



José María González / Carlos García-Guiu (coords.)

Líderes al servicio de la sociedad

Liderazgo en entornos internacionales

UNIVERSIDAD DE GRANADA
MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA

El Centro Mixto UGR-MADOC no se responsabiliza de las opiniones de los autores

© LOS AUTORES

© UNIVERSIDAD DE GRANADA

LÍDERES AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD. LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

ISBN: 978-84-338-5536-7 Depósito legal: Gr./1540-2013

Edita: Editorial Universidad de Granada

Campus Universitario de Cartuja. Granada

Fotocomposición: García Sanchis, M.J., Granada

Diseño de cubierta: José María Medina Alvea

Imprime: Imprenta Comercial. Motril. Granada.

Printed in Spain

Impreso en España

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

INDICE

PRÓLOGO. FRANCISCO PUENTES ZAMORA	IX
INTRODUCCIÓN. EMILIO SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ y JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ	XI
1. <i>Desarrollo del liderazgo emprendedor en las organizaciones.</i> FRANCISCO DÍAZ BRETONES	1
2. <i>Influencia de la enseñanza superior militar en los estilos de pensamiento de sus alumnos.</i> JOSÉ MANDIÁ OROSA y CARLOS RUIZ LÓPEZ ...	17
3. <i>Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares.</i> CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ y RAFAEL TINAHONES GARCÍA	37
4. <i>El liderazgo de los presidentes del Gobierno de España, desde Adolfo Suárez A J.L. Rodríguez Zapatero.</i> ALEJANDRO MUÑOZ GONZÁLEZ	53
5. <i>Ética y empresa ante los retos del contexto actual: Gianni Vattimo y la ética de la procedencia como filosofía empresarial.</i> FÉLIX FERNÁNDEZ CASTAÑO, LUIS FERNANDO LÓPEZ GARCÍA y MARÍA JESÚS SANTIAGO SEGURA	67
6. <i>El liderazgo ético en las instituciones educativas como criterio de eficacia organizativa.</i> ALFONSO CONDE LACÁRCEL y MARINA GARCÍA CARMONA	79
7. <i>Liderazgo y calidad en las organizaciones educativas.</i> MARINA GARCÍA CARMONA y ALFONSO CONDE LACÁRCEL	93

CAPÍTULO 6
EL LIDERAZGO ÉTICO
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
COMO CRITERIO DE EFICACIA ORGANIZATIVA

ALFONSO CONDE LACÁRCEL
Universidad de Granada

MARINA GARCÍA CARMONA
Universidad de Granada

Resumen: La ética y el liderazgo son dos aspectos que confluyen en los grupos humanos, y más concretamente en las organizaciones de todo tipo: militares, económicas, educativas... El grado en que la primera se encuentra presente en un buen líder, puede llegar a determinar no sólo un clima organizacional fluido, transparente y comprometido con la consecución de unos objetivos prefijados, sino generar un desarrollo entre sus miembros y según el área de influencia (nacional, mercado empresarial, comunidad educativa...) favorecer la extensión de valores y modelos positivos y acordes con una sociedad justa, eficiente y solidaria.

Esta comunicación pretende llevar a cabo una revisión del término liderazgo ético en las organizaciones, y su influencia dentro de la cultura organizacional en especial en las instituciones educativas como elemento de eficacia a la hora de desarrollar unos equipos de trabajo efectivos.

Palabras clave: liderazgo, cultura organizacional, ética, educación, dirección de organizaciones.

INTRODUCCIÓN

¿Por qué hablar de liderazgo en las organizaciones? Y aún más, ¿de liderazgo ético? A lo largo de los años, el interés por conseguir la máxima eficiencia en las organizaciones tanto del ámbito empresarial como militar, educativo o social, entre otros, han llevado a muchos a analizar los distintos elementos que pueden ayudar a conseguir un mejor rendimiento de los recursos humanos, el equipo de trabajo, la comunidad educativa o la unidad de intervención.

Entre todos estos elementos, la figura del líder y el tipo de influencia que ejerce sobre el grupo que tiene a su cargo, se presenta como fundamental y necesaria. Los líderes han sido definidos con distintas imágenes como por ejemplo, cabeza, guía, brújula...de la organización entre otras muchas, dirigiendo como lo haría un director de orquesta a todos los músicos de manera coordinada, con el fin de desarrollar una partitura a un determinado ritmo, compás y melodía.

