



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

JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ  
CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ  
(COORDS.)

LÍDERES AL SERVICIO  
DE LA SOCIEDAD.  
LIDERAZGO EN ENTORNOS  
INTERNACIONALES

GRANADA

2013

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](http://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 7  
LIDERAZGO Y CALIDAD  
EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

MARINA GARCÍA CARMONA  
*Universidad de Granada*

ALFONSO CONDE LACÁRCE  
*Universidad de Granada*

**Resumen:** Actualmente existen multitud de teorías y definiciones acerca del término liderazgo, por lo que es normal que existan confusiones debido a la variedad de campos sobre los que se aplica el término y las diferentes conceptualizaciones. He aquí la necesidad de investigar y definir los límites y ámbitos del liderazgo y más concretamente del liderazgo en las organizaciones educativas.

Esta delimitación y comprensión del liderazgo como una función que reside en el grupo y no sólo como una actividad individual, traerá consigo un trabajo colaborativo en busca de la consecución de metas comunes. En el contexto educativo esta función de liderazgo suele verse identificada con la figura del director y se nos olvida a menudo que sin un equipo que trabaje conjuntamente no sería posible la adecuada dirección del centro.

Las buenas prácticas del ejercicio de liderazgo velarán por una educación de calidad. El director, o mejor dicho, el equipo directivo del centro educativo deberán basar sus acciones en la motivación, facilitación y consecución de una enseñanza de calidad que persiga como fin último el desarrollo integral del alumno, por tanto, de todas sus capacidades. Para tal fin se deberá involucrar al conjunto de la comunidad educativa en este proceso desde una perspectiva participativa y compartiendo objetivos o metas comunes para el beneficio de todos.

**Palabras clave:** Educación, liderazgo, organizaciones educativas, calidad educativa, director.

## INTRODUCCIÓN

Ciertamente si preguntamos hoy en día, ¿qué es el liderazgo? seguro que nos encontraremos con multitud de teorías y definiciones, pero es normal que existan confusiones debido a la varie-

dad de campos sobre los que se aplica el término y las diferentes definiciones. He aquí la necesidad de investigar y de definir los límites y ámbitos del liderazgo en el ámbito de la educación.

La buena práctica o ejercicio del liderazgo en los centros educativos traerá consigo una mejora de la calidad de la educación del conjunto del alumnado. Un colegio en el que las relaciones fluyen adecuadamente, el conjunto de la comunidad educativa lucha por el logro de metas comunes y donde todos se reparten las tareas para la consecución de las mismas, hace que dicho centro se convierta en un contexto rico de aprendizaje.

Debido a la gran amplitud conceptual del término «liderazgo», surgen diversos tipos y campos de clasificación del mismo como las que veremos más adelante. Actualmente es un tema que está de moda y que se ha aplicado a muchas áreas de conocimiento, siendo la de la educación la que capte nuestra atención en este momento. Por tanto, a continuación haremos alusión al liderazgo educativo o escolar para diferenciarlo de otros posibles tipos.

#### **DEL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL AL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

Como hemos mencionado antes, el fenómeno del liderazgo no es exclusivo del ámbito educativo. Este término ha estado muy influido por el campo empresarial y por los intereses del mismo, por lo que hemos de evitar que se prioricen excesivamente algunas connotaciones dentro del contexto educativo, como pueden ser las referidas la profusión de burocracia y liderazgos autoritarios. Las grandes y medianas empresas, como cualquier otra organización, valoran que sus empleados responsables asistan a cursos de liderazgo, porque una empresa también es una organización y el liderazgo tiene funciones de construcción de las organizaciones.

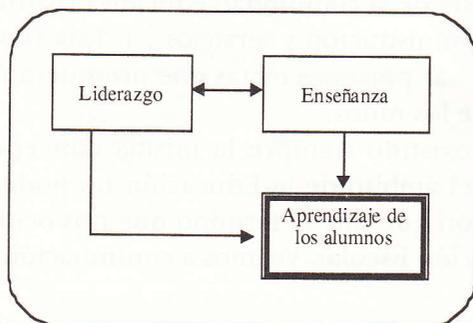
El carácter siempre cambiante y progresista de la escuela en España, demuestra que es una escuela viva, alimentada continuamente por las tendencias científicas y sociales. Por tanto, se reorganiza continuamente y necesita ser liderada para su construcción. Este proceso no se lleva a cabo por una persona, sino por un equipo y ello ha llevado paulatinamente al desuso del término «líder» siendo sustituido por el de «liderazgo», porque es una actividad que cada vez se efectúa más como grupo o como institución.

