Marzo 2018
Reservados todos los derechos

Título de la obra: **HABILIDADES GERENCIALES**
Un Reto para el Trabajo en Equipo

Proyecto Libro Colaborativo
Autor

© **PhD. Oscar Antonio Martínez Molina** (Universidad Nacional de Educación, **UNAE**, Ecuador), e-mail: oscar.martinez@unae.edu.ec

Colaboradores

Alecci Montilla, Carmen Rojas, Elis González, Elsy Moreno, Eyllin Rivera, Gioconda Herrera, Guido Acevedo, Jimmy Rondón, José Ramírez, Magaly Amarista, Marianna Valero, Martín Tenías, Migdalia Aldana, Ramona Castillo, Ramona Vásquez, Regina Beuses, Vita Giattini, Yris Rosales, Yulibet Rivas

Hecho el depósito de ley
Depósito Legal: pp. BA2018000001 / Edición nro. 1

Número Internacional Normalizado para Libros
ISBN: 978-980-7865-00-5 / Obra Completa

Identificador de Nombre Estándar Internacional
ISNI: 0000 0004 6045 0361

Sello Editorial: Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, INDTEC, C.A. (980-7865)

Registrado por ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Barinas, Venezuela, bajo el Tomo: **20-A MERCANTIL I**, número: **38**, del año **2016**; asignado al número de Expediente: **295-14548**, y debidamente inscrito ante el Registro de información Fiscal (RIF): **J-40825443-3**

Impreso y Publicado bajo el Depósito Legal: pp. 201303BA762
Teléfono: +58(0412)5250699 / +58(0416)1349341 (Venezuela) / Internacional:
+593995698654 (Ecuador)

Sitio web de difusión: <http://www.indteca.com> y <http://www.indtec.com.ve>
Sitio web de la biblioteca: <http://www.library.com.ve>
e-mail: indtec.ca@gmail.com

Fecha de Recepción: 03-11-2017

Fecha de Aceptación: 29-01-2018

Fecha de aparición: Lunes 05 de Marzo del 2018

La Colección de Libros INDTEC, C.A. está dirigida a los Educadores en General y aquellos Profesionales interesados en la Temática Educativa

EDITORA

© **Sra. Dulce María Villegas Villegas** (Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, **INDTEC, C.A.**, Venezuela), e-mail: dulcemarvillegas@gmail.com

CO-EDITORES

PhD. Boris Ramón Hidalgo Hernández (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: bhidalgo2704@hotmail.com

PhD. Alba Peña de Salazar (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: albadosalazar@gmail.com

ASISTENTE DE GESTIÓN EDITORIAL

Consult. Lidmeyo Del Valle Arteaga Contreras (Centro Latinoamericano de Investigaciones Jurídicas, **CLADIJ**, Venezuela), e-mail: arteaga.contreras.30@gmail.com

EDITORIAL DE LA COLECCIÓN

Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, INDTEC, C.A.

COMITÉ ACADÉMICO EDITORIAL

Dra. Carmen Consuelo López (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, **UPEL**, Venezuela), e-mail: cecebrandt@gmail.com

PhD. Pedro Rafael Castillo Vásquez (Universidad Fermín Toro, **UFT**, Venezuela), e-mail: amar_a_dios@hotmail.com

MSc. Oscar José Rodríguez (Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas, **UPTJFR**, Venezuela), e-mail: tesis25@gmail.com

PhD. Alonso García Santiago (Universidad Nacional de Educación, **UNAE**, Ecuador), e-mail: sag.univ@gmail.com

MSc. Marco Vinicio Vásquez Bernal (Universidad Nacional de Educación, **UNAE**, Ecuador), e-mail: marco.vasquez@unaeedu.onmicrosoft.com

Dra. Dajerling Brigitte Silva Parada (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: dajelingsilva@gmail.com

PhD. Zaira Ramírez Apud López (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, **BUAP**, México), e-mail: tajaza@hotmail.com

PhD. Tammara Ramírez Apud López (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, **BUAP**, México), e-mail: tammara.ramirezalz@udlap.mx

PhD. Maria Teresa Pantoja Sánchez (Universidad Nacional Autónoma de México, **UNAM**, México), e-mail: mtps2352@gmail.com

Dra. Gisselle Margarita Tur Porres (Katholieke Universiteit Leuven, **KU LEUVEN**, Bélgica), e-mail: gissetur@gmail.com

PhD. Ricardo Enrique Pino Torrens (Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, **UCLV**, Cuba), e-mail: repinotorrens@gmail.com

PhD. Graciela de la Caridad Urías Arbeláez (Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, **UCLV**, Cuba), e-mail: gracielauriasarbolaez@yahoo.es

Lcda. Isabel Teresa Bastidas Briceño (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, **UNESR**, Venezuela), e-mail: isabeltbastidasb@gmail.com

COMITÉ ACADÉMICO CIENTÍFICO

PhD. Olga Carolina Molano Lucena de Crespo (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, **UPEL**, Venezuela), e-mail: olgacmolano@gmail.com

Dra. Magdalena Parrillo De Betancourt (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, **UPEL**, Venezuela), e-mail: magdaparrillo@gmail.com

La Colección de Libros INDTEC, C.A. está dirigida a los Educadores en General y aquellos Profesionales interesados en la Temática Educativa

- Dr. Juan Adolfo Salas Ramírez** (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, **UPEL**, Venezuela), e-mail: jsalas4112@gmail.com
- PhD. Carina Viviana Ganuza** (Pontificia Universidad Católica Argentina, Santa María de los Buenos Aires, **UCA**, Argentina), e-mail: carinaganuzatagliarini@gmail.com
- PhD. Isis Angélica Pernas Álvarez** (Universidad de Cuenca, **UC**, Ecuador), e-mail: isisangelicap@gmail.com
- Dra. Carol Del Carmen Terán González** (Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt", **UNERMB**, Venezuela), e-mail: carolterang@gmail.com
- PhD. Denyz Luz Molina Contreras** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: denyzluz@gmail.com
- Dra. Flora del Carmen Lamoggia de Ramírez** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: lforavzla@gmail.com
- MSc. Yolimar Gregoria Sánchez Duran** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: yolimargsanchezd@gmail.com
- Dra. Vanezza Emperatriz Reyes Veracierto** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: vanezzar@gmail.com
- PhD. Humberto Coromoto Peña Rivas** (Universidad Península de Santa Elena, **UPSE**, Ecuador), e-mail: hcpr100271@gmail.com
- PhD. José Ignacio Herrera Rodríguez** (Universidad Nacional de Educación, **UNAE**, Ecuador), e-mail: joseighr2015@gmail.com
- PhD. Mario Alcides Morales Guerrero** (Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, **UNEFA**, Venezuela), e-mail: moralmario@gmail.com
- Dr. Jorge Enrique Castañeda Gómez** (Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, **UNEFA**, Venezuela), e-mail: enriquejorgecasta@hotmail.com
- Dra. Regina Elizabeth Beuses Galué** (Universidad Bolivariana de Venezuela, **UBV**, Venezuela), e-mail: reginabeuses772@gmail.com
- PhD. Ciro Hernández Valderrama** (Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, **IUTPC**, Venezuela), e-mail: cirohv@hotmail.com
- Dra. Beatriz Cecilia Valecillos Urdaneta** (Universidad Fermín Toro, **UFT**, Venezuela), e-mail: beatrizvalecillosdoc2010@gmail.com
- PhD. Eucaris Violeta Falcón Rodríguez** (Universidad Fermín Toro, **UFT**, Venezuela), e-mail: draeucarisvfalconr@gmail.com
- Dra. Verónica Raquel Vegas Lameda** (Universidad Fermín Toro, **UFT**, Venezuela), e-mail: verovega@hotmail.com
- PhD. María Nelsy Rodríguez Lozano** (Universidad de Antioquia, **UDEA**, Colombia), e-mail: maria.rodriguez@unae.edu.ec
- PhD. María Alejandra Carboni Román** (Universidad de la República, **UDELAR**, Uruguay), e-mail: alejandra.carboni@psico.edu.uy

ASISTENTES GENERALES

- Lcdo. Luís Enrique García Escobar** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: luis_gares@hotmail.com
- Lcdo. Richard Antonio Martínez Villegas** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: richardskhard@gmail.com
- Lcdo. José Antonio Martínez Villegas** (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: elgatez9@gmail.com

CORRECCIÓN DE ESTILO

- PhD. Alba Peña de Salazar** (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, **UNELLEZ**, Venezuela), e-mail: albadesalazar@gmail.com

La Colección de Libros INDTEC, C.A. está dirigida a los Educadores en General y aquellos Profesionales interesados en la Temática Educativa

REVISIÓN DE TRADUCCIONES

Lcda. María Alejandra Hernández Domínguez (Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, IUTPC, Venezuela), e-mail: marialeeducadora27@gmail.com

PRODUCCIÓN EDITORIAL, DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO

Ing. Oscar Alexander Martínez Villegas (Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, INDTEC, C.A., Venezuela),
e-mail: alexander.motobblur@gmail.com

GESTOR DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Ing. Oscar Alexander Martínez Villegas (Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, INDTEC, C.A., Venezuela),
e-mail: alexander.motobblur@gmail.com

SECRETARIA

Lcda. Maryuri Nakari León Oliveros (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Venezuela), e-mail: maryulinda929@gmail.com

EQUIPO JURÍDICO

Abg. María del Socorro Garzón (Universidad Santa María, USM, Venezuela),
e-mail: garzonmarias@hotmail.com

Abg. María Fernanda Carrillo (Universidad de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Venezuela), e-mail: garzonmarias@hotmail.com

RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

Esta publicación se puede descargar desde:

<http://www.indteca.com>, <http://www.indtec.com.ve> y <http://www.indteca.com/omp>

El material de esta publicación puede ser reproducido con fines didácticos, citando la procedencia.

Las obras, su contenido y las opiniones expresadas en los mismos, son responsabilidad de sus autores.

Esta publicación fue sometida al dictamen de dos reconocidos árbitros en el área, y además contó con el auspicio del Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A., de la República de Venezuela.

ESTA OBRA ESTA ARBITRADA MEDIANTE EL SISTEMA DOBLE CIEGO

Ejemplar gratuito

La Colección de Libros INDTEC, C.A. está dirigida a los Educadores en General y aquellos Profesionales interesados en la Temática Educativa

	ÍNDICE
PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1	
1. LIDERAZGO DIRECTIVO: DESARROLLAR EQUIPOS Y ORGANIZACIONES.	8
1.1. EL LÍDER EN LA DIRECCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO.	8
Figura N° 1. Características asociadas al Líder.	9
Figura N° 2. Características del perfil del líder directivo.	10
1.2. LÍDER POTENCIADOR VERSUS LÍDER NOCIVO.	10
1.3. LA PRINCIPAL FUNCIÓN DEL LIDERAZGO ACTUAL.	12
1.4. COMUNICACIÓN DEL LÍDER.	13
Figura N° 3. Formas de comunicación del Líder.	16
1.5. COMO CAPACITAR PARA EL LIDERAZGO.	16
Cuadro N° 1. Diferencia entre líderes.	17
Figura N° 4. Desarrollo personal de líder.	18
1.6. GESTIÓN DEL CAMBIO.	18
Figura N° 5. Desarrollo de la creatividad del líder.	20
CAPÍTULO 2	
2. LIDERAZGO DE PERSONAS Y VALORES.	21
2.1. CAMBIO Y GESTIÓN DE NUEVOS VALORES.	21
Figura N° 6. Relación nuevos liderazgos nuevos valores.	23
2.2. LIDERAZGO Y TALENTO.	24
No hay líder sin equipo y no hay equipo sin líder.	24
Talento.	24
2.3. LÍDER INSPIRADOR.	25
Figura N° 7. Características del líder inspirador.	26
Figura N° 8. Mahatma Gandhi.	27
2.4. MISIÓN Y VISIÓN.	28
2.5. DIVERSIDAD, NEUROLIDERAZGO E INDIVIDUALIDAD.	29
Neuroliderazgo.	30
Individualidad.	31
2.6. RETOS Y DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EDUCACIÓN.	32
2.7. DEMOCRACIA, HORIZONTALIDAD Y LIDERAZGO.	33
Figura N° 9. Democracia, Horizontalidad y Liderazgo.	36

	CAPÍTULO 3	
3.	NUEVAS TENDENCIAS CON RELACIÓN AL LIDERAZGO Y LAS ORGANIZACIONES.	37
3.1.	GENERALIDADES SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LÍDER.	37
3.2.	LIDERAZGO.	38
3.3.	LIDERAZGO 2.0.	40
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	ACERCA DEL AUTOR	50

PRÓLOGO

Intercambios en equipos efectivos de acción, discusión productiva, pensamientos propios y ajenos, silencio activo, conexión entre ideas -propias y ajenas-, *insight*... ¡¡Nuevas ideas!! Ese fue el camino recorrido a lo largo del presente trabajo; intenso, activo y sistemático por comprender la implicación que pueden tener, para el progreso educativo, aquellos intercambios sobre el tema de liderazgo educativo, que se generaron a lo interno de cada grupo, bajo una producción reflexiva y co-participación grupal.