Podemos encontrar distintas tipologías de líder en la numerosa literatura, como la que veremos más adelante de Lorenzo Delgado (2005) que intentan llevar a cabo un análisis exhaustivo de esta figura, pero parece que, compartiendo la opinión del autor, los modelos que se han seguido hasta el momento no han sido los más adecuados en muchas ocasiones.

Si echamos un vistazo a la situación actual en algunas empresas con líderes o gestores más preocupados de sus propios intereses que en un adecuado funcionamiento de las distintas secciones que las componen y su responsabilidad social empresarial; o líderes políticos, más preocupados en salir reelegidos que en dirigir adecuadamente un país y generar un clima de compromiso, trabajo y pertenencia a una sociedad y cultura determinada; o en el área educativa con equipos descoordinados entre sus docentes y la dirección en un mismo centro educativo, la realidad que nos encontramos no parece ser muy halagüeña.

El *liderazgo ético*, apenas es una arista de esa figura que podemos ver desde distintos prismas, que empieza a ser tenido muy en cuenta en nuestra sociedad. En el panorama que exponremos a continuación, distintas imágenes de líderes serán presentadas, así como unas breves ideas sobre la influencia de la ética y los valores en «el ser y el actuar» de la organización.

Por sus características y su influencia, creemos que el liderazgo ético es muy positivo, a la hora de alcanzar los distintos objetivos propuestos; es visto por numerosos autores como García y Dolan (1997), no sólo como un criterio de eficacia a medio-largo plazo, sino como un modelo a seguir tanto por los empleados o integrantes de la organización, como por los clientes, aliados, la comunidad educativa, centro formativo o el entorno cercano. Pasemos a continuación a desarrollar la cuestión que nos atañe.

ÉTICA Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Como no podía ser de otra forma, podemos encontrar numerosos estudios y definiciones sobre el líder y la influencia que ejerce sobre sus seguidores. A lo largo del siglo XX las corrientes investigadoras han ido sucediéndose de manera progresiva: en los años '40 los estudios se basaron en la identificación de los posibles rasgos o características comunes a todos ellos. Más tarde, en los años '50, autores como Mc Gregor, Lickert, o Blake y Mouton pasaron a analizar las conductas que definen a un buen líder.

En los años '70 el interés se centraría en la situación. El líder eficaz sería el que mejor se adapta al entorno; mientras que el valor dinámico de la relación que se establece entre el líder y sus seguidores, sería el centro de la investigación en los años '80. Actualmente, podemos hablar de un liderazgo basado en competencias dentro de las organizaciones. Un *buen líder* se define por un conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos que sabe aplicar para conseguir los mejores resultados con su equipo de trabajo.

De acuerdo con la consulta realizada en la 22.^a edición de la R.A.E. (2001), y siguiendo la primera acepción que encontramos un *líder* es la: «persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora». (<http://lema.rae.es/drae/>).

Algunos autores como el filósofo Hugo Landolfi (2010) lo definen como:

El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales (parr. 5).

Pero si queremos tener una pequeña, pero rica panorámica de todas las definiciones que han ido surgiendo, podemos recurrir a la realizada por Lorenzo Delgado (2005), que distingue entre las teorías *multifocales* de liderazgo (que utilizan varias metáforas para describir funciones en un mismo líder) y las teorías *monofocales* (que destacan algún rasgo, característica o función del mismo), y dentro de las cuales se encuentra el *liderazgo ético*.

TIPOS DE LIDERAZGO	DEFINICIÓN
Intuitivo (Le Sarget, 1977)	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
Instructivo (Greenfield, 1987)	En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo.
Carismático (Conger, 1991)	El liderazgo no sólo encarna la visión de la organización sino su transmisión con un estilo propio.
Visionario (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del grupo/organización/centro educativo.
El líder como entrenador (Duncan y Oates, 1994)	Concibiendo al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
Centrado en principios (Covey, 1995)	Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
Transcultural (Kreitner y Kinini, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
Global (Kreitner y Kinini, 1996)	En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales.
Estratégico (Ansoff, 1997)	Conducen adecuadamente a su organización entre los avatares de los "entornos turbulentos" y cambiantes de nuestro tiempo.
De liberación (Noer, 1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.

