

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO PLATAFORMA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS LATINOAMERICANAS

Lenin José Torres Silva* Jambell Carolina, Garcia Paz. Universidad del Zulia** Joscellym Thais, Díaz Ferrer***

*Director de FAME. Consultores Gerenciales C.A

E-mail: Ltorresvenezuela@hotmail.com , Ltorresvenezuela@gmail.com.

**Especialista en Relaciones industriales y Comerciales.

E-mail: jambellgarcia@gmail.com

***Consultora Gerencial de FAME. Consultores Gerenciales C.A

E-mail: joscellym@hotmail.com, joscellym@gmail.com.

RESUMEN

El presente ensayo buscó analizar la responsabilidad social empresarial como plataforma del liderazgo transformacional en las organizaciones educativas latinoamericanas. Para ello fue necesario establecer un marco teórico sustentado en García y Dolan (2003), Palomo (2007), entre otros. La metodología utilizada para este ensayo fue la revisión documental y bibliográfica de expertos. Se concluyó que, hoy por hoy, lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido; en definitiva, que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela.

Palabras Clave: liderazgo, valores, sostenibilidad

ABSTRACT

This essay intended to analyze corporate social responsibility platform of transformational leadership in educational organizations in Latin America. It was necessary to establish a theoretical framework supported by Garcia and Dolan (2003), Palomo (2007), among others. The methodology used for this study was the review of documents and literature expert. It was concluded that, at present, what is sought is to exercise leadership that is capable of generating new leaders in the organization, which promotes shared leadership, in short, that any worker can be a leader and contribute to the development of the mission school.

Keywords: leadership, moral values, commitment.

1.- INTRODUCCION

En el contexto mundial, muchos han sido los líderes que han gerenciado las organizaciones, siendo su condición necesaria el convertirse en guías constructores de un proceso de transformación para lograr un auténtico desarrollo en su gestión. En el caso de

América Latina, el liderazgo también constituye un factor importante para alcanzar los cambios que se requieren. Para lograr los mismos, las organizaciones necesitan cumplir objetivos y metas que giran en torno a la participación de los empleados, por ello resulta esencial contar con un recurso humano administrativo bien preparado, que guíe las acciones de sus miembros.

En el ámbito de la educación, también implica un reto el tener líderes que busquen transformaciones efectivas dentro de sus escuelas, pero, a la vez, que asuman con responsabilidad los grandes fracasos para reinventar acciones conducentes a lograr el mejoramiento de la calidad educativa.

Por otro lado, las transformaciones que se adopten, serán sobre la base de las condiciones que imperan en las actuales etapas de educación, bien sea buscando aquellos elementos que tienden a corregir deficiencias de aprendizaje, o consolidando los aciertos en las acciones gerenciales. Asimismo, los líderes educativos necesitan dar paso a otros tipos de gerencias donde se apliquen estrategias acordes con la misión y la visión, propios de la responsabilidad social empresarial.

Es por este motivo que en los países latinoamericanos recientemente se ha observado un interés creciente por modernizar los sistemas educativos, situación que se viene evidenciando lentamente, pero de manera firme e irreversible, en los diferentes niveles y modalidades de los sistemas educativos; todo ello, mediante el involucramiento de todos que forman parte de ese sistema, para adecuarse a las distintas innovaciones que les permitan optimizar el campo de la educación, partiendo del desempeño y de los resultados que se obtengan de la gestión.

En tal sentido, surge la necesidad de elaborar un estudio que tiene por objetivo central analizar la responsabilidad social empresarial como plataforma del liderazgo transformacional en las organizaciones educativas latinoamericanas, desde el punto de vista bibliográfico documental cualitativo, puesto que la misma es una propuesta a las organizaciones educativas para aprovechar las mejoras en materia de gestión que dicho planteamiento ofrece a ese sector tan importante para las sociedades.

2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ENFOQUES CONCEPTUALES

La responsabilidad social es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental. Bajo este concepto, la administración se engloba en un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial que persiguen un nuevo equilibrio en las dimensiones económica, social y ambiental aplicables a todo tipo de organización, entre ellas las educativas.

La responsabilidad social según García (2006), es “la obligación gerencial de tomar las medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad como un todo y también los intereses organizacionales” (p.54). Se deduce que este término hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos del personal que labora en la organización, tanto nacionales, estatales o privadas, que se derivan de los impactos de las actividades de la escuela, las cuales se producen en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Dentro de este marco de ideas, Alarcón (2007) señaló que hace medio siglo las empresas desarrollaban sus actividades sin tener el marketing y que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial; esto significa que las empresas educativas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, económicas, ambientales y los derechos humanos como parte de su estrategia educacional.