¿Qué es lo que hace que un intercambio comunicativo potencie el surgimiento de nuevos conocimientos?, ¿frente a qué circunstancias un intercambio de información, un diálogo o un debate favorece la comprensión de un contenido o el surgimiento de nuevas ideas?

En transcurso de este itinerario se propuso, responder a las anteriores interrogantes, plasmando su producción intelectual en la conformación de un libro colaborativo denominado: *Habilidades gerenciales: Un reto para el trabajo en equipo*. Las condiciones necesarias para producir este libro, significó superar barreras de comunicación, de diferencias individuales y grupales, de la organización y sistematización de las tareas a desarrollar, del manejo del entorno tecnológico social, además, de la articulación con el pensamiento divergente con el facilitador del proceso de aprendizaje. Esta superación de situaciones, se hallan presente en esta obra colaborativa, en el que se analizan los indicadores de los procesos de interactividad y prospectividad del liderazgo educativo. En definitiva, se plasman las ideas entre los colaboradores y la tecnología.

La arquitectura del libro colaborativo, está compuesta por 3 (tres) capítulos con predominación de una voz y una mente social, que supera la diferencia por la formación e intereses de los autores, los cuales se aventuran a pasear por los derroteros del liderazgo directivo, a través del desarrollo de equipos y organizaciones; en segundo lugar, toman en consideración el liderazgo de personas y valores; en un tercer momento, se pasean por el campo del liderazgo en las organizaciones en cambio y por último, consideran el aprendizaje como elemento desarrollador del liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Durante muchas décadas, el ser humano busca la afiliación dentro de diferentes contextos, personal, político, religioso o como parte de un grupo social; también dentro del ámbito laboral se presentan estas situaciones, las cuales implican la adaptación al medio, para poder desenvolverse de forma eficaz y eficiente.

Hoy en día, las organizaciones demandan cambios en sus estructuras, los cuales deben ir en función de las nuevas exigencias de la sociedad; para lograrlo es preciso la redefinición de los paradigmas existente, y por ende contar con el personal altamente capaz, con una perspectiva de amplitud, dispuesto a sumir los nuevos retos; evidentemente, los líderes de las organizaciones juegan un papel determinante.

Se plantea entonces, la necesidad de un “Gerente” o “Directivo” con una visión holística que cumpla con su rol, asumiendo el liderazgo como parte esencial, no solo para el logro de sus objetivos, sino también para la transformación del ámbito laboral y social; desde esta perspectiva se asume que el líder es aquella persona que ejerce influencia en otros, los guía y estimula hacia el logro de metas comunes.

El análisis precedente, permite inferir que se debe poseer atributos esenciales, los cuales distinguen al líder dentro de un contexto determinado; además de la facultad de guiar ha de tener vocación de servicio, dirigidos hacia la socialización y el bienestar común. Para comprender mejor el tema se redacta esta obra la cual está estructurada en tres capítulos:

El capítulo I, contiene una visión del liderazgo directivo, enfatizando aspectos claves como desarrollar equipos y organizaciones; para mayor comprensión del lector se desglosan temas como definiciones de líder, líder potenciador versus líder nocivo, la principal función del liderazgo actual, comunicación del líder, capacitación de las personas, desarrollo de equipos de alto rendimiento, gestión del cambio y liderazgo transformador. Los aspectos antes mencionados, permiten al lector poseer una perspectiva ampliada de las diferentes posturas de algunos autores en relación con el tema; así como también la correspondencia existente entre el líder organizacional y el líder educativo.

En el capítulo II, se describe el liderazgo con relación a las personas y valores, basando su contenido en aspectos como cambio y gestión de nuevos valores, liderando el talento, diversidad e individualidad, misión y visión, líder inspirador, responsabilidad social y por último la democracia y horizontalidad.

Evidentemente, se plantean el liderazgo desde el punto de vista humanista, con un enfoque desarrollista, el cual muestra una visión diferente en relación con las cualidades o atributos que debe poseer un líder.

En el capítulo III, se presentan las nuevas tendencias con relación al liderazgo y las organizaciones, partiendo de la premisa de Liderar organizaciones en cambio, dentro de este contexto se pretende dar respuesta a algunas interrogantes ¿Qué entendemos por liderazgo?; además temas como: liderando las nuevas organizaciones, liderando la cooperación, liderando el compromiso, liderando el autocontrol de la organización, liderando recursos externos y liderazgo 2.0. En otras palabras, se describen las últimas innovaciones y tendencias, vinculadas al mundo organizacional, considerando para ello, el conocimiento y manejo de las emociones, interpretando a Goleman (2000), el auto control puede definirse como el acto de ejercer un autodominio emocional, el cual no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Se trata entonces, de mantener bajo control las tensiones y emociones perjudiciales.



CAPÍTULO 1

1. LIDERAZGO DIRECTIVO: DESARROLLAR EQUIPOS Y ORGANIZACIONES

1.1. EL LÍDER EN LA DIRECCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

En las instituciones educativas de las sociedades actuales, caracterizadas por la flexibilidad, creatividad, incertidumbre, complejidad y continuos cambios, se comienza a cuestionar el papel que ejerce liderazgo para lograr el éxito escolar. En ese sentido no se puede hablar de liderazgo, sin hacer alusión a quien desarrolla esta función: *el líder*.

Los términos *líder* y *liderazgo* a menudo se utilizan indistintamente debido a su relación intrínseca. Sin embargo, a pesar de que líder en la actualidad, se emplea en diferentes ámbitos -familiar, académico, político, deportivo, social, comunitario, entre otros- muchas veces se hace con distintas interpretaciones y usos, dependiendo del enfoque que se aplique. La mayoría de las veces, se hace referencia a una persona capaz de conducir o dirigir a otros para alcanzar un objetivo determinado.

Fernández, (2011:s.n): es por ello, que en la medida que el líder despliegue sus capacidades, de manera acorde con las expectativas del grupo, logra el reconocimiento por parte de sus integrantes y así se garantiza el éxito de la organización.

En ese sentido, Gento (1998), señala:

Líder es toda aquella persona capaz de promover la liberación, desde dentro, de la energía interna de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos entre quienes convive. (pág. 51).

Es por ello que, en el ámbito escolar, por ser una organización compleja, se requiere que ese liderazgo lo ejerza una persona cuya conducta genere en los docentes y demás miembros de la institución, el deseo de seguirlo para que juntos logren, basados en la visión y metas de la escuela, las mejoras hacia la calidad y la excelencia, tal como lo expresa Mora (2003): al referir que el líder además de concebir, generar y definir objetivos, debe saber explicarlos, comunicarlos, hasta lograr hacer que el mensaje llegue a los miembros de su equipo y de su institución.

El directivo tiene como tarea fundamental, mantener cohesionado al

grupo, con unas relaciones interpersonales proactivas y ajustadas a las normas, para el mejor funcionamiento del mismo.

Slater y Olson (2000): además, señala que “la función principal del líder, en todo liderazgo, es traer unidad y coherencia propósito a la acción colectiva” (pág. 79), tarea considerada muy difícil en estos tiempos, debido a la tendencia de fragmentación, diferenciación, no la integración, dominante en las sociedades modernas. Es por lo que el líder de hoy debe dominar una serie de funciones, de tal suerte que le facilite la interacción con el medio y el dirigir con eficiencia los destinos de las organizaciones.

Investigadores sobre la temática han tratado de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder, entre las que destacan: una persona cuyas ideas u acciones movilizan a otros que deseen luchar para conseguir metas u objetivos comunes, consigue el apoyo de los demás sin necesidad de dar órdenes, obtiene la credibilidad a través sus acciones, predica con el ejemplo, así como algunas habilidades y características personales.

Figura N° 1. Características asociadas al Líder.



Fuente: El Autor (2018); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

El líder tiene que descubrir cuál es su estilo de liderazgo, es decir, el patrón de conducta según lo perciben los demás, conocerlo, depurarlo y comprenderlo, de tal manera que pueda usarlo como estímulo para que sus

seguidores actúen ante cualquier circunstancia.

Figura N° 2. Características del perfil del líder directivo.



Fuente: Gento (1998); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

1.2. LÍDER POTENCIADOR VERSUS LÍDER NOCIVO

Muchos autores que definen el liderazgo, con características relacionadas con la proactividad, que conllevan a actividades intrínsecas y exógenas de a la personalidad del líder. Esta caracterización se evidencia en la creatividad, la innovación, el talento, que razonablemente no nace del miedo o del temor, si no que por el contrario la motivación, la confianza incide en estos comportamientos.

Transformar un liderazgo nocivo en un potenciador, requiere estar claros en las definiciones tales como la de Zayas y Cabrera (2006): sobre liderazgo, lo cual lo describen de la siguiente manera. "Significa visión, estímulo, para los demás; entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, constancia, uso de símbolos, prestar atención" (pág. 26).

Se trata pues lo dicho por el autor, crear "héroes a todos los niveles de la organización", el liderazgo planteado va más allá del poder y la autoridad.

De esta manera se hace referencia a un engrandecimiento de las funciones que resalten características de la personalidad, de allí que se hace necesario señalar cuál es la descripción del liderazgo potenciador y el liderazgo nocivo. Bolívar, A. (2014), lo describe como:

Basado en principios y un espíritu de servicio, que va más allá del liderazgo democrático. Se exploran maneras de potenciar las capacidades individuales mediante una eficaz motivación, delegación en función y

desarrollo institucional.

Esta tipología o estilo de liderazgo, desarrolla en primer lugar lo personal y partiendo de allí al desarrollo institucional lo que el autor destaca que cada individuo motivado es capaz de desarrollar sus capacidades individuales.

Estas capacidades individuales están relacionadas con la actitud frente al cuestionamiento de los modelos mentales y el reemplazo de estos por otros de mayor utilidad.

Otra capacidad señalada por el autor está referida a la capacidad del líder de rechazar los estilos tradicionales de liderazgo y reinventarse otros a nuevos.

De igual manera un líder debe tomar conciencia de establecer en las relaciones de dominación-sumisión por una actitud de servicio. Asimismo, debe desarrollar la capacidad de conseguir de sus colaboradores sean motivados desde adentro hacia afuera, es decir de lo personal a lo institucional, claro está que dicha motivación este potenciada demostrándose delegación y supervisión.