TIPOS DE LIDERAZGO	DEFINICIÓN
Ético (García y Dolan, 1997)	Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...).
Liderazgo creativo (Dilts, 1998)	Trabaja la creatividad y con creatividad preocupándose de la innovación institucional.
Liderazgo emocional (Fernández y Otros, 2001)	Es una metáfora similar a la de Goleman. Es un "director de emociones".
Liderazgo clarividente (Sharma, 2003)	En él predomina la visión de futuro.
Liderazgo sin límites (Heifetz y Linsky, 2003)	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
Liderazgo estratégico (Boñ, 2004)	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
Liderazgo para la innovación (Villa, A., 2004)	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
El líder narcisista (MacCoby, 2004)	Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.

Adaptación de la tabla de Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista española de pedagogía, núm. 232, págs. 372-373.

Como podemos intuir en las definiciones presentadas, al líder se le presuponen una serie de *cualidades y/o características/competencias definitorias* que le hacen ser efectivo en su labor. Por ejemplo, en la web de Foromarketing.com y a tenor del Congreso Building Future Leadership, se recogieron las siguientes cualidades de las mesas de debate:

- Deseo de cambio.
- Objetivos.
- Compromiso.
- Iniciativa.
- Ego y modestia.
- Optimismo.
- Pérdida del miedo.
- Esfuerzo.
- Creatividad.
- Comprensión del entorno.

Por su parte, Álvarez (s.f.) experto internacional en liderazgo, en la revista electrónica SHT (Ser Humano y Trabajo), hace referencia a una serie de *prácticas excelentes* en el líder dentro de las organizaciones que citamos a continuación:

- Encarna la visión del cambio. Promueve la creatividad.
- Crea oportunidades.
- Sabe delegar responsabilidades.
- Asume riesgos controlados.
- Reduce todo a lo esencial.
- Es flexible, adaptativo.
- Es tolerante con los errores ajenos.
- Colabora eficazmente con otros líderes.
- Promueve y encauza los cambios en la organización.
- Organiza eficientes equipos de trabajo.
- Recompensa a sus colaboradores.
- Construye excelentes relaciones.
- Evita compararse con otros.
- Sabe negociar.
- Busca la mejora constante de resultados.
- Ayuda a que otros mejoren.
- Contrata excelentes profesionales.
- Cambia las reglas cuando no son útiles.
- Puede liderar otras áreas.
- Incentiva la confianza entre colaboradores.
- Busca administrar correctamente el tiempo laboral.
- Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración.

El *liderazgo ético* está basado en la dirección de la empresa, grupo, organización... por una serie de valores cardinales centrados en la integridad, la confianza y la credibilidad; una ética en definitiva coherente en la forma de pensar y que nos hace actuar en consecuencia. Se trata de que los individuos y grupos sigan al líder por convicción y sin ningún tipo de coacción, motivados por el modelo que les ofrece. Pero antes de seguir hablando de este tipo de liderazgo ¿qué es la ética? ¿En qué consiste el adjetivo que lo define?

Siguiendo a Moreno Pérez (2001, pág. 2) en su artículo, podría ser definida como: «hacer lo posible dentro de lo deseable». Pero, queda algo incompleta e imprecisa. La ética, se fundamenta en un conjunto de normas o principios filosóficos coherentes (la equidad, la justicia, la responsabilidad) que se transforman en acciones concretas, órdenes y planteamientos vitales en nuestro comportamiento diario.

En el caso de las organizaciones empresariales, su implantación está recorriendo un arduo camino, pero no menos esperanzador, a través de la responsabilidad social, los valores corporativos o los códigos de conducta. En los centros educativos lo podríamos encontrar por medio del ideario; mientras que en otros grupos son los valores en que se inspira una determinada unidad de intervención como pudiera ser la conocida Legión Española.