Por su parte, Montes (2006) plantea que la responsabilidad social destaca el interés por la sostenibilidad, además caben en ellas las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las instituciones educativas, tales como, la democracia corporativa o las relaciones del poder al interior de la empresa, el espíritu de cooperación de sus clientes y los compromisos de transparencia que adquieren con la sociedad. Se infieren que estos se hacen efectivos a través de la rendición de cuentas, en forma de informes o memorias anuales verificables por organismos externos, la ciudadanía corporativa, entendida como los derechos y obligaciones de la escuela dentro de la comunidad a la que pertenece, entre otros aspectos.

Cabe destacar que las instituciones educativas cumplen una función pública, la de educar, la cual le genera una responsabilidad social en lo relacionado con la formación del estudiante. Los grupos de interés de una institución educativa a nivel básico incluyen, entre otros, a los educadores, estudiantes, cuerpo administrativo, directivo, futuros empleados, la comunidad, el sector público, los cuales se ven afectados por las decisiones que toma la escuela, y viceversa, en cuanto a la forma como preparan a sus estudiantes para que sean profesionales y ciudadanos, capaces de asumir éticamente el contexto social al que se enfrenta desde diversas disciplinas.

Es imperativo, según Fuenmayor (2005), que la escuela “logre abrir espacios, a través de la información y el conocimiento, para que todo los autores del hecho educativo aprendan a tomar decisiones autónomas y responsables con respecto a ellos mismos, su entorno y su comunidad” (p.109). Estos conocimientos, aptitudes, destrezas y comportamientos fomentados en las instituciones educativas con relación a la responsabilidad social deben estar inspirados en los valores y principios particulares, lo que a su vez debe ser coherente con los valores y principios constitucionales.

Por lo tanto, los líderes del sector educativo pueden utilizar diferentes modalidades para inculcar en las labores cotidianas, la responsabilidad social en sus estudiantes, docentes y demás personal, cumpliendo con las expectativas deseadas por la sociedad. En lo disciplinario, deben respetar las reglas de convivencia propia de la institución donde pertenece, en la investigación, fomentando la creatividad y generando el espacio para el desarrollo social, científico, político y económico en pro de la sociedad en la que se vive.

2.2.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUS ELEMENTOS DE INTERACCIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las inmensas oportunidades que se presentan en una institución educativa, en lo referente a interacción humana, proporcionan una magnífica oportunidad para contribuir a la formación del capital social en la escuela y para ampliarla a la comunidad externa. Al respecto, Gómez (2005) señala que la escuela debe aprovechar la situación de interacción que se puede lograr entre sus grupos de interés “pues estas interacciones, adecuadamente

orientadas, constituyen uno de los más importantes espacios de aprendizaje y crean redes sociales basadas en la confianza. Esto implica, fomentar la tolerancia, el entendimiento mutuo, y los valores compartidos (capital social) que ayudan al desarrollo saludable y sostenible de la sociedad venezolana.

De acuerdo a García (2006), la relación con diversas organizaciones y el ejercicio de una responsabilidad social estratégica con respecto a los estratos poblacionales más sensible social y económicamente, son grandes ventajas que le pueden ofrecer la escuela a sus estudiantes, docentes y miembros de la comunidad educativa; la idea es que las dos partes, tanto escuela y comunidad, se beneficien de la interacción: el alumno y el maestro, al acercarse a la realidad, aplicarían los conocimientos y habilidades adquiridos, tendrán la oportunidad de usar su creatividad en la investigación o solución de situaciones relativas a la responsabilidad social.

Por su parte, la comunidad tendrá acceso al capital intelectual desarrollado dentro de las instituciones educativas. Se abre así las puertas para las dos partes, para examinar los puntos de vistas propios y para recibir información que puede ser útil; estas experiencias llevan a la formación de ciudadanos que empiecen a experimentar, desde su etapa académica, los problemas reales del país, y que, consiguientemente, comiencen a valorar y a participar activamente en lo político y lo social. En este orden de ideas y siguiendo a García (2006), pueden identificarse elementos importantes que comparten las diferentes definiciones de responsabilidad social, a saber: el compromiso, la acción voluntaria y la adaptabilidad al cambio.

.- Compromiso: En la visión de una organización, interviene de manera sustancial un nuevo concepto que provee y atiende las necesidades propias de un producto servido con más ética; en este criterio según Zabala (2006, p. 42), “el nivel de compromiso de la empresa con la sociedad es fundamental, siendo ponderado cada vez con mayor incidencia en las expectativas de los consumidores, en este caso referidos a los miembros del plantel” .