Reed (2014): señala que “los líderes nocivos representan un desafío diario que puede resultar en un estrés organizacional innecesario, valores negativos y una falta de esperanza” (pág. 18), como lo indica el autor un líder nocivo representa el lado negativo del liderazgo ya entorpece el buen desenvolvimiento de cualquier organización gerencial, esta descripción nos induce a señalar que los liderazgos negativos o nocivos están identificados en los grupos de personas ya que desarrollan actitudes que no facilitan el clima organizacional.

Pueden ser muy responsables en cuanto a las tareas o misiones encomendadas y llegar a generar resultados solicitados por la demanda gerencial, sin embargo, los líderes nocivos no agregan valor a las organizaciones que lidera.

Normalmente estos líderes llegan a sus cargos por poder o autoridad, pero no logran potenciar las capacidades individuales de los actores de su entorno puesto que se limitan por asumir actitudes negativas.

1.3. LA PRINCIPAL FUNCIÓN DEL LIDERAZGO ACTUAL

El liderazgo como tal, es una característica desarrollada por una persona que ejerce poder sobre otros, según Delgado (1995a), el liderazgo es una función por eso se habla más de liderazgo que de líder. La razón de ambas tanto de la acción como de quien la ejerce es lograr en una organización los objetivos propuestos en grupos dinámicos de trabajos. (p. 202).

Según Pérez (2014:s.n), el modelo de Hersey y Blanchard (2004): sugieren que las “funciones del líder deben estar enfocadas en ordenar, persuadir, participar y delegar”. Esta postura le concierne al gerente contemporáneo, que se visualiza en las organizaciones educativas, por cuanto, ordenan sus prioridades considerando los recursos tanto humanos como materiales, persuaden a su personal hacia un bien común, participando en todos los eventos concernientes al alcance de las metas y evaluando a su vez las funciones delegadas, estas cuatro premisas pueden verse afectadas por los comportamientos situacionales que vivencia la organización.

Las funciones del liderazgo actual surgen de acuerdo con las necesidades de cada grupo el líder debe hacer que sus seguidores vean compatible sus metas personales con los objetivos de la organización. Esta concurrencia se enfoca desde una premisa interna donde se debe definir y clasificar los objetivos y propósitos, precisar en cada miembro del grupo su papel en el cumplimiento de lo planificado, coordinar las actividades y sus esfuerzos de la mano de una buena comunicación.

En segundo lugar, el liderazgo que se practica dentro de las organizaciones educativas actualmente va determinado por la posición externa, puesto que la imagen que se proyecte hacia este ámbito tiene que vincularse al cumplimiento de los alcances y logros obtenidos por el grupo y la gerencia como tal, concibiendo una visión positiva como organización.

La esencia del líder en sus funciones se centra en mantener un balance entre sus objetivos y los objetivos los demás miembros del grupo con el fin de lograr el bien común, manteniendo el compromiso y su rol, accediendo estas al equilibrio para la base de la convivencia y la equidad en su clima organizacional.

Para Robbins (1998), sugiere que se debe hacer una distinción entre líder y liderazgo, puesto que el primero es la persona que ejerce la acción de influencia sobre un grupo, el segundo, por su parte, es la función o actividad desarrollada por un líder. (pág. 134). La primera agrupa a todas aquellas

características personales mientras que la segunda viene dada por la acción motivacional que el gerente proporcione a sus subordinados, los líderes educativos permiten a sus docentes saber lo que se espera de ellos planificando las actividades a realizarse siendo guía del cumplimiento de lo pautado poniendo en práctica las experiencias obtenidas.

La influencia del liderazgo como función resulta de la confluencia dinámica de cuatro factores como lo son características del grupo, el tipo de relaciones que tenga con el grupo, el contexto y la forma de dinamizar su función de liderazgo, Según Delgado (1995b). En este sentido los líderes actuales representan en las organizaciones educativas, el papel de fortalecer y accionar de acuerdo con el contexto y necesidades del grupo. (pág. 3).

Esta vinculación nos permite determinar que las funciones del líder actual, es de carácter opcional motivado a que ellas vienen dadas indudablemente por el tipo de liderazgo que emplee los directivos en las instituciones escolares, Bolman y Deal (1995), en otras palabras, la situación crea los líderes. (pág. 401).

En síntesis, la función del liderazgo contemporáneo se puede atribuir a la forma como el líder ejerce la acción, dinamiza su contexto o grupo de subordinados atendiendo a la biodiversidad de factores concernientes al rol gerencial, para propiciar y generar el crecimiento de la organización, en función de los objetivos y metas compartidas.

1.4. COMUNICACIÓN DEL LÍDER

Considerando la importancia de la comunicación en los líderes, para ejercer un liderazgo transformador en las organizaciones o instituciones escolares, en la conquista de la misión y visión, es necesario que el líder, ejerza un liderazgo de influencia para hacer posible las mejoras que se requieren en los nuevos tiempos.

La comunicación crea significados para la gente lo que le permite a un grupo, pequeño o grande, alinearse con los objetivos fundamentales de una organización. Por tal razón es importante hacer llegar el mensaje inequívocamente y para ello es necesario adaptar el mensaje a los distintos destinatarios, a fin de evitar los ruidos comunicacionales.

Según Viveros (2003a): señala que, en la comunicación en acción, el líder debe aprender a observar, tener dominio propio del lenguaje, las emociones y establecer las acciones que sean de acuerdo con la demanda de las necesidades que se presenta en la organización, instan a reflexionar

para resolver los problemas emergentes por la vía más idónea, con la ayuda del equipo de trabajo que contribuyen ampliar relaciones más eficaces con el compromiso y la unidad.

De acuerdo con este planteamiento, Maturana, citado por (Viveros, 2003b): afirma “todo pensar recurre en un mundo emotivo” (pág. 12): por lo que el líder, crea un ambiente emotivo con la intención de alcanzar los objetivos, ejecutar las acciones y relacionarlas con los discursos lingüísticos. Otro aspecto importante es el saber escuchar a los que se están formando como líderes, considerando a los seres humanos que son activos mediante el lenguaje y emprende las acciones estratégicas.

Asimismo, la visión del líder enlaza el presente con el devenir, ayuda y motiva al colectivo a visualizar a la institución escolar, con sentido de pertenencia, donde asuma la participación protagónica que presenta la visión en forma de mensaje entendible para resolver las necesidades. Al respecto Viveros, (2003c): señala “Un mensaje efectivo debe ser preciso, relevante, sincero, creíble e inconfundible. También debe ser corto, simple y adaptado a las necesidades e intereses de los oyentes” (pág. 1). La visión del líder es fuente de inspiración, a través de metáforas e historias, se fundamenta en las habilidades comunicacionales para que se visualice, la organización en el mañana con resultado académicos eficaces.

Según Maxwell, (2011): “el liderazgo posicional de arriba hacia abajo se reemplaza con las relaciones hombro a hombro. Eso requiere y cultiva buena comunicación. En el nivel permiso los líderes escuchan a las personas y ellas los escuchan” (pág. 111). El líder autentico contribuye a que exista la unidad y aceptación de la visión logrando el éxito. Considera que la primordial herramienta, es el oído, los ojos y disponer el corazón en función de recibir y comprender el mensaje; al utilizar los canales de comunicación para escuchar; se puede edificar interacciones efectivas e inducir a la gente que los oigan y cumplan sus funciones.

Páez (2002a): por su parte argumenta que “la base para liderizar exitosamente las situaciones riesgosas está directamente relacionada con la destreza de ser flexible y de ser un buen comunicador” (pág. 2). En atención a lo planteado, los estilos comunicacionales del líder, debe adaptarse a los avances de la sociedad, para dar respuestas a la diversidad educativa en el área interna como externa referida al contexto, que demanda acciones eficientes, en dar respuesta a los desafíos de la sociedad.

Asimismo, el líder debe estar capacitado para interactuar con personas que tienen diversas culturas y valerse de cuatro reglas esenciales:

manejo de diferencias hasta que se establezca la equidad; enfatiza la descripción de lo que alguien ha dicho o hecho más que la interpretación o la evaluación; practica la empatía y trata sus interpretaciones como una hipótesis de trabajo.

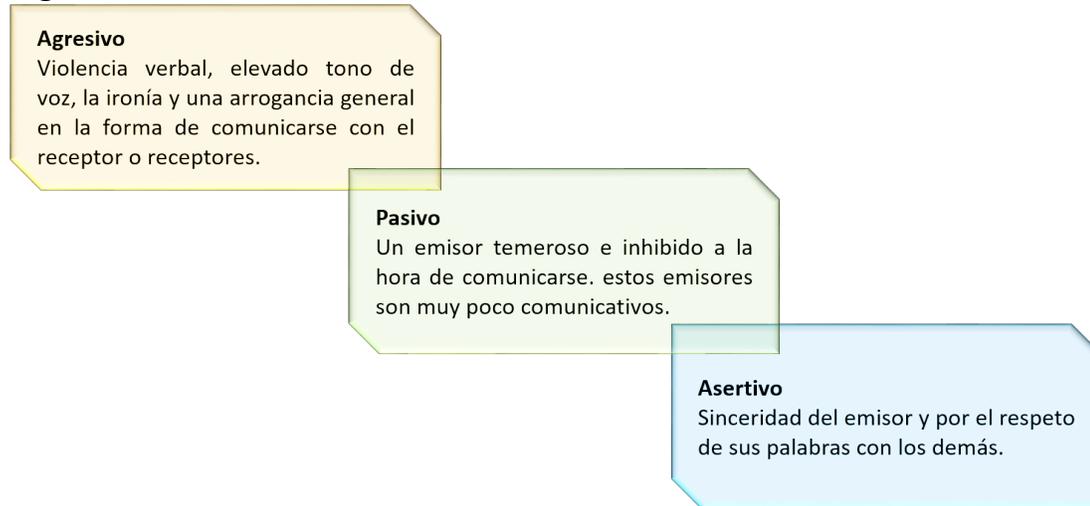
Es evidente, que la interculturalidad le ayuda al líder a desarrollar el máximo potencial, para ser un buen comunicador, debe superar cuatro barreras causadas por la semántica, de acuerdo con Páez (2002b): las connotaciones de la palabra; la diversidad en la entonación y las diferencias entre las percepciones. En la medida que progresan las culturas, las organizaciones cambian, y por ende, los líderes deben tomar decisiones estratégicas, con el objetivo de implementar cambios, conquistar, ganar, con la dicción verbal, tener competencias numéricas, para ejecutar proyectos y planes, y rendir cuenta de la inversión destinada a elevar la calidad educativa.

Otra característica del líder excelente es: afrontar los desafíos, indagando opciones innovadoras; conducir el equipo; saber tratar los fracasos como resultados de aprendizaje de acuerdo con Álvarez (2017): afirma que el líder es “el constructor social de la organización, moldeando conductas, alineando voluntades, y todo revestido en los valores organizacionales” (pág. 57).

Según Pareja (2007): “la comunicación está en las personas y no en los mensajes” (pág. 1). La comunicación que debe propiciar el líder escolar se establece entre los actores y autores del proceso educativo, de forma integrada, protagónica en un mismo lenguaje compartidos, por los integrantes de la organización y la comunidad. Los mensajes utilizados por el líder es el verbal y el no verbal; ambos se complementan para realizar feedback, en función de diseñar actividades colectivas, dirigidas a resolver las necesidades pedagógicas, para el mejoramiento de la calidad educativa.

El líder educativo aspira influir en la conducta de los demás, a partir de la comunicación y del vínculo que establezca entre los integrantes del equipo. A la hora de disuadir, la mejor fuente de información es la persona misma... cuantos más detalles se logren observar (verbales y no verbales), más eficiencia se va a lograr. El líder educativo debe ser un excelente comunicador de tal suerte que pueda transmitir sus ideas y lograr la adhesión de sus seguidores, solo así podrán asegurar su éxito.

Figura N° 3. Formas de comunicación del Líder.