Frecuentemente trasladamos características del liderazgo empresarial al liderazgo en educación y se ignora la especificidad de los contextos escolares. Debemos ser cuidadosos con este aspecto puesto que el equipo directivo de un centro escolar no puede centrar su atención en actividades de gestión y control burocrático, ni el director puede ser una autoridad técnico-racional, sino que hay que ampliar esta concepción y enmarcarla dentro del liderazgo moral y profesional (el director suele ser considerado como el único líder del centro educativo y este aspecto debe evolucionar hacia el ejercicio de un liderazgo compartido).

Según González (1997) en Medina, (coord.) (1997, pág. 56): «el liderazgo escolar son los modos, formas funciones y expresiones de poder, autoridad, influencia, etc. que se constituyen y operan dentro de los sistemas educativos, centros y aulas». Estas acciones repercuten directamente sobre el colegio y, por tanto, sobre la comunidad educativa. En este sentido, Normore y Jeant-Marie nos hablan de la influencia del liderazgo educativo sobre el profesorado y el aprendizaje de los alumnos y representan este proceso de la siguiente manera (2010:108):

Figura 1

*Influencia del liderazgo en la enseñanza y en aprendizaje del alumno*



Como vemos el liderazgo que se ejerce en el centro escolar repercute de forma directa en la enseñanza, y por tanto en el profesorado, y en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Se trata de un proceso que engloba tanto a estudiantes como a profesores y cuyo último fin es la educación de calidad del alumnado.

Ahora pensemos en el liderazgo como una teoría separada de la realidad. En los entornos donde existe un liderazgo mode-

rado o poco institucionalizado, puede llegar a pasar desapercibido y quedarse en palabras, en muchas ocasiones el líder se ve abandonado por la desidia de sus compañeros y por las actitudes relajadas producidas por el funcionariado. Es importante decir que divagar y teorizar sobre el liderazgo es muy sencillo, la parte complicada es llevarlo a cabo, sobre todo porque no existe un consenso oficial para designar al líder. Éste debe tomar las riendas de las situaciones y ganarse el respeto y la colaboración de los demás, por ello puede que en ocasiones la teoría y la realidad no vayan de la mano hacia la mejora de nuestras instituciones educativas.

Además, debemos hacer una distinción entre «líder» y «liderazgo», ya que el primero se refiere a una persona que dirige e influye en un grupo hacia su meta, y el segundo hace referencia a un proceso de influencia dirigido hacia el logro de las metas del grupo (Wilson, 1999). Este segundo término se llena de significado al trasladarlo al contexto escolar, entendemos, que es el que debe darse en una organización educativa.

De este modo podemos comprobar la importancia que tiene el apoyo del líder por sus compañeros, es decir, la importancia que tiene el apoyo al director de un centro educativo que es el representante del colegio tanto por parte de sus compañeros como por el resto de la comunidad educativa (padres, alumnado, personal de administración y servicios...). Esta función compartida deberá luchar por unas metas que promuevan la calidad de la educación de los niños.

Pero, ¿ha existido siempre la misma concepción sobre el liderazgo? En el ámbito de la Educación no podemos obviar la estrecha relación que une al término que nos ocupa y al campo de la Organización Escolar. Veamos a continuación su evolución.

#### **EVOLUCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EN LAS DIFERENTES CONCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

Es importante destacar que el concepto de liderazgo y su papel dentro de la escuela ha ido sufriendo variaciones a medida que ha ido evolucionando el campo o disciplina de la Organización Escolar. Siguiendo la visión presentada por González (1997) en Medina (coord.) (1997), podemos decir que el término liderazgo ha seguido las siguientes concepciones: Tradicional,

Cultural y Crítica. A continuación presentamos en la tabla 1 una síntesis de las características más importantes:

Tabla 1  
*Síntesis de las características más importantes del liderazgo desde las tres visiones  
 (elaboración propia a partir de Medina 1997)*