Cabe destacar, que el nuevo concepto interpreta la estrecha relación del éxito de las acciones directivas con la percepción del cliente según el grado de compromiso o involucramiento social. Este se refiere al compromiso de la escuela de funcionar agregando valor a la sociedad. Este elemento evoca el concepto de la responsabilidad social y, al

respecto, Stoner (2004) expresa que mediante la responsabilidad social, las empresas reflexionan sobre su impacto, su acción sobre todos, y manifiesta su compromiso de contribuir al desarrollo económico; esto implica la mejor de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúa y de la sociedad en su conjunto.

Dentro de este marco de ideas, García (2006) señala que el compromiso con la sociedad se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de las contribuciones, “en dinero, tiempo, producto, servicios, influencias, administración del conocimiento, y otros recursos que dirige hacia las comunidad en las cuales opera. Ante los planteamientos señalados con anterioridad, el compromiso de las empresas educativas como forma de responsabilidad social, tiene que ver con la forma de administrar y tomar decisiones para alcanzar o superar las expectativas éticas, legales y sociales que la sociedad tiene de la misma.

En este caso, la clave del éxito está en compartir las expectativas y prioridades de los diversos actores públicos; en otras palabras, la necesidad de las instituciones educativas de ser percibidas como socialmente responsables es una gran responsabilidad para que concreten también asociaciones y alianzas que beneficien a toda la comunidad, y para que estas colaboren en pro de su sustentabilidad a largo plazo. De esta manera se espera lograr las metas y objetivos trazados en los sistemas educativos latinoamericanos, favoreciendo la labor administrativa y pedagógica de los líderes de ese sector.

.- Adaptabilidad al Cambio: La capacidad para la adaptabilidad al cambio es lo que caracteriza a una organización exitosa. Para Gordon (2000, p. 29), el cambio “es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje”. De lo señalado por el autor se infiere que el supervisor como gerente debe estar atento a los cambios que se pueden presentar en su entorno.

Por su parte, Hampton (2000) lo considera como el proceso a través del cual se pasa de un estado al otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad; en tal sentido, el cambio en las instituciones educativas genera transformaciones cuando los supervisores y directores adoptan las competencias necesarias

para asumir el puesto a desempeñar. Es conveniente resaltar que deberá estar igualmente capacitado para asesorar, promover y mantener programas, acciones dirigidas al funcionamiento de las instituciones, estableciendo un clima de confianza del grupo que lo acompaña en su gestión.

Es primordial destacar que el éxito en el proceso de adaptabilidad al cambio implica experiencias particulares que solo son posibles si se cuenta con el respaldo de individuos comprometidos; los supervisores deben efectuar una labor con sus docentes para desarrollar la confianza en cada uno y explotar el potencial, debe dedicar el tiempo y el esfuerzo necesario para asegurar el éxito de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo.

Al respecto, David (2005, p. 109) señala “los líderes nunca se resisten al cambio, claro está, lo generan y hacen ellos mismos, pasando a ser una palabra interesante, que requiere inducir comportamiento dentro de un acatamiento”; según el autor, gestionar los cambios es una de las funciones del supervisor como gerente educativo, sin embargo, los logros van a estar determinados por el nivel de resistencia o equilibrio presente en la institución. En este sentido, se destaca que el supervisor educativo es un gestor del cambio, ya que los cambios no son más que las nuevas tendencias y actitudes de la institución, además de una realidad que afecta fuertemente a todo tipo de organización; tanto así, que lo más probable es que lo que es hoy solidó el día de mañana sea sorpresivamente diferente.

Por otra parte, para Chacín (2004), el cambio surge como consecuencia de interacciones de fuerzas tanto internas como externas con la finalidad de implementar un sistema de gestión de la prevención. Por lo tanto, es importante adaptar la responsabilidad social al contexto y realidad de las sociedades en las que operan las instituciones educativas, es decir, en diseñar un modelo de responsabilidad social que considere las particularidades del entorno en el que se desenvuelve. Siendo así, las actividades de responsabilidad social están dirigidas a un gran número de grupos o sectores internos y externos para que exista adaptabilidad al cambio.

.- Acción Voluntaria: Otro de los elementos esenciales de la responsabilidad social, es la acción voluntaria, el cual representa el carácter exclusivamente voluntario de la responsabilidad social no regulada por ley; según la definición de responsabilidad social

citada por el Libro Verde de la Unión Europea (2005) este es un concepto por el cual las empresas “deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente” (p.6).