Fuente: Aldana (2012); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

1.5. COMO CAPACITAR PARA EL LIDERAZGO

Capacitar líderes es un hecho que solo debe ejecutarse con las actividades teóricas, sino con las prácticas. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta la enseñanza y capacitación conociendo los derechos y deberes dentro de una organización, tanto los derechos como los deberes les brinda confianza y sentido de pertenencia a sus colaboradores y/o participantes. Así mismo les enseña a cumplir los compromisos asignados en un momento dado.

El liderazgo permite a los miembros, mayor constancia, supervisar las actividades, velar por la excelencia, resolver problemas, plantear sugerencias, promover ideas, defender valores, los cuales requieren de un esfuerzo y dedicación. En este orden, es importante tomar en cuenta el beneficio y compromiso que gozaran cuando se está convencido de querer lograr un fin o una meta específica.

Al respecto, Sharma (1964a): “una de las leyes más vigentes de la humanidad es que no vemos el mundo como es sino como somos nosotros” de tal manera, al mejorar, depurar y definir quiénes somos desde la perspectiva más elevada podemos instruir y capacidad individuos para el liderazgo de tal manera que se puedan comprometer a alcanzar la excelencia.

Cuadro N° 1. Diferencia entre líderes.

LÍDER CONVENCIONAL	LÍDER TRANSFORMADOR
1. Señal de Debilidad.	1. Señal de Fortaleza.
2. No tiene lugar en los negocios.	2. Indispensable en los negocios.
3. Confunden.	3. Explican.
4. Evitan la Espiritualidad.	4. Buscan personas espirituales.
5. Obstaculizan el buen juicio.	5. Indispensables para el buen juicio.
6. Nos distraen.	6. Nos motivan.
7. Forman una barrera.	7. Crean confianza y conexión.
8. Complican la planeación.	8. Activan Valores Éticos.
9. Debilitan Actitudes.	9. Generan creatividad e innovación.

Fuente: Arnao (2008); cuadro adaptado por Martínez, O. (2018).

En este sentido, se debe tomar en cuenta que para la formación y/o capacitación de un líder es necesario la perseverancia y motivación para lograr en las personas el compromiso y responsabilidad que se requiere para lograr el éxito en las propuestas, lo que establecer la diferencia entre el líder convencional y el transformador.

En esta orden de ideas, es relevante entrenar y capacitar para enseñar a pensar, analizar, evaluar y considerar cuales son las cosas que podrían hacer para que el trabajo realizado sea el mejor, que no aprenda a satisfacerse con un trabajo medianamente logrado, sino acercándose a la excelencia cada vez que pueda.

Sin duda, la idea es enseñar lo mejor de sí, no importa cual difícil sea la tarea, su autoestima o autonomía, exigir lo mejor obligándolos a descubrir su talento y desafíos. Es necesario, darle herramientas para trabajar y de esta forma se puede diagnosticar sus posibilidades.

Con relación a ello, Sharma (1964b): considera los siguientes factores claves para capacitar personas:

Promover en las personas que tiene a su cargo el uso de técnicas y métodos que permitan que sean más eficientes en la toma de decisiones y la relación con los demás, con la finalidad de influir, clarificar, integrar, comprometer e involucrar a los integrantes de una organización.

Permitir y promover la existencia de un ambiente de trabajo digno y armónico a través de la participación del grupo respetando los puntos de vista, ideas y posturas sin hacer juicios peyorativos, aprovechando los

desacuerdos para buscar soluciones y mejoras en aras de fortalecer todos los objetivos y fines.

Fomentar la comunicación herramientas y canales adecuados que permitan la participación, la cual debe ser fluida, clara, sincera, amena, oportuna y confiable.

Ofrecer oportunidad a los miembros del grupo a desarrollarse personal y profesionalmente evaluando, recomendando, orientando y sugiriendo en sus desempeños, en cuanto a fortalecer debilidades, fomentando las oportunidades y debilitando las amenazas, para con ello mejorar su rendimiento laboral.

Propiciar la empatía y afectividad, en la cual cada miembro del grupo tenga la oportunidad de expresar sus sentimientos, agrados, desagradados, emociones y preocupaciones personales, familiares y de trabajo con la finalidad de encontrar apoyo solidaridad y compromiso.

Figura N° 4. Desarrollo personal de líder.



Fuente: El Autor (2018); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

1.6. GESTIÓN DEL CAMBIO

Las organizaciones actuales, están en continuos procesos de cambios. Regidos por el entorno en el cual se desenvuelven, por lo cual es necesario desarrollar herramientas, métodos y estrategias que le permitan

actuar y adaptarse en un mundo cada vez cambiante, para incursar en un mercado global y alcanzar mayor competitividad.

En tal sentido, es imprescindible tomar en consideración, muchos factores que influyen en el proceso de cambio de las organizaciones, que van desde la cultura organizacional, los valores, el comportamiento de la organización, desde el ámbito de las diferentes gestiones, entre ellas el talento humano, la información, del conocimiento, los métodos, técnicas y procedimientos, así como la estructura organizacional, los niveles de jerarquía, entre otros, los cuales juegan un papel primordial al momento de mantener un equilibrio en los momentos de cambios.

Sin embargo, gestionar el cambio ha significado muchas veces en la transformación de las organizaciones, en este sentido, Arias (2012a): afirma que “La verdadera transformación de una empresa, se da cuando la gente al interior cambia por completo y se decide a dar lo mejor de sí mismo para el aseguramiento del propósito y visión del negocio” (pág. 45). Esto permite deducir que las organizaciones cambian cuando la gente cambia, lo cual implica el desarrollo de un nuevo liderazgo en la organización, que permita liberar el potencial de las personas (talento humano) para lograr que el cambio ocurra.

Para Arias (2012b): plantea que “El liderazgo es el compromiso absoluto con el cambio, es el motor que hace que las cosas generen actividad y es quien enciende el fuego interior de las personas para alcanzar los más altos propósitos” (pág. 45), si se desea cambiar a su organización, el único camino de largo plazo es transformando a las personas y esto requiere de su liderazgo absoluto.

En este sentido, para gestionar el cambio en cualquier organización, es necesario tener claro los objetivos y metas, los cuales deben estar dirigidos a cumplir su misión y visión organizacional, así como transmitir esas directrices a los equipos de trabajo, que permitan fomentar nuevas ideas, y propiciar un ambiente de continuo aprendizaje para generar ventajas competitivas a la organización. Por lo tanto, en estos procesos de cambio, el capital humano juega un papel fundamental, por el carácter sistémico de sus funciones y modos de pensar.

Figura N° 5. Desarrollo de la creatividad del líder.



Fuente: El Autor (2017); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

De acuerdo con estas consideraciones se puede afirmar que en toda organización educativa se aprende constantemente a través de cambios y enfoques transitando desde una perspectiva a otra, desde el punto de vista mental para captar el significado profundo del aprendizaje, el cual surge de la necesidad de la sobrevivencia del ser humano con su realidad.

De igual forma el individuo debe estar en un constante aprender, ya que el aprendizaje es una herramienta que permite al sujeto innovar, desarrollar la creatividad con el fin de obtener éxitos y ser competitivos en el desarrollo de la estructura organizacional.



CAPÍTULO 2

2. LIDERAZGO DE PERSONAS Y VALORES

2.1. CAMBIO Y GESTIÓN DE NUEVOS VALORES

Grandes, profundos, constantes y dinámicos cambios en el orden de lo social, económico, político, cultural y educativo caracterizan al siglo XXI, producto de los avances tecnológicos, del conocimiento y de satisfacer necesidades, con apego a estándares sociales de calidad, eficiencia individual y organizacional, e impulso a la participación ciudadana. Son cambios que tras de sí guardan la aspiración de permanencia y trascendencia humanas frente a una realidad que permanentemente exige pensamientos, conductas y emociones, un saber, saber pensar y saber hacer, surgidos de sí, pero también impulsados por presiones externas del otro.

El deseo de posesiones materiales (subjetivación del consumismo), la ostentación del ego u orgullo personal, el deseo de poder y control, junto a los requerimientos de formación de fuerza laboral, (denominada capital humano, recurso humano o capital intelectual), son influencias que invitan a formular nuevos estilos de dirección del esfuerzo humano, con el propósito de lograr mayor efectividad individual y organizacional. Formas de liderazgo donde los intereses individuales se acoplen armónica y equilibradamente con los sociales y organizacionales.

No obstante, tal intencionalidad, investigadores como Yarce (2005:21), reconocen la ausencia de una vinculación en tales términos como un problema actual; señalan la existencia de una desconexión entre lo particular y lo colectivo, cuya expresión en la distinción deformada de lo que es bueno y lo que es malo, se presenta a través de la relatividad contenida en expresiones como “depende del color del cristal con que se mire” o “lo hecho está bien porque otros lo hacen”. Es decir, una crisis de valores o asentamiento de contravalores, principios éticos o conciencia moral que abarca los procesos de interiorización, proyección y realización de los mismos.

Si los valores son el soporte del vivir y convivir, entonces la forma de actuar y la acción misma, deberían estar directamente relacionadas y regidas por nuestros valores, con un fin superior: convivir en un clima de bienestar común. Jiménez (2008), opina que:

los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones

necesarias para lograr sus objetivos (s.p).

Tal consideración puede hacerse desde el liderazgo asumido como foco de atención y punto de observación de los valores, pues su ejercicio revela tanto los valores como los antivalores que encuadran el quehacer de cada persona, institución o sociedad. En consecuencia, ante un momento de cambios, de mudanza de valores, hay que plantear un nuevo liderazgo, asumiendo éste de modo integral (confluencia de acción, actitud y competencia); para alcanzar mejores resultados colectivos desde la cognición particular.

Aparte de los valores tradicionales, los propósitos por un desarrollo y progreso social, colectivo, participativo, equitativo e incluyente han reimpulsado al autoconocimiento, al ser y actuar coherentemente, al talento y al compromiso social, como nuevos valores. Se configura un liderazgo realmente transformador, confluencia del liderazgo Ético de Dean (2007), y del Auténtico-Excelente Transformador de Bortone (2012a), o de otros denominados 2.0 o Liderazgo en Redes, Inspirador (Zenger, Folkman y Edinger, 2009).

De acuerdo con lo planteado, el éxito social dependerá directamente del proceso de adaptación de líderes conocidos hoy, no solo como profesionales, también como individuos contribuyentes de la transformación social. En el caso de los emergentes, los procesos de educación formal o informal, inicial o permanente, han de mantener un carácter integrador de valores, como la: congruencia, honestidad; equidad y justicia; responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, excelencia académica, justicia social, sentido de pertenencia, visión de conjunto, habilidades interpersonales, resolución de problemas y logro de metas; importantes todos, según Clemenza, Ferrer y Araujo (2006: 31), para el desarrollo personal, organizacional, de la sociedad; valores comunes con los propuestos por Siliceo, Cáceres y González (1997:31-43), cuando asumen que el líder debe poseer y mostrar: congruencia, credibilidad, honestidad, humildad, sacrificio, equidad, justicia, educación, integridad y patriotismo.

¿Por qué dar un carácter tan marcado al liderazgo en relación con los valores? La respuesta puede encontrarse en Villaseñor (s.f), porque “el futuro de nuestra especie o será solidario o no será futuro humano.” (s.p). Lograrlo en los términos señalados será indicador por demás de empatía con el entorno, construcción permanente del conocimiento en el marco de los modelos curriculares, los estilos de aprendizaje personal y socializado, la cultura, el sentido de pertenencia y la democracia como principio de convivencia.