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	PERSPECTIVAS TEÓRICAS	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
CONCEPCIÓN TRADICIONAL	Proceso a través del cual una persona que ocupa una determinada posición ejerce influencia sobre otras personas («subordinados») en orden al logro de metas de la organización (o grupo).	Teorías de rasgos. Teorías basadas en los estilos conductuales. Teorías de contingencia.	Consecución de metas. Nivel de compromiso y motivación. Satisfacción de los subordinados. Permanencia. Aceptación del líder.
CONCEPCIÓN CULTURAL	El liderazgo no ha de plantearse sólo en términos de conductas y habilidades del líder y el funcionamiento de un grupo u organización depende de que las personas que forman parte de los mismos estén comprometidos con una visión de la organización y traten de llevarla a cabo conjuntamente.	Teorías de corte interpretativo.	Visión más a largo plazo. Hace las cosas dentro de un marco de ideas y creencias determinado.
CONCEPCIÓN CRÍTICA	Proceso que ha de ser crítico, reflexivo, transformador y educador. No se habla de líder sino de liderazgo.	Teorías alternativas de análisis crítico.	Promueve una dinámica de análisis y reflexión. Posibilita la exploración y análisis de la estructura profunda de la organización.

Tras esta visión panorámica de la evolución de los términos líder y liderazgo, pasaremos ahora a concretizar las características deseables de un líder escolar en nuestro tiempo.

#### CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Pero, ¿qué entendemos actualmente por liderazgo?, ¿cómo lo podemos conceptualizar? ¿Cómo se aplica concretamente al

ámbito educativo? Lorenzo (2005) afirma que actualmente el líder no se entiende como una atribución individual o ambiental, siendo esto, más propio de un director o gerente, sino que, el liderazgo se conceptualiza como una *función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido*. Con esta definición podemos observar cómo se llena de significado este término dotándolo de identidad propia y cómo es aplicable al contexto escolar. Teniendo en cuenta esta definición, el autor añade como características que:

- Es una función: es una actividad llevada a cabo por el colectivo designado para ello. Por este motivo se utiliza más el término liderazgo que el término líder.
- Es estratégica para toda la organización: posee unas técnicas y conjunto de actividades para conseguir los objetivos de la organización y ayuda a elaborar una visión de la organización.
- Es compartida: no está representada por una única persona sobre las que recaen todas las decisiones, sino que se ejerce de manera colegiada y cooperativa.
- Se inserta en la cultura: no se trata de algo ajeno al contexto de la organización en el que se desarrolla, sino que forma parte de él.
- Reside en el grupo: en el ejercicio de la misma influirán tanto las características grupales como las personales de cada miembro.

También es interesante mencionar las ideas de Ainscow y Southworth (1994) respecto a los cinco ámbitos del ejercicio del liderazgo enfocado al proyecto de mejora recogidos en la siguiente tabla y que podemos tener en cuenta en el ámbito educativo:

Tabla 2  
*Cinco ámbitos del ejercicio del liderazgo. Elaboración propia partir  
 de Ainscow y Southworth (1994)*

CINCO ÁMBITOS DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratar con la gente para crear y sostener relaciones positivas de trabajo con los colegas.</li> <li>2. Contribuir a generar una visión global del centro.</li> <li>3. Dar el impulso, como presión y apoyo, necesario para la puesta en marcha de los proyectos.</li> <li>4. Ejercer de monitor del desarrollo.</li> <li>5. Establecer un clima propicio para el desarrollo profesional: compartir ideas y experiencias, clarificarlas, negociarlas y confrontarlas.</li> </ol>

Como podemos ver, el ejercicio del liderazgo contempla diferentes dimensiones que precisan diversas cualidades (de planificación, orientación, sociales...). Es importantísimo que en la escuela se den estas cinco dimensiones en el ejercicio del liderazgo para hacer que el conjunto de la comunidad educativa camine en la misma dirección.