En este sentido, el voluntariado en la acción voluntaria, es el resultado de libre elección por parte de cada miembro del plantel, es una opción ética, personal, gratuita que no espera retribución o recompensa. La palabra exacta no es desinterés, porque la persona voluntaria tiene interés y obtiene satisfacción en sus motivaciones personales.

Por su parte, Rodríguez (2006), opina que el voluntariado no es solo un valor ético, una actitud, sino una práctica concreta, el voluntariado se hace, es acción; si se queda tan solo en un vago espíritu de buena persona, de buen ciudadano o ciudadana, acaba siendo algo vacío y sin sentido. Se infiere que aunque también es cierto que no es posible la pura acción sin valores, lo que cambia al mundo, lo que enfrenta los problemas y las necesidades, es la acción.

Para García (2006, p. 220), “el voluntariado, por ser algo muy importante, no se puede tratar como una práctica personal, individual, testimonial, íntima, porque su objetivo es mejorar la realidad, transformar el mundo y hacerlo eficazmente”. Esto significa que frente a la improvisación y la espontaneidad, el voluntariado requiere actuar organizadamente, uniendo fuerzas para lograr las metas propuestas. Por lo tanto, la acción voluntaria debe ser organizada, sistemática, sinérgica, que requiera de organización, asociaciones o fundaciones en que actuar. Para los autores en referencia, la acción voluntaria se ha convertido hoy en día en uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito social y, como consecuencia de ello, reclama un papel más activo que se traduce en la exigencia de mayor participación en el diseño y ejecución de programas y políticas públicas sociales.

De allí que, el voluntariado social así entendido debe superar también el puro voluntarismo, la acción individual, aislada y esporádica, bien intencionada pero poco eficaz y, por tanto, ha de ser reconducido hacia las organizaciones educativas tanto privadas como públicas, adquiriendo capacidades para aprovechar sinérgicamente el esfuerzo, el entusiasmo y la dedicación de los voluntarios para las actividades a ejecutar.

2.3.- LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Las empresas u organizaciones cuentan con una plantilla de dirigentes gerenciales, quienes conducen a las instituciones para que realicen las tareas para las cuales fueron creadas; estos gerentes son el motor de las directrices que orientan el trabajo, motivan a los empleados a dar lo mejor de sí para tratar de lograr excelentes resultados en la metas previstas, de tal manera que son ellos los que influyen en el resto de sus compañeros, por lo cual, ellos los ven como una guía o ejemplo a seguir .

En cuanto a esto, por tradición las empresas mantenían una figura de administrador duro, con carácter y autoridad, con la finalidad de que sus empleados les tuvieran temor y por ello se motivaban a trabajar; luego se dieron cuenta de que la producción podía mejorar cambiando los lideres que estaban al frente de sus organizaciones, razón por la cual se implementaron nuevos estilos de liderazgo.

Es así como surge el liderazgo transformacional, para darle una nueva orientación a la gerencia, buscando que los trabajadores produzcan más de lo exigido, para lograr la excelencia en las organizaciones. Como lo expresan Robbins y De Cenzo (2003), el líder transformacional inspira a sus seguidores para que vayan mas allá de sus intereses personales en bien de la organizaciones, y es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores, de tal forma que, con esta apreciación se supera la previa concepción del liderazgo basado en el cumplimiento de los objetivos, donde la calidad era medida según los porcentajes de metas logradas, en función a una planificación previa, enfocándose en lograr el rendimiento más allá de lo esperado, sin que el trabajador sienta la presión de sus superiores.

Es así como este liderazgo no busca solo la transformación de los empleados, sino que la influencia generada por él se concentre en la visión compartida de la institución, superando sus propias expectativas, de tal manera que sea toda la estructura organizacional la que asuma esta modificación sustancial, y así lograr posicionarse excelentemente frente a los cambios constantes que se suceden en las sociedades.

De igual forma, Ramos (2005, p. 80) destaca que el liderazgo transformacional “enfatisa la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente, y subraya los procesos colectivos de motivación”; es así como la visión colectiva debe imperar como guía a seguir por parte de todos los integrantes de la organización, por lo cual se construye un clima de cordialidad y de respeto con base en el papel protagónico y de inspiración de estos líderes, que consideran a todo el personal como uno más del equipo en el cual se encuentran, para lograr un trabajo sinérgico en el cual la organización sea más que la suma de todos sus miembros y elementos.