Es así como un liderazgo basado en la gestión de valores debe a la vez instaurarse en valor. Tal conjetura surge al reflexionar sobre los resultados establecidos por Aguilar, Calvo y García (2007:405), con respecto a que el estilo de liderazgo orientado hacia la tarea se relacionaba positivamente con las tipologías de autoridad, seguridad y logro, y negativamente con las de benevolencia y universalismo. En otras, palabras, si se desea un liderazgo humanizado, democrático, el liderazgo definido como un ejercicio de poder para direccionar a un colectivo hacia una meta común de beneficios particulares, habrá de orientarse, aunque sin perder su significación social, hacia la constitución de una autonomía personal guiada por valores universalmente aceptados con incidencia en el bienestar general.

Actualmente se adjudica a la pérdida o distorsión de los valores, las nuevas y distintas formas de corrupción, la admiración. De allí el temor a que el deseo por obtener iguales rendimiento y satisfacción conduzcan a asumir y reproducir antivalores o a actuar de manera ambigua. Considérese entonces que antes de juzgar la eficacia de un liderazgo, se debe reflexionar sobre el cómo se alcanzaron sus metas y los valores que actuaron de guía.

De allí que, si algún líder no vive de manera óptima un determinado valor, esto no ha de ser obstáculo para proponer a otros que lo vivan ni para que el colectivo que le acompañe eluda vivirlo. Esto podrá evitarse siempre y cuando prime el reconocimiento de que el propósito de vivir en valores fallará si no se vive en estos, lo cual ha de ser la brújula del liderazgo personal en época de cambios.

Figura N° 6. Relación nuevos liderazgos nuevos valores.



Fuente: El Autor (2013); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

2.2. LIDERAZGO Y TALENTO

El liderazgo se presenta hoy como la habilidad para influir en la conducta de otras personas hacia el logro de objetivos determinados.

Según Herrera y Martínez (2010):

El liderazgo constituye un fenómeno reconocido por todos, pero difícilmente precisado y compartido...considerado como un reto para los jóvenes, que los viejos recuerdan; los padres añoran; la policía busca; los expertos reclaman; los artistas desdeñan; los eruditos desean; los filósofos reconcilian con el término libertad; los teólogos compatibilizan con la conciencia; los políticos alegan tener y los burócratas pretenden poseer.

De acuerdo con este autor, la idea de liderazgo surgida del campo de la administración implicó en un principio la cosificación de las personas. Hoy está asociado con la gestión del talento humano y con el trato a las personas no como cosas sino como talentos.

No hay líder sin equipo y no hay equipo sin líder

Martínez (2000:s.p): aporta la siguiente afirmación; “cada individuo tiene que dejar sus intereses personales, sus individualidades, su egoísmo... y a cambio de ello vaya adquiriendo sentido de pertenencia, valores colectivos, para que la lucha sea por los intereses comunes”.

Ahora bien, en conclusión, se puede decir que el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2014): liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Talento

Según el DRAE, es el conjunto de facultades o capacidades tanto artísticas como intelectuales. Igualmente la define como persona muy inteligente o destacada en alguna ciencia o actividad.

El talento, es en algún sentido, también considerado más que nada como un potencial realmente grande que en un momento determinado podrá desarrollar una persona, ya que cuenta con una serie de características y

aptitudes, las cuales puede desarrollar o no en algún momento, lo cierto es que dispone de todas maneras y en cualquier situación puede hacer uso de ellas.

2.3. LÍDER INSPIRADOR

“La manera más corta y segura de vivir con honor en el mundo, es ser en realidad lo que aparentamos”

- Sócrates -

Durante muchas décadas se ha estudiado el término de líder, atribuyéndole muchas habilidades y destrezas que le permitan ejercer un liderazgo eficaz y eficiente. También se presenta la imagen del líder como alguien que inspira a otros, pero no en todos los casos este fenómeno sucede, con relación al tema algunos autores afirman que la capacidad de inspirar puede ser innata o aprendida y utilizada como estrategia para guiar a otros. Es pertinente señalar que un líder inspirador debe poseer muchas características, las cuales se han mencionado en el capítulo I de este libro, en virtud de ello, en esta parte se enfatizarán los aspectos que distinguen a un *líder inspirador* de otros tipos de líderes.

Dentro de este orden de ideas, se debe considerar que la forma de actuar de este tipo de líder es determinante; es decir, es una cuestión de actitud, en palabras de Morales, Gaviria, Moya y Cuadro (2007a): de una manera concreta “... al hablar de actitudes se hace referencia al grado positivo o negativo con que las personas tienden a juzgar cualquier aspecto de la realidad...” (pág. 459); es decir, las personas observan la “actitud” de otros y posteriormente emiten un juicio; el mismo puede ser positivo, negativo o neutral, visto de esta forma se infiere que la actitud del líder determinara su capacidad de inspirar o no a otros; esta forma de actuar permite establecer los intereses en común que se tengan y posteriormente evaluar el grado de aceptación.

De acuerdo con lo antes expuesto, se plantean algunos atributos que van a incidir en la formación de impresiones, las cuales según Morales, Gaviria, Moya y Cuadro (2007b:474): “es el proceso mediante el cual se infieren características psicológicas a través de la conducta, así como los otros atributos de la persona observada, y se organizan estas inferencias en una impresión coherente”. En otras palabras, el líder inspirador debe cuidar la impresión que los seguidores poseen de él; además de los atributos que observen con relación a su actitud. De esta manera, la impresión está vinculada a la imagen que se crea el seguidor, utilizando para ello la lógica razonable, la cual le permite elaborar un estereotipo en relación con las

características que debe poseer un líder inspirador.

Existen entonces, ciertos atributos que deben considerarse al momento de ser un líder inspirador como son: Radio de confianza, influencia sin autoridad, empatía y habilidades sociales; las cuales van a contribuir en la imagen que se transmite a los seguidores; motivado a que no existen líderes sin seguidores, es pertinente enfatizar que el liderazgo no va a depender solo del líder, sino también de los seguidores.

Figura N° 7. Características del líder inspirador.



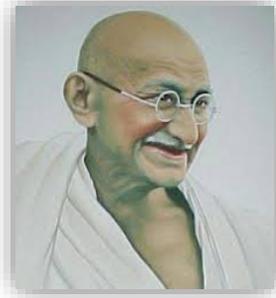
Fuente: El autor (2018); figura adaptada por Martínez, O. (2018).

Se plantean entonces de forma más específica los atributos, dentro de los cuales está el radio de confianza; para poder comprender este tema se parte por definir la confianza que según Cooper y Sawaf (2008a), es: “es una fortaleza emocional que empieza con el sentimiento del valor propio y propósito, que extendemos a otros como el radio de un círculo que llega a todos los integrantes de nuestro equipo, departamento, división o toda la compañía” (pág. 104). De esta manera, se puede decir que la confianza parte de la persona y se transmite a los demás dando origen a un radio expansivo, este atributo ayuda a que los demás se inspiren a seguir a otros.

Asimismo, otro de los atributos es la influencia sin autoridad que de acuerdo con Gardner citado por Cooper y Sawaf (2008b): establece que los líderes son “Personas que de palabra o por el ejemplo influyen notoriamente en la conducta, las ideas y sentimientos de un número significativo de sus congéneres” (pág. 238). De acuerdo con lo mencionado anteriormente uno de los ejemplos más claros del atributo influencia sin autoridad es “*Mahatma*

Gandhi”, quien sin poseer poder económico o político logro ser inspiración para muchos en el mundo. Entonces se puede afirmar que la influencia sin autoridad es un atributo que debe poseer un líder para ser fuente de inspiración.

Figura N° 8. Mahatma Gandhi.



Fuente: (Foto: Mads Madsen)

Existen también atributos que van dirigidos a la comprensión e identificación con los grupos sociales como es la empatía, la cual puede entenderse como la capacidad de comprender a otros, percibiendo sus necesidades y emociones; siendo capaz de ayudarlos a desarrollarse; en palabras de Goleman (2000a): “La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir preocupaciones o sentimientos del otro y responder a ellos” (pág. 172). De allí pues, que la empatía sea considerada como una característica del liderazgo inspirador, ya que permite establecer un vínculo entre líderes y seguidores.

Dentro de la empatía, existen otros aspectos de relevancia que Covey (2003): menciona en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, como es la escucha empática «Procure primero comprender» supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. Según el autor “La escucha empática entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente...” (pág. 149). De esta manera la comunicación parte del precepto de saber escuchar, antes de intentar hablar, el líder debe por tanto comprender su entorno para luego ser comprendido, originando un nexo empático entre él y sus seguidores.

En relación a las habilidades sociales, se puede decir que están relacionadas con aspectos que permiten al líder conocer, comprender e interpretar a las personas, para ser aceptado dentro de un grupo social; dentro

de estos aspectos se debe considerar el discurso, el cual debe ser representativo ante los seguidores, por tanto ha de poseer una postura ideológica, en palabras de Van Dijk, (2003): “una ideología es una de las formas básicas de cognición social que define la identidad de un grupo es, por consiguiente, los sentimientos subjetivos de la identidad social (pertinencia) de sus miembros” (pág. 29). Cabe considerar, que el líder debe definirse ideológicamente, para que su discurso sea percibido por los seguidores, debido a que ha de reflejar sus valores y creencias más elementales.

El análisis precedente, permite observar algunos de los atributos que los seguidores observan en un líder, para que este los inspire basándose en la formación de impresiones e identidad social del grupo; entonces no existen líderes inspiradores que se identifiquen con colectivos macro sociales, ya que este liderazgo dependerá de las características del grupo, sus intereses, necesidades, valores y creencias.

Evidentemente, es preciso señalar que el “liderazgo inspirador” puede confundirse en determinado momento con el “liderazgo manipulador”; se trata de saber distinguir, de acuerdo con esto Goleman (2000b): plantea “La verdadera influencia, como aptitud positiva, es muy diferente del afán maquiavélico de triunfar a cualquier costo. El poder que incluye la aptitud para la influencia se asocia y está en armonía con la meta colectiva, en vez de limitarse a la convivencia personal” (pág. 218). Interpretando al autor, la influencia del líder en sus seguidores debe ser evaluada en función al objetivo o meta que se persigue lograr, para ello el seguidor puede preguntarse ¿A quién beneficia el logro del objetivo?, ¿Es una meta compartida?, estas son solo algunas de las interrogantes.

Se puede resumir a continuación que quizás para entender los nuevos paradigmas debemos desconstruir el conocimiento que ya poseemos, si este está segado por cargas ideológicas, que lo han transformado en verdades únicas e irrefutables; para entonces construir sobre la base de un nuevo pensamiento que permita ver al hombre, como un ser complejo, dentro de un contexto que lo forma y regula constantemente, solo así encontraremos la forma de algún día comprender la naturaleza humana y por ende a sus líderes.

2.4. MISIÓN Y VISIÓN

Toda empresa debe tener una Visión y Misión bien definida, que permitirá tanto a los dueños, directivos, como a los trabajadores guiarse para plantearse los objetivos y metas de la organización. La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1). lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2). lo que pretende hacer.
- 3). el para quién lo va a hacer.

Para Thompson (2006): la “misión está influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas” (pág. 15).

Complementando esta definición, se puede citar un concepto de los autores Thompson y Strickland (2001), que dice:

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (pág. 4).

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de cualquier empresa. Y Puede construirse tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = Identidad, legitimidad.
- ¿Qué buscamos? = Propósitos.
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.
- ¿Para quienes trabajamos? = Clientes.

La Visión según Fleitman (2000:283): “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

2.5. DIVERSIDAD, NEUROLIDERAZGO E INDIVIDUALIDAD

El liderazgo establece la capacitación para influenciar y alinear a los seguidores incentivándolos y exhortándoles a sentirse parte importante del grupo dependiendo de la responsabilidad, induciéndolos a disfrutar el trabajo para llegar a las metas de manera eficiente.

Es común el uso de palabras como: emoción, conciencia, valores y globalidad. En la actualidad las organizaciones emprendedoras visualizan su compromiso con los trabajadores, productos y clientes, en el caso de las organizaciones educativas los profesores serían los trabajadores, el producto

serían los estudiantes y los clientes, los padres o representantes. En este sentido la organización se direcciona hacia una visión global.