### EL LIDERAZGO COMO CONSTRUCTO CALEIDOSCÓPICO

En un intento por aclarar teórica y conceptualmente las acepciones, características y delimitación del propio concepto de liderazgo, Lorenzo Delgado (2005) realiza una revisión y actualización del mismo y las perspectivas actuales que presenta, reorganizando y reorientando las teorías y características enmarcadas en la cultura organizacional. Una de estas acepciones apunta a definir el liderazgo como «constructo caleidoscópico». Se refiere a la variedad de metáforas (monofocales, multifocales) e imágenes que vienen a definir el liderazgo, completando la clasificación realizada en 1996, aportando otros tipos de liderazgo (tabla 2):

Tabla 3  
*Tipos de liderazgo (Lorenzo Delgado, 2005)*

TIPOS DE LIDERAZGO	CONCEPTOS
Ético (García y Dolan, 1997)	Una organización, especialmente la educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...)
Carismático (Conger, 1991)	El liderazgo no sólo encarna la visión del centro sino su transmisión con un estilo propio.
Liderazgo con vocación de servicio (Autry, 2003; Zohar, 2001)	El liderazgo es entendido como una función de servicio a la institución y sus miembros.
Liderazgo resonante (Goleman, 2002)	Dinamiza en base a la inteligencia emocional.
E-Liderazgo (Quinn Mills, 2002)	Es el liderazgo afin a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
Liderazgo lateral (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
Liderazgo basado en los resultados (Ulrich, 2000)	Aquel que dinamiza la organización en función de la obtención de mejores resultados o productos.
TIPOS DE LIDERAZGO	CONCEPTOS
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 emocional (Fernández y Otros, 2001)	Es una metáfora similar a la de Goleman. Es un «director de emociones».
Liderazgo creativo (Dilts, 1998)	Trabaja la creatividad y con creatividad preocupándose de la innovación institucional
Liderazgo estratégico (Bou, 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.
Liderazgo clarividente (Sharma, 2003)	En él predomina la visión de futuro.

## EL LIDERAZGO COMO FACTOR DECISIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA

¿Una organización que luche por la consecución de unas metas compartidas irá dirigida al éxito? Indudablemente sí. La implicación de los diferentes individuos hace que las metas sean un proyecto compartido que motive a todos los componentes de la comunidad educativa y que velen por una educación de calidad.

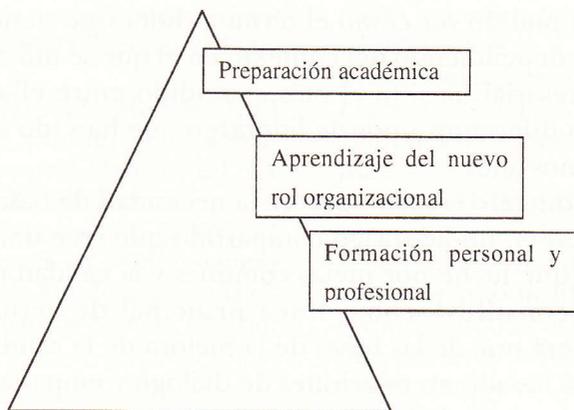
La calidad educativa partiendo de la idea de Teijido de Suñer en Filmus (2003) es realizar de la mejor forma o manera la educación. Para que ésta tenga lugar, y sea accesible a todos los alumnos sin excepción, debemos resaltar la importancia del estableci-

miento de comunicaciones fluidas para que exista una buena relación entre los miembros del grupo y la comunidad educativa.

Para ello es clave el establecimiento de un clima agradable y de diálogo donde las ideas fluyan libremente y que esté basado siempre en el respeto mutuo y el compañerismo. En este momento cobra especial importancia la empatía, es decir, el «saber ponerse en el lugar del otro» y respetar sus opiniones. Estas relaciones deben estar basadas en un diálogo abierto y flexible donde cada individuo pueda expresar sus ideas y sentimientos sobre los temas en cuestión. Hay que tener en cuenta que es muy enriquecedor aceptar las propuestas de todos los participantes para enriquecer las nuestras propias. Además el consenso al que se debe llegar en estas organizaciones con respecto al funcionamiento y metas de las mismas, debe ser encuadrado en el marco de la negociación democrática.