La aplicación de la *ética* a la organización, aunque puede suponer pérdidas o problemas iniciales, generan beneficios a largo plazo para la sociedad, la propia organización y las personas que la componen, ya que:

- Crean un lugar de trabajo humano eficaz y eficiente.
- Influyen positivamente en los trabajadores y los posibles inversores.
- Generan rentabilidad al aumentar el prestigio social y la confiabilidad.

Según Nanus (1994, pág. 31): «No existe una fuerza más poderosa que impulse una organización hacia la excelencia y el éxito duradero que una visión del futuro atractiva, valiosa y factible, y que sea compartida de forma general».

A pesar, de hacer referencia esta cita al *liderazgo visionario*, existe el acuerdo entre los autores de que todo liderazgo debe incluir una visión, misión, coordinación y cambio; así también en *el liderazgo ético*.

Este *liderazgo ético* debe convencer a los integrantes de las organizaciones, a trabajar en equipo por unos objetivos concretos, con medios éticos, en unos climas organizacionales y formativos que emponderen a las personas a la autorrealización personal, laboral y formativa, al mismo tiempo que al desarrollo de la empresa, unidad, centro escolar o formativo.

Estamos de acuerdo con Rabinowitz (2012), cuando afirma en su contribución que: «los líderes éticos se preocupan por el poder para [...] El poder es un medio para alcanzar metas positivas diseñadas para beneficiar a un gran número de personas y no sólo al líder. Los líderes éticos motivan y son mentores de quienes serán líderes» (Sección 3.^a ¿Cuándo y quién debería ejercer el liderazgo ético?, párr. 30).

Para ejercer adecuadamente este liderazgo ético, será necesario partir de un marco ético claro, que nos ayude a tomar las decisiones adecuadas, y que al mismo tiempo, coincida con el de la organización en la que nos encontremos. Será necesario entonces, el que podamos dirigirnos a unos indicadores que nos permitan saber a ciencia cierta, si estamos hablando de un liderazgo ético o no.

Moreno Pérez (2004, pág. 85-87) nos ofrece en sus claves para el *liderazgo ético*, estos 7 indicadores:

- Carácter: o forma de ser, personalidad del líder.
- Coraje: para hacer lo correcto.
- Credibilidad: se puede confiar en él.
- Comunicar: para llegar a todo el mundo y convencer.
- Conocimientos: bien formado y preparado.
- Compromiso: dedicación a su trabajo.
- Comprensión: de los hechos y circunstancias.

Una vez ofrecidas estas breves pinceladas sobre el liderazgo, la ética, los tipos de liderazgo y las características del liderazgo ético, pasemos a verlo concretamente en las organizaciones educativas.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Según Lorenzo Delgado (2010, pág. 36): «A los directivos se les exige que satisfagan, sin desfallecimiento, las expectativas múltiples y complejas suscitadas en toda la comunidad educativa a raíz de su aceptación del cargo».

El *liderazgo ético*, orientado en valores, en un centro de formación parte del Proyecto Educativo de Centro, en su ideario, o carisma en el caso de la educación formal, pero puede ser perfectamente inserto en otros tipos de centros formativos como puedan ser un departamento de formación en una empresa o una unidad logística por medio de sus propios idearios de valores, o los principios que definan a la empresa como comentamos anteriormente.

En el caso de los centros educativos y formativos generalmente, aunque no tiene por qué ser así, el liderazgo es ejercido por el Director del Centro junto con el resto del Equipo Directivo (también podemos encontrar a un profesor, formador, e incluso alumno que lo ejerza de manera informal). Los tiempos en que una única persona era capaz de guiar a todo el equipo de trabajo han dado paso a un trabajo colaborativo que redundará en una mayor eficacia siendo este líder modelo, que no jefe autoritario.

De todas formas, y centrándonos en la figura del Director, a éste se le tiende a ver como un planificador, pedagogo y en último caso gestor, en contraposición a la imagen de líder. El gestor es considerado más como un controlador administrativo que evita las soluciones conflictivas y sigue un papel establecido y predecible, frente al líder que hace suyos los problemas que puedan surgir en la organización, y los resuelve de forma creativa en base a sus ideales y el compromiso profundo con la misión y objetivos de la organización.