En la gran diversidad de liderazgo se presenta el Liderazgo Sostenible, que genera de manera eficiente una nueva forma de crear una organización sostenible, direccionada a la globalidad, con visión holística. Con relación a las nuevas organizaciones son conscientes de su rol, no solamente en el beneficio económico; sino en las responsabilidades, compromisos y su desarrollo.

La empresa desde el punto de vista de la globalidad es consciente de que las capacidades, necesidades y visión están presentes en las organizaciones a través de sus trabajadores y líderes que muestran el sentir, pensar y actuar del contexto donde se encuentre, ya que son dirigidas por seres humanos con sus respectivas características.

El liderazgo sostenible, no se encuentra presente solamente en las empresas: sino que lo observamos en instituciones educativas, sindicatos, organizaciones políticas, asociaciones deportivas y religiosas entre otros colectivos, de manera que se evidencia la afirmación de que todos somos de nuestra vida y podemos ser ejemplo a nuestra familia, comunidad, ambiente laboral o agrupación, o cualquier espacio y momento es analógicamente importante, ya que ser un buen líder es, siempre dar lo mejor de sí por sus seguidores.

Neuroliderazgo

Los avances de la neurociencia han proporcionado importantes descubrimientos que se aplican a variadas actividades del ser humano, como la educación, la economía, el liderazgo, de manera que se origina: neuroliderazgo, neuromarketing, neuroeconomía, neuropsicología, neuroplanning, neuroaprendizaje o neuroeducación.

El neuroliderazgo proporciona una visión esnobista del liderazgo de los factores de su influencia. El propósito es la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y fisiología. Conceptualizando la base neuronal del liderazgo y de la gestión, enfocándose en los procesos cerebrales que define la conducta, toma de decisiones, motivación, inteligencia emocional la individual y organizacional.

La implementación de la neurociencia al entorno organizacional y liderazgo ofrece un gran potencial de conocimiento, metodología y herramientas, para dar explicación a los aspectos que intervienen en el neuroliderazgo.

En otro orden de ideas, el neuroliderazgo proporciona el desarrollo de las capacidades del cerebro. Los verdaderos líderes están capacitados para solucionar problemas sobre la marcha, entonces, el verdadero líder se encuentra en una constante toma de decisiones. El neuroliderazgo plantea que la toma de decisiones instintivas desarrolla las exploraciones creativas frente a las diferentes magnitudes de los problemas.

El liderazgo en educación debe empoderarse de destrezas para influenciar y motivar a sus seguidores. Debe poseer una formación necesaria para lograr destacarse en la interacción con el grupo. El liderazgo educativo se debe enfocar en la práctica de valores.

Individualidad

La capacidad de liderar, aunque sea innato, para algunas personas, también necesita disponer de habilidades y destrezas que se fortalecen académicamente mediante la formación del ser humano con directrices hacia la influencia en los miembros del grupo.

El docente que muestra autenticidad e integridad va desarrollando características de calidad humana. En este caso interfiere la formación académica en conjunto con la disposición individual del docente. Es pues, individualidad al generar resultados concretos orientados a la excelencia. Por consiguiente, se manifiesta la personalidad del docente, como se observa el progreso en diferentes áreas donde el docente adquiere competencias en un plano formal en la complejidad para el logro de las políticas y lineamientos de las organizaciones.

Las diversas instituciones educativas de acuerdo con el entorno se plantean objetivos para trascender en el logro de solución de problemas, en consecuencia, la formación académica, es el eje fundamental para satisfacer las diversas individualidades que se pueden presentar, es necesario adjuntarse a los lineamientos que se plantean las organizaciones educativas.

La vida organizacional es altamente compleja y necesita enfocarse y comprender los desafíos del liderazgo para enfrentarse a las variables que dirigen las organizaciones actuales que contienen obstáculos que requieren múltiples perspectivas de solución de una persona de un buen líder para generar respuestas efectivas y duraderas.

2.6. RETOS Y DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EDUCACIÓN

Uno de los principales retos dentro del campo gerencial corresponde a la relación existente entre la organización y las personas a través de la Responsabilidad Social. Leon (2006:86), menciona que: “Este concepto implica significados esenciales para comprender los alcances de los compromisos sociales de la empresa; podríamos incluso decir que proporciona el asidero epistemológico del cual se agarra la idea más actualizada de las organizaciones”.

Tomando en consideración estas palabras es importante resaltar que la Responsabilidad Social puede ser realizada por entes públicos y privados, sin dejar de referirnos a las instituciones educativas (en cualquier nivel), las cuales tienen también entre sus funciones llevar adelante programas sociales dirigidos a las comunidades con el fin de promover el desarrollo físico y mental de sus habitantes.

Partiendo de lo anteriormente referido, surge la siguiente interrogante y cuestionamiento: ¿Por qué hablar de Responsabilidad Social en la Educación hoy? y un cuestionamiento básico: ¿Soy Socialmente responsable?

Ante estas inquietudes el fin primordial que debe cumplir cualquier profesional en el área educativa que se encuentre, es asumir el compromiso de llevar adelante todo lo referente a la actividad social, donde establezca parámetros esenciales para el desarrollo de los habitantes, que vayan más allá de la simple entrega de un mercado, limpieza de una plaza, techado de una cancha, entre otros. Para ello existe una esperanza: La Responsabilidad Social en Educación. A partir del tener claro ¿qué es Responsabilidad Social?

Es la inversión personal en el bienestar de otros, donde el principal compromiso a adquirir en el ámbito educativo es que se le enseñe a cada uno de sus estudiantes la importancia de socializarse a través de programas sociales que incluyan la innovación, la reflexión, el compromiso, el respeto, el desarrollo de los valores donde la Responsabilidad Social implique: cooperación y compromiso, participación en campañas, apoyo en proyectos de cooperación y el aprendizaje-servicio.

De allí que la Responsabilidad Social busque provocar una reflexión para que cualquier iniciativa a nivel del ámbito de las instituciones educativas esté primordialmente basada en el análisis y la convicción de la necesidad de ver al ser humano como parte de las actividades estratégicas, las cuales deben de estar en total sintonía con las necesidades de las comunidades, ya que

ellas están en espera no solo de que se les solucione su problemática momentánea sino sentir que ellos también pueden trabajar en conjunto en la solución del problema, pues se van a sentir motivados al ser tomados en cuenta. Dentro del mundo de la Responsabilidad Social, esto se llama Participación Comunitaria.

Es un reto y desafío que tenemos todos aquellos inmersos y comprometidos con asumir las riendas del proceso de gestión de la Responsabilidad Social de la Educación, en tiempos de nuevas exigencias y de nuevos caminos llenos de esperanza y compromiso para el desarrollo de la nación.

De las consideraciones expuestas, nos encontramos ante un tema de gran interés ya que cualquier cosa que se comente o se haga al respecto, traerá consigo la promoción de nuevos espacios reflexivos y renovadas circunstancias de aplicación. En consecuencia, esperamos que con este aporte estimule, oriente y facilite la tarea que tenemos que asumir todos para contribuir a alcanzar una buena educación en nuestro país: Venezuela. Las experiencias significativas que podamos acumular en torno a esta materia siempre serán útiles para mejorar el proceso educativo.

Finalmente, como expresan Sykes y Elmore (1989:78): “En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos”.

2.7. DEMOCRACIA, HORIZONTALIDAD Y LIDERAZGO

Actualmente la sociedad, particularmente la venezolana, presenta dificultades en la conformación de la estructura social de sus organizaciones, relacionadas con la dirección, planificación ejecución y control de actividades exigidas por cualquier entidad para el logro conjunto de metas y objetivos generales cuya búsqueda sea el crecimiento político, social, económico y cultural de los grupos y organizaciones que la componen. La polarización, entendida como división y generada a partir de una visión de poder, si se quiere subjetiva, reflejada en los ciudadanos, lleva en la práctica a un marcado individualismo.

El ejercicio del poder político en los últimos tiempos, basado en intereses individuales ha excedido la prevalencia de los intereses colectivos, a pesar de que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999: 3), contempla en su Preámbulo, el establecimiento de:

una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y

pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia...asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación alguna.

La democracia concebida como forma de gobierno flexible, participativa y protagónica, es un modo de convivencia social que permite la organización del pueblo alrededor de ideas comunes que respondan a la voluntad colectiva. Su particular característico es el ejercicio del poder y la toma de decisiones conjunta por la totalidad de sus miembros.

Esta toma de decisiones consensuada se afianza en la horizontalidad como una alternativa para la práctica inclusiva de los miembros en una organización. Su punto de partida es la ejecución planificada de actividades, de manera que responda al desarrollo e incentivo de la libertad para la toma de decisiones en el marco de la democracia. La horizontalidad permite una mayor interacción en los grupos con la finalidad de fomentar el liderazgo y la creatividad.

Se puede considerar la horizontalidad en la dirección, planificación ejecución y control de políticas públicas, como vía para encauzar objetivos en función de beneficios que cambien los estándares de vida de un colectivo. De allí la importancia de potenciar el talento humano a partir de la capacitación, la motivación, el estímulo y el respeto a ideas, principios y valores, que contribuyan al surgimiento de líderes competentes conductores de procesos de cambio e impulso social.

En la práctica democrática, el papel de los líderes es el de mediadores entre las organizaciones, esto causa el predominio de algunos, pero no por ello significa delegar las funciones de liderazgo. La finalidad es concretar objetivos a través de la discusión de contratos colectivos que produzcan acuerdos convenientes para las partes.

El liderazgo en las organizaciones de cualquier tipo (político, educativo o empresarial), requiere la presencia de líderes transformadores, democráticos, participativos, individuales, entre otros, con estilos diversos para asumir el liderazgo adecuado al contexto. Por eso, “en cada situación surge la persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones al grupo”. (Delgado, 2004a:195).

Coincidiendo con la opinión de Bortone (2012b:s.p): acerca de la preparación de líderes personales o del autoliderazgo, se puede considerar la

posibilidad de formar cualquier tipo de líder con una personalidad basada en “la enseñanza sólida en cuanto a valores humanos fundamentales, a través de los cuales se lograría un cambio que fomente el respeto a la dignidad humana en todos sus aspectos”, cambio importante para el crecimiento y consolidación de las organizaciones sociales.

Por ende, la democracia y la horizontalidad deben estar secundadas por el liderazgo visto como la posibilidad que tienen las personas de realizar proyectos comunes siendo protagonistas de su propio desempeño en la organización.

El liderazgo, establece particularidades para su ejercicio, según el contexto y las necesidades imperantes entre sus miembros. En palabras de Delgado, (2004b:195): “El liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización”.

Dentro de la dinámica social en la que hoy se mueve el mundo, las sociedades deben entender la necesidad de cambio de visión sobre el concepto de liderazgo que implica delegar en una sola persona la posibilidad de toma de decisiones. Se debe repensar el concepto de liderazgo, afirmación que conlleva a destacar la participación ciudadana como motor de las democracias actuales, pues ésta involucra el conocimiento de realidades sociales particulares con una visión del ejercicio de la política que parte directamente de los involucrados, lo que podría llamarse una perspectiva “nueva” de hacer política, una forma de exigencia de calidad democrática verdadera, real. Hacer política es hacerse líder, hacerse líder es gerenciar.

Para Weber (2008): la democracia es un mecanismo para seleccionar líderes políticos orientados al buen uso de la misma; afirmaba que para garantizar ese buen uso de la democracia no era necesario ocupar un lugar destacado en la dirección de la sociedad, lo que nos lleva a deducir que no importa el lugar que ocupemos en una sociedad para ejercer el liderazgo en función del beneficio colectivo.