Según Daresh (2004, citado en Normore, 2004: 117-118) se deben incluir tres dimensiones en cualquier visión efectiva para preparar y apoyar a los líderes escolares a través de su trayectoria en sus roles y funciones como administradores. Estas dimensiones son parte del desarrollo profesional necesitado por los administrativos. Veámoslas en la siguiente figura:

Figura 2  
*Las tres dimensiones para preparar y desarrollar líderes escolares*



Definamos a continuación cada una de las dimensiones según el autor para poder hacernos la idea de cómo la suma de

todas ellas dará lugar a la adecuada preparación del líder escolar que persiga una educación de calidad:

- Preparación académica: se refiere a aquellas actividades de aprendizaje y otros procesos relacionados que tienen lugar antes del inicio del trabajo (como líder).
- Aprendizaje del nuevo rol organizacional: período indefinido de tiempo en la trayectoria de una persona cuando está en un nuevo y redefinido rol organizacional (Jean-Marie et al. 2009; Normore, 2007; Sparks, 2000).
- Formación personal y profesional: el esfuerzo que permite a un individuo ser más consciente de sus valores personales y asunciones con respecto al rol formal del administrador del colegio (Daresh y Playko, 1992, citado en Normore, 2004).

El ejercicio de un buen liderazgo traerá consigo la motivación de todos los miembros de la comunidad a hacerlo lo mejor posible. Los profesores se sentirán protagonistas de este buen hacer y los padres contribuirán a que este proceso de enseñanza-aprendizaje siga las mismas líneas tanto en el hogar como en la escuela. También el equipo directivo se sentirá satisfecho con su trabajo al ver cómo su esfuerzo obtiene resultados en el clima del centro y en los resultados del conjunto del alumnado.

## CONCLUSIONES

Hemos podido ver cómo el término liderazgo tiene diversas acepciones dependiendo del contexto en el que se utilice. El contexto empresarial ha sido el más extendido entre ellas aunque se conocen diferentes tipos de liderazgo que han ido surgiendo en los últimos años.

En el contexto escolar aparece la necesidad de basar las buenas prácticas en un liderazgo compartido que cree una comunidad sólida que luche por metas comunes y la calidad de la educación se constituye como línea principal de actuación. El liderazgo será una de las bases de la mejora de la calidad educativa y estará basado en relaciones de diálogo y empatía entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

Para el buen funcionamiento de un centro escolar se hará imprescindible un ejercicio del liderazgo que apueste por la consecución de los principios e ideales del centro y que cuente con

la totalidad del equipo para llevarlos a cabo. Los buenos resultados de los alumnos y la calidad de los procesos para conseguirlos serán los principales factores motivantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DARESH, J. C. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- DARESH, J. C. & PLAYKO, M. A. (1992). *The professional development of school administrators*. Toronto: Allyn & Bacon.
- FILMUS, D. (2003). *Los condicionantes de la calidad educativa*. Buenos Aires, Argentina: Novaeduc.
- JEAN-MARIE, G., NORMORE, A. H. & BROOKS, J. (2009). Leadership for social justice: preparing 21<sup>st</sup> century schools for a new social order. *Journal of Research on Leadership Education*, 4 (1). Available at <http://www.ucea.org/current-issues/>
- LORENZO DELGADO, M. (1995). *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- LORENZO DELGADO, M. (1997). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: Ed. La Muralla. 3.<sup>a</sup> edición.
- LORENZO DELGADO, M. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas. El liderazgo pedagógico*. Temáticos Escuela. Madrid: Praxis.
- LORENZO DELGADO, M. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. *Revista Española de Pedagogía*. núm. 232.
- LORENZO DELGADO, M. (2011). *Organización de centros educativos. Modelos emergentes*. Madrid: La Muralla.
- MEDINA RIVILLA, A. (coord.) (1997). *El liderazgo en educación*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- NORMORE, A. H. (2004). Socializing school administrators to meet leadership challenges that doom all but the most heroic and talented leaders to failure. *International Journal of Leadership in Education, Theory and Practice*, 7(2), 107-125.
- NORMORE, A. H. (2007). A continuum approach for developing school leaders in a large urban school district. *Journal of Research on Leadership Education*, 2(3). Available at <http://www.ucea.org/JRLE/issue.php>
- NORMORE, A. H. (Ed.) (2010). *Global perspectives on educational leadership reform: the development and preparation of leaders of learning and learners of leadership*. *Advances in Educational Administration*. Vol. 11. UK: Emerald.

# 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



ISBN 978-84-338-5536-7