Sin embargo, el *liderazgo ético*, da un paso más a las definiciones que nos hablan de un *liderazgo instructivo, visionario o pedagógico*, ya que los complementa desde nuestro punto de vista, hasta llegar al *liderazgo transformacional*. En este caso, la dirección centrada en un *liderazgo ético*, como bien dicen García y Dolan (1997, pág. 189): «[...] *implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...)*»; que se unen a toda la técnica, conocimientos, metodologías, etc. que desarrollemos con nuestro alumnado.

En un meta-análisis sobre prácticas de liderazgo realizado por Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), y citado por

Uribe Briceño (2010, pág. 306), estos identificaban cuatro categorías que engloban prácticas que favorecen un liderazgo efectivo.

A modo de ejemplo, incluimos la primera de ellas, que hace referencia a la necesidad de un propósito moral, *ético*, que «baña» todas las prácticas a realizar por el líder, con el fin de conseguir los mejores resultados, para más información remitimos al artículo en la lista de referencias:

- » **Categoría Establecer direcciones:** proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- **Prácticas: Visión** (construcción de una visión compartida); **objetivos** (fomentar la aceptación de objetivos grupales) y **altas expectativas.**»
- **Definiciones: Identificar** nuevas oportunidades para la organización [...] inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a los alumnos con ellos. / **Construir** acuerdos sobre las metas inmediatas [...] / **Demostrar** altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño...» (pág. 306).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, podemos afirmar que la labor del Director del centro formativo o escolar, el responsable del departamento empresarial, o el mando al cargo de la unidad concreta del ejército, es un elemento significativo de la eficacia de la organización. Sin embargo, es uno más entre otros criterios que definen la consecución del éxito en contextos educativos o formativos.

A decir verdad, los estudios en los que se analiza el liderazgo ejercido y la eficacia en la consecución de los objetivos prefijados, responden en su mayoría al ámbito empresarial. En el ámbito educativo, podemos encontrar numerosos estudios a nivel anglosajón; y siguiendo el ámbito de la organización escolar y el movimiento de las escuelas eficaces, aparecen en las investigaciones el *liderazgo instructivo* o *pedagógico* del director, el *liderazgo transformacional*, y la *gestión escolar* como factores relevantes en la eficacia e incremento de la calidad educativa, entre las variables de funcionamiento de un centro.

La mayoría de los estudios encontrados hacen hincapié en este último (el *liderazgo transformacional*), mientras que el *liderazgo ético* queda reducido al ámbito de los negocios, la política o los

distintos agentes del orden que podamos encontrar en un Estado (ejército y fuerzas de seguridad).

Dentro de los distintos modelos de calidad empresariales, la evaluación de los objetivos relacionados con la responsabilidad social corporativa y la *ética*, se encuentran presentes, por ejemplo en la Norma UNE 165011:2005 EX – ETICA para los sistemas de gestión en ONGs, o los códigos de conducta, transparencia y buenas prácticas.

Parece asumido que este tipo de liderazgo se halla inmerso dentro de las corrientes actuales, y que nuestra labor formativa o educativa conlleva «perse» valores éticos y morales. De todas formas, sería conveniente reforzar los criterios de evaluación en nuestras programaciones formativas referidos a actitudes y valores éticamente correctos.

El estudio del *liderazgo ético* y su influencia sobre la eficacia en las distintas organizaciones educativas sigue siendo un campo en expansión y crecimiento, que no sólo puede aportar beneficios en otras áreas de nuestra sociedad, sino en los agentes más influyentes en ella: los agentes educativos de cualquier organización.

CONCLUSIONES SOBRE EL LIDERAZGO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

A raíz de todo lo investigado, podemos afirmar que el *liderazgo ético* ha pasado por las organizaciones educativas como una definición más, una característica del *líder eficaz*, más tenido en cuenta en aquellas referencias a un líder centrado en *principios* (Covey, 1995), *visionario*, *mesiánico* o en últimos términos *pedagógico* y *transformacional*.

El *líder ético* es más necesario que nunca en nuestra sociedad, en todas las organizaciones, especialmente las educativas y formativas, tanto dentro del espacio de la educación formal, como de la educación no formal, ya que de ellas dependen la formación de una ciudadanía responsable y justa que trabaje unida por la mejora de la organización, del tipo que sea (educativa, empresarial, militar...).