Por lo tanto, el futuro de un pueblo depende de la voluntad de sus miembros, en quienes recae la responsabilidad como líderes de construir el camino a seguir para la sociedad que se pretende concebir, la suma de voluntades en los proyectos comunes se constituye en la clave del éxito para una humanidad marcada por valores y principios de convivencia social. La democracia, la horizontalidad y el liderazgo son parte en la construcción de las sociedades prósperas que todos merecemos.

Figura N° 9. Democracia, Horizontalidad y Liderazgo.



Fuente: El Autor (2018); figura adaptada por Martínez, O. (2018).



CAPÍTULO 3

3. NUEVAS TENDENCIAS CON RELACIÓN AL LIDERAZGO Y LAS ORGANIZACIONES

3.1. GENERALIDADES SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LÍDER

Se mencionará algunos aspectos que conocemos los cuales se han trabajado desde hace años en el campo de la educación, para recordar y poder plasmar en papel la conceptualización y terminología del líder que se desempeña en este ámbito, cada día más complejo e incierto. De allí pues, en el vocablo *líder*, actualmente se observa la pérdida de su auténtico significado, quizás debido al uso superficial y rutinario del término que se realiza en otros escenarios sociales.

Generalmente, se establece al Líder como la persona que guía, orienta y estimula el logro de objetivos de planteados en su comunidad, colectivo, organización empresa, ser líder no implica el reconocimiento propio del individuo, sino, por el contrario, ser líder involucra el reconocimiento de los demás, es decir; aquellos que te siguen por las acciones ejecutadas de modo adecuado y contextualizado; sin embargo, ser líder no es aquel que destaca en un grupo y se hace visible ante una multitud por que los logros alcanzados sean propios, el líder demanda una máxima de humildad y tolerancia ante su entorno, capacidad de autocontrol para así lograr el punto de equilibrio dentro de las sociedades.

Con relación a lo antes expuesto, es importante mencionar diferentes conceptos, el Diccionario de la Real Academia Española (2005): define a un líder como: “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”.

Tuleja (2002:12), lo define como “la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición”.

Por su parte, Carrasco (2006:20), define un líder como “aquella persona que posee la habilidad de influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución y de manera última en este apartado citamos la definición de líder que ofrece el gurú del aprendizaje organizacional”.

Smith (2001:s.p), “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas,

simplemente significa andar para adelante”.

Por lo tanto, ante la diversidad de conceptos y acepciones sobre el líder, se considera un tema ampliamente estudiado y debatido en todas las organizaciones.

3.2. LIDERAZGO

Es válido mencionar, desde la época de Platón, Aristóteles y Confucio quedaron plasmadas ideas acerca del líder y del liderazgo, lo resumen como la influencia de seres humanos sobre otros por sus características personales o posición social, para Maquiavelo ser líder consistió en mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos asuntos donde se debía tomar una decisión y, al mismo tiempo, mantener el respeto suficiente para que se pudiesen ejecutar las decisiones.

Por lo tanto, el Liderazgo es un proceso complejo, donde intervienen diferentes variables: personales, cognoscitivas, actitudinales, aptitudinales, axiológicas, comportamentales, culturales, económicas, políticas y lo referido al conocimiento; todos estos elementos le van a permitir desarrollarse armónicamente dentro del sistema y cuando a su vez éstos convergen de modo acertado generan un Liderazgo proactivo, creativo, innovador, promotor de cambios sustanciales dentro del sistema producto de la investigación y humanización de las organizaciones haciéndolas cada vez más comprometidas con su visión y misión

Según Cuevas, Díaz y Hidalgo (2008:3), “El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implican que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional”.

El liderazgo no funciona como una individualidad, se debe tener en consideración una compleja gama de factores sociales, culturales y psicológicos ya que depende de la interacción entre miembros de un grupo los cuales deben considerar:

- Características del líder (cómo ES: incluye su físico y personalidad).
- Conductas de líder (qué HACE: actitudinales, habilidades y destrezas).
- Posición en el grupo (determinan su rol, funciones, poder).
- Condiciones que lo hacen emerger (impuesto o elegido).
- Determinar la percepción de los otros para con él.

- Cómo afecta a otros (influencia aceptada voluntariamente, activación, satisfacción).
- Cómo afecta a la organización (estructura y procesos; objetivos).
- Cómo interactúa con los subordinados (se adaptan a la situación para cambiarla. Abre caminos y propone metas).

Es importante, en las organizaciones no confundir los niveles de jerarquía con el Liderazgo, como también se hace necesario destacar que la jerarquía dentro de las organizaciones nada tiene que ver con ser líder, en consecuencia liderar las situaciones que se presenten; cuando se hace referencia a los procesos propios de una organización lo ejecutan los que ocupan ciertas responsabilidades dentro de las mismas la diferencia radica entre dirigir desde esta óptica, ya que el mismo es un proceso estandarizado bajo cánones pre-establecidos y se ajustan a una norma, no se trata de que lo que se denomina liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión (dirección, administración) sea malo, simplemente son aspectos distintos que sirven para situaciones diferentes. Pero, ambas son necesarias.

Atendiendo al enfoque humanista se rompe con las relaciones verticales que puedan existir dentro de cualquier institución, se promueve la corresponsabilidad del equipo, sentido de pertenencia y por la concentración ideas y esfuerzos en cada una de las actividades diseñadas para lograr mejores resultados o una productividad de mayor calidad.

Lo antes expuesto, permite tener una concepción del liderazgo, sin embargo; se ha destacado la importancia de la cultura, valores y visión en las organizaciones se pudiese afirmar, la acción del liderazgo es contextual, por ende, los líderes deben conocer y comprender profundamente la cultura en que trabajan.

Para ubicarse en un nivel específico, con respecto al liderazgo se considera:

En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos. (Sykes y Elmore), citados por (García, 1989a:78).

Atendiendo lo señalado por los autores antes señalados, el liderazgo lo posee una persona en calidad variable, no se tiene en su totalidad, ni se posee en absoluto, pero destaca la importancia que se debe dar a los roles y estructuras, relacionado en las prácticas educativas todo lo señalado anteriormente debe ser considerado para que la gestión sea exitosa. El liderazgo además de ser una acción efectiva dentro de las organizaciones

permite el control y regulación de las diversas actividades que se realizan en una empresa.

Uno de los aportes de Goleman (2004): en su estudio fue determinar que la inteligencia emocional tenía un papel más fundamental e importante en los niveles superiores de las empresas y también investigó a que se debía el éxito y la aceptación de un líder a su preparación o su inteligencia emocional esta última fue un factor primordial en esta condición es decir los factores congestivos eran importantes, pero no determinaste para ser un excelente líder con una brillante carrera en ascenso.

Es importante aclarar que además de la importancia de la autorregulación en el liderazgo para dirigir una organización tiene que ver con la integridad, esto no es solo una virtud personal, sino que la autorregulación puede convertirse a través de estrategias gerenciales bien enfocadas en una gran virtud organizacional, la cual debe no solo ser promovida por los altos ejecutivos y los líderes sino esta será asumida por todos los miembros de la organización, equipo de trabajo o empresa desde la individualidad de cada uno hasta suscribirse en el colectivo como un valor que permitirá un mejor manejo de las emociones, el respeto la toma de daciones asertivas, el bien común y la obtención de buenos resultados.

3.3. LIDERAZGO 2.0

Las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman buscan ser cada día eficiente y capaz de dar mucho de sí para el bienestar organizacional. Sin embargo; en esa búsqueda se confunden algunos conceptos que son claves para cumplir con esa eficiencia y capacidad como son el liderazgo, autoridad y poder en el cual se resume el artículo de Madero sobre diferencias y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad, en donde expresa que el líder autentico es aquella persona que identifica su misión, visión, objetivos y metas tanto personal como organizacional que lo convertirán en un innovador emprendedor enfocado a través de principios y valores como la humildad, equidad, solidaridad, paz, amor, paciencia, justicia, don de servicio, saber escuchar, la comunicación eficaz, entre otros; los cuales juegan un papel fundamental para la toma de decisiones acertadas.

Sin embargo; a través de nuestras experiencias hemos observado diversas situaciones que van quedando desligada de la realidad actual, es el caso del liderazgo, el cual debe complementarse con todos los elementos de la tecnología para un auge mayor en su proyección resultando urgente y

necesaria dejando a un lado la resistencia a los nuevos tiempos.

Estas consideraciones han permitido la búsqueda de nuevos conocimientos desde una conformación distribuida, colaborativa y participativa; en el que los mejores líderes en lugar de resistirse a la innovación, la encarnan esto atribuye al desarrollo de capacidades tomando en cuenta las exigencias actuales, así mismo; Keynes (1943): advierte “la verdadera dificultad al cambiar el curso de cualquier organización reside no en desarrollar nuevas ideas sino en librarse de las viejas” en donde la reflexión y la transformación es necesaria y la tecnología juega un papel preponderante; en tal sentido, surge la conceptualización de liderazgo 2.0.

Seguidamente; esta perspectiva de liderazgo trae consigo la misión de liderar comunidades mediante la influencia de sus ideas con la intención de provocar innovación al distribuir el poder en forma colaborativa creando así una cultura renovadora para una gestión mancomunada dando origen a una organización 2.0 no olvidando que el liderazgo debe concebirse distribuido y así debe ser ejecutado por el líder; al respecto Domingo (2008:384), ajusta:

Para el apoyo mutuo, el asesoramiento y la colaboración formal e informal ya no valen modelos-tipo, sino que hay que negociar, contextualizar y situarse en las certezas, posibilidades y realidades de cada clase y centro, pero sin perder el norte. En este ámbito está surgiendo una nueva organización en red, capaz de crear nexos entre las estructuras formales de interrelación y las informales o micropolíticas... No es un proceso exento de dificultad y conflicto.

En consecuencia, la organización es y debe ser compartida por sus elementos constituyentes, integradora para con todos y eficiente desde la participación responsable y conjunta. Por su parte, la innovación educativa ha de ser globalmente comunitaria y olvidar parceladamente a sus elementos nos condena al fracaso; por lo tanto, el trabajo en equipo constituye una estrategia fundamental en este proceso, en donde la corresponsabilidad debe estar al día y de la mano con el resto de los elementos.

Para lograr lo antes descrito, el líder será el primer actor en proyectar y crear las condiciones para que los colaboradores se sientan motivados, innoven y lleguen a alternativas y soluciones por si mismos; Gallardo (2011), opina:

Ningún líder logra nada sino es a través de su equipo, sin embargo, la transformación y el cambio son los que hoy distinguen al verdadero líder, es por eso que se puede hacer alusión de que el líder es el actor a través del cual se cataliza la transformación cultural que motiva a que cada integrante de la organización se convierta en un verdadero agente de cambio creador de valor.

En este orden de ideas; la tarea de los líderes 2.0 es predicar con el ejemplo el camino hacia el mañana, por lo tanto, es más un cambio mental o cultural que un cambio tecnológico, cada individuo decide por su transformación necesaria en nuestros tiempos y llamada por Moya (2009): “empresa Jaula en empresa red”; en este sentido, se considera que la evolución de una organización se enrumba hacia estructuras acordes con los tiempos, donde la tecnología va acelerada llevándonos a reinventarnos como líderes, organizaciones y como personas para dar respuestas a las nuevas exigencias.

Al respecto, deducimos que un líder 2.0 debe saber y querer hacer:

- Escuchar y conocer a fondo a sus colaboradores para comprenderlos.
- Apoyar el cambio y tener alta capacidad innovadora y transformadora.
- Implementar una política de valores estables.
- Ser transparente en sus comunicaciones y actuaciones.
- Ser abierto a los demás.
- Permitir la colaboración y la cultura entre pares.
- Dirigir equipos en red.
- Crear estructuras organizativas más distribuidas y menos centralizadas y jerarquizadas.
- Promover la calidad y el compromiso como elemento clave en las organizaciones.
- Identificar el talento, así como, el espíritu emprendedor en sus colaboradores.
- Saber potenciar el desarrollo de sus colaboradores a la vez el suyo propio.
- Saber inspirar y transmitir pasión.
- Tener en cuenta que el aprendizaje continuo es necesario en un mundo cambiante.

Es importante destacar, lo planteado por Peña (2009:s.n), en lo que recomienda que los líderes de una organización deben asumir lo siguiente: “Siempre hay que andar buscando nuevas oportunidades y especialmente en situaciones de crisis. Lo que está funcionando ahora no tiene por qué seguir funcionando mucho tiempo, por lo que hay que adelantarse. Lo primero que hay que hacer es tener claro dónde estamos: nuestras oportunidades, ases, puntos fuertes”. De allí la trascendencia vital de la gerencia basada en estudios, planeación y aprovechamiento de los recursos internos y externos en pro de la consecución la misión, visión y objetivos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A

- Aguilar, M., Calvo, A. & Garcia, M. (2007). **Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería.** *Salud pública de México*, 49(6), 401-407. ISSN: 0036-3634. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342007000600006
- Aldana, R. (2012). **Liderazgo y comunicación.** wordpress.com. Recuperado de: <https://dircomsocialmedia.wordpress.com/2012/01/21/liderazgo-y-comunicacion/>
- Álvarez, M. (2017). **El arte de liderar: artilugios e ingenios para dirigir grupos humanos.** Madrid, España: Editorial La Muralla, S.A., ISBN: 8471338246, ISBN-13: 9788471338242, págs. 176.
- Arias, J. (2012a,b). **Gestión del Cambio.** Barcelona. España: McGraw-Hill.
- Arnao, E. (2008). **Liderazgo transformador.** Slideshare.net. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/guest065e81/liderazgo-transformador>

B

- Bolívar, A. (2014). **Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional.** En Ulloa J. & Rodriguez S. (eds): *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela.* Universidad de Concepción. Chile: RIL editores, págs. 61-103.
- Bolman, L. & Deal, T. (1995). **Organización y Liderazgo.** USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bortone, R. (2012a,b). **El liderazgo personal o autoliderazgo** [Conferencia vía internet]. Seminario Liderazgo educativo. Barinas, Venezuela: Universidad Fermín Toro.

C

Carrasco, A. (2006). **El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM**. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de:
<http://www.dgb.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vol111/lidera.html>

Clemenza, C., Ferrer, J., & Araujo, R. (2006). **Incidencia de la educación universitaria sobre la formación de líderes del futuro**. Perspectiva de estudio. *Ágora Trujillo*, 9(17), Trujillo, Venezuela: Universidad de los Andes, págs. 15-40. Recuperado de:
<http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/17645>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. Año CXXVII, Mes III, N° 36.860. Caracas, Venezuela: Asamblea Nacional Constituyente.

Cooper R., & Sawaf A. (1998a,b). **La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Covey, S. (2003). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Cuevas, M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). **Liderazgo de directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural**. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(2). España: Universidad de Granada, Campus de Ceuta. Recuperado de: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>

D

Dean, B. (2007). **Liderazgo ético**. Lima, Perú: *Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship*.

Delgado, L. (1995a,b). **Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema**. Madrid: Ediciones Pedagógicas.

Delgado, M. (2004a,b). **La función de liderazgo de la dirección escolar; una competencia transversal**. Salamanca, España: Universidad de Salamanca, págs. 193-211.

Diccionario de la Lengua Española (2014). **Liderazgo**. Real Academia Española. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

Domingo, J. (2008). **Redes de centros y de profesores: una propuesta alternativa necesaria de promoción y difusión del conocimiento pedagógico**. Barcelona, España: Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, Vol. 1, ISBN: 978-84-7197-905-6, págs. 390.

F

Fernández, J. (2011). **El Director Líder, no deja de ser humano**. España: Ed. Alma.

Fleitman, J. (2000). **Negocios Exitosos**. México: McGraw-Hill.

G

Gallardo, V. (2011). **Liderazgo e Innovación 2.0. Herramientas para potenciar el talento de las organizaciones**. Edición: 1. Editorial Netbjto, ISBN-10: 8497455770, ISBN-13: 978-8497455770, págs. 104.

García, R. (1989). **Innovación, cultura y poder en las instituciones educativas**. Centro de Investigación y documentación educativa, n.º 171, Colección Investigación. Madrid, España: Editorial OMAGRAF, S.L., ISBN: 84-369-4166-7.

Gento, S. (1998). **Gestión y Supervisión de Centros Educativos**. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, UNED. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=G7Fu1cKPIqcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r#v=onepage&q&f=false

Goleman, D. (2000a,b). **La inteligencia emocional en la empresa**. Bogotá, Colombia: Ediciones Vergara Editores.

Goleman, D. (2004). **¿Qué hace un líder?** Harvard Business Review, América Latina. España: Universidad de Harvard. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/profeticismi/que-hace-a-un-lider-goleman>

H

Herrera, K., & Martínez, C. (2010). **El liderazgo como sustento de la gestión cultural en el desarrollo de la identidad**. Argentina: *LIONS International*. Recuperado de:
<http://www.leonesdistritoo4.com/INST120.htm>

J

Jiménez, J. (2008). **El Valor de los Valores en las Organizaciones**. 3ra. Ed. Caracas, Venezuela: Una edición de Cograf Comunicaciones. Recuperado de:
<http://www.libroscograf.com/valores/losvalores/elvalordelosvalores.pdf>

K

Keynes, J. (1943). **Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero**. México, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de:
<http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/Textocompleto/Teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20ocupaci%C3%B3n,%20el%20inter%C3%A9s%20y%20el%20dinero%20-%20%20John%20Maynard%20Keynes.pdf>

L

Leon, F. (2006). **La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor**. *Visión gerencial*. ISSN: 1317-8822, Año 7, N° 1, págs. 83-95.

M

Martínez, C. (2000). **Liderazgo del talento humano en la Empresa**. monografias.com, (s.p). Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-talento-humano/liderazgo-talento-humano.shtml>

Maxwell, J. (2011). **5 niveles de liderazgo**. Boston: Editorial Center Street.

Mora, S. (2003). **Cambios en el liderazgo: su impacto en los empleados de una microempresa**. Tesis para obtener el título de la Licenciatura en Administración. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Morales, F., Gaviria, E., Moya, M., & Cuadro, I. (2007a,b). **Psicología Social**. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.

Moya, J. (2009). **Management democrático**. Alicante, España: PreMya Consultores, SRL. ISBN-13: 978-84-692-0002-5. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/472/index.htm>

P

Páez, C. (2002a,b). **La calidad de la comunicación identifica el estilo del líder**. *Revista INTER-FORUM*. Recuperado de: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/063002negocios.html>

Pareja, J. (2007). **Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero**. *Profesorado: Revista de Currículum y formación del profesorado*. España: Universidad de Granada. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>

Peña, C. (2009). **Empresas y Personas**. *Revista Insight*, España: IESE Insight. Recuperado de: <http://www.empresasypersonas.com/2009/06/oportunidades-crisis-identificar.html>

Pérez, A. (2014). **Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)**. Barcelona, España: GEOLEVEL. Recuperado de: <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>

R

Reed, G. (2014). **Liderazgo Nocivo**. Wordpress.com. Recuperado de: <https://liderazgotoxico.wordpress.com/2014/10/19/liderazgo-nocivo/>

Robbins, S. (1998). **Comportamiento Organizacional**. Octava Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

S

Sharma, R. (1964a,b). **Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari**. Barcelona, España: Debolsillo, ISBN: 9788499086156; 8499086152, págs. 285.

Siliceo, A., Cáceres A., & González, J. (1997). **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. México: McGraw-Hill.

Slater, S., & Olson E. (2000). **Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management**. *Strategic Management Journal*, 21:813-829.

Smith, M. (2001). **Peter Senge and the learning organization', the encyclopedia of informal education**. London, Reino Unido: YMCA George Williams College, Infed. Recuperado de: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization>

Sykes, G., & Elmore, R. (1989). **"Making Schools Manageable: Policy and Administration for Tomorrow's Schools"**. Hannaway J. & Crowsom R. (Eds.). *The Politics of Reforming – School Administration (The 1988 Yearbook of the politics of Education Association)*. Londres: Falmer Press. pp. 77-94.

T

Thompson, A., & Strickland A. (2001). **Administración Estratégica Conceptos y Casos**. 11va. México: ed. McGraw-Hill / Interamericana de México, ISBN: 9789701029060, págs. 403.

Thompson, I. (2006). **Definición de Misión**. Promonegocios.net: Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios y Foros. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Tuleja, A., (2002). **Liderazgo emocional**. Publisher, Ediciones Puerto. ISBN: 0942347692, 9780942347692, págs. 368.

V

Van Dijk, T. (2003). **Ideología y Discurso. Una introducción multidisciplinaria**. España: Editorial Ariel, S.A.

Villaseñor, M. (s/f). **Una nueva realidad educativa: la preocupación de formar capital humano en valores**. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Viveros, J. (2003a,b,c). **Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos**. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo. ISBN: 92-2-314237-7, ISBN: 92-2314239-3, ISSN: 1726-1228, págs. 12.

Recuperado de:

<https://www.yumpu.com/es/document/view/55767595/liderazgo-comunicacion-efectiva-y-resolucion-de-conflictos>

W

Weber, M. (2008). **Escritos políticos**. Buenos Aires: Editorial Alianza.

Y

Yarce, J. (2005). **El poder de los valores en las organizaciones**. México: Ediciones Ruz. ISBN: 968-5151-40-7. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/51685615/171/Lexico-de-antivalores>

Z

Zayas, P., & Cabrera N. (2006). **Liderazgo Empresarial**. Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", págs. 169. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/introduccion_liderazgo.html

Zenger, H., Folkman, J., & Edinger S. (2009). **El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios**. Jorge Casellas (Trad.) Barcelona, España: Profit Editorial, Bresca Editorial. ISBN: 9788415330912. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=A66WJbZS2AMC&printsec=frontcover&dq=el+lider+inspirador&hl=es&sa=X&ei=S_CmT4OZHliK8QTfyJnOAw&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20lider%20inspirador&f=false

ACERCA DEL AUTOR

PhD. Oscar Antonio Martínez Molina

e-mail: oscar.martinez@unae.edu.ec



Nacido en San Cristóbal, estado Táchira. Licenciado en Educación Mención Orientación Educativa y Profesional (Universidad de Los Andes, Extensión Táchira). Magíster en Ciencias de la Educación Superior, Mención Andragogía (UNELLEZ). Doctor en Educación Mención Suma Cum Laude (Universidad de Málaga, España), Postdoctor en Estudios Libres de la Universidad Fermín Toro (Venezuela). Diplomado en Educación Abierta y a distancia (Universidad Fermín Toro). Maestría Experto avanzado en E-learning en la Fundación para la actualización tecnológica de Latinoamérica (FATLA). Maestría Experto en Tecnología Educativa nivel avanzado en la Fundación para la actualización tecnológica de Latinoamérica (FATLA). Maestría Experto en medios y periodismo digital (FATLA). Maestría en Administración web (FATLA). Profesor Jubilado de la Universidad Nacional Abierta (Venezuela). Categoría Académica de Titular. Director de tesis doctorales y de maestría. Profesor investigador del Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación en categoría "A-2". Profesor Investigador Titular, Principal 1 de la Universidad Nacional de Ecuador. Editor de la Revista arbitrada Scientific.



La obra **HABILIDADES GERENCIALES: Un Reto para el Trabajo en Equipo**, se difunde bajo una **Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional**.

Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico
Educativo INDTEC, C.A.

Colección INDTEC, C.A.



9 789807 865005