Creemos al mismo tiempo que es necesario profundizar más en los estudios comparativos sobre su eficacia, claramente insuficientes en número, pero muy clarificadores a la hora de esta-

blecer diferencias metodológicas y referidas a la creación de climas adecuados de trabajo y generación no sólo de beneficios, sino de satisfacción por todas las partes implicadas (directivos, trabajadores, usuarios, aliados, comunidad cercana y otros agentes directos o indirectos) en aquellos encontrados.

Por todo lo cual, animamos a todos los responsables, directivos, personal implicado, a investigar y trabajar este tipo de liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, J. (s.f.) Lo que hace un líder (y cómo lo hace). *Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 8/10/2012 de: http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/hace_lider.htm
- Diario Expansión (2012). Las características de un buen líder. [Material complementario] Recuperado el 5/10/2012 de: <http://www.foromarketing.com/Las-caracteristicas-de-un-buen-lider>
- GARCÍA, S. y DOLAN S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid. Mc Graw-Hill.
- GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, M. y ROMERO CUADRADO, M. (Julio, 2010). La importancia del liderazgo ético en las organizaciones. En *XXVI Encuentro Arethuse sobre Políticas de empleo: macroeconomía y empresa*. Universidad de La Laguna. La Laguna.
- LANDOLFI, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires. Editorial Dunker. En Liderazgo [Material complementario] Recuperado el 5/10/2012 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo#cite_note-0
- LEITHWOOD, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*, Reino Unido: Wallace Foundation. En *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Vol. 3, núm. 1e. Recuperado el 9/10/2012 de: http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf
- LORENZO DELGADO, M. (1999). La complejidad del liderazgo en las instituciones educativas. *Revista Historia de la Educación Colombiana*, núm. 2, 169-195.
- LORENZO DELGADO, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*. Año LXIII, núm. 232, 367-388.
- LORENZO DELGADO, M. (2010). Dirección y liderazgo: posibilidades y límites. En Castilla Elena, C. (2010) (coord.) *El liderazgo educativo los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Madrid. Ministerio de Educación, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- MORENO PÉREZ, C. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm. 6.
- MORENO PÉREZ, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano*, núm. 183, 84-88.
- NANUS, B. (1994). *Liderazgo visionario*. Granica. Barcelona.
- RABINOWITZ, P. (2012). Mantener la ética en el liderazgo: Cómo evi-

tar desviarse de la misión. *Caja de Herramientas Comunitarias*, cap. 13, sección 8. [Material complementario] Recuperado el 4/10/2012 de: <http://ctb.ku.edu/es/>

[tablecontents/seccion principal 13.8.aspx](http://tablecontents/seccion_principal/13.8.aspx)
Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22 ed.). Consultado el 3/10/2012 en <http://www.rae.es/rae.html>

Líderes al servicio de la sociedad

Liderazgo en entornos internacionales

El presente libro se basa en una aproximación multidisciplinar e integral de dos fenómenos clave en la sociedad actual: liderazgo e internacionalización. El liderazgo, como principal tema desarrollado, es analizado como uno de los fenómenos humanos necesario para acometer los retos y alcanzar los objetivos que se planteen las organizaciones y la sociedad. El tipo de liderazgo que se desarrolla en la presente obra, fundamentado en las aportaciones de diferentes autores, destaca la importancia de la ética individual, las competencias profesionales, el emprendimiento, el compromiso social, la educación y la mejora de cohesión de los grupos. La internacionalización se apunta también como otro aspecto que condiciona nuestro progreso debido a la importancia para la sociedad española por su compromiso con las diferentes organizaciones internacionales.

Las colaboraciones de los autores de los diferentes capítulos, civiles y militares, se basan en el conocimiento propio de las ciencias del trabajo, la organización militar, la psicología social, la sociología, las ciencias políticas y la educación. Dicha aproximación multidisciplinar permite al lector ampliar su visión y conocer de una manera más completa la naturaleza del liderazgo en la sociedad actual.



Biblioteca
Conde de
Tendilla

eug EDITORIAL
UNIVERSIDAD
DE GRANADA



Universidad
de Granada



MADOC



UJI
Jaume I

ISBN 978-84-338-5536-7



9 788433 855367