De esta manera, las respuestas emocionales de los seguidores estarán sustentadas por la visión transformadora de sus líderes, quienes anteponen los intereses de la organización a sus fines personales, en procura de maximizar el rendimiento y los resultados del trabajo en equipo, posibilitando y generando condiciones especiales de motivación para el cumplimiento de las actividades y tareas a realizar.

De la misma manera, Palomo (2007, p. 37) lo establece “como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderizados”; en la medida que se crean condiciones satisfactorias para el cumplimiento del deber, se está facilitando el logro de los objetivos organizacionales.

En función de esto, los mismos seguidores cambian la perspectiva y visión de sí mismos, creyendo en sus propias habilidades y competencias, explotándolas al máximo, sin colocarse límites como el porcentaje de objetivos o metas exigidas por la empresa, incidiendo esto en el crecimiento y la transformación de la organización, basándose en la influencia del liderazgo transformacional.

En concordancia, Koontz y Weihrich (2007) destacan que los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional, con lo cual, los gerentes son la fuente de inspiración para sus empleados, para que ellos estén cohesionados con la visión de la empresa y contribuyan en la formación y mantenimiento de un excelente clima de trabajo dentro de la empresa.

Aunado a lo anterior, se destaca el papel preponderante de los directivos de las organizaciones educativas en la adecuación de sus organizaciones, para enfrentar los nuevos retos que exige la sociedad plural y cambiante de la actualidad, asumiendo su protagonismo e influencia para navegar por los difíciles caminos de la transformación y el cambio, dirigiéndola a puerto seguro, con la colaboración espontánea y voluntaria de todos los que participan en el desarrollo educacional, reflejando en los resultados el éxito y la excelencia en beneficio de la misma sociedad.

En este sentido, el líder transformacional posee una serie de características que lo hace destacar por encima de los demás líderes y que, de acuerdo a su desempeño, sus seguidores asimilan su forma de trabajar, y sus resultados son mayores a lo planificado con anterioridad, y que, en función de lo que establece Ramos (2005), son: el carisma, la estimulación intelectual, consideración individualizada y la motivación.

2.4.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL.

Los valores, como elementos claves de la cultura organizacional, constituyen una de las vías más expeditas para conocer todo aquello que en la organización se considere importante. Para Atención (2009) son eventos esenciales del proceso de cambio y modernización que permiten crear una plataforma sólida y resistente para compartir el diario trajinar.

Es por ello que la estrategia se basa en desarrollar trabajadores ético-transformacionales, cuya actuación se fundamente en valores identificados con equidad, justicia, ética, honestidad, humanitarismo, entre un gran número de ellos de igual o mayor relevancia relacionados con la dignidad, el respeto a los derechos humanos, sin desconocer otros valores presentes en la organización como la productividad y la eficacia, elementos propios de la responsabilidad social empresarial.

En ese contexto, los nuevos tiempos y tendencias en el contexto educativo, como expresa Kotter (2000), requieren de un liderazgo transformacional, inspirador, visionario, que se convierta en el motor de sus seguidores y, por ende, en el líder del cambio, que

trascienda hacia una gestión basada en valores, los cuales producen un efecto poderoso en el trabajador-líder cuando los acepta amplia y genuinamente, mejoran la calidad y precisión del quehacer organizacional de una forma sostenible.

En tal sentido, Colmenares (2007, p. 8) comenta que la sostenibilidad es un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad educativa compromisos y responsabilidades en la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida. Por su parte, según Alfaro (2002, p. 2), la sostenibilidad social es una prioridad inexcusable; esta sustentabilidad solo puede alcanzarse comprendiendo las carencias de su biodiversidad social, pues los que se enriquecen determinan variables caracterizadas por bucles sistémicos que se expresan en que son pocos los que mucho transforman el ambiente, y son muchos los que poco pueden hacer para mejorarlo.

En ese sentido, se puede destacar según lo expuesto por los autores, que la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo, se refleja en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo educativo como mecanismo de la puesta en práctica de la responsabilidad social como elemento diferenciador y sostenible de ese medio tan dinámico.

3.- REFLEXIONES FINALES

La responsabilidad social empresarial no tiene que ver solamente con una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa que, junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso de negocios más. Por tanto, las empresas que practican responsabilidad social empresarial además obtienen otros beneficios, como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas, razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

Las peculiaridades de la organización educativa y las exigencias de la sociedad del conocimiento encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, ya que, como se

ha expuesto en el desarrollo de presente trabajo, éste promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística.

Más que someter a los colaboradores, busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a éstos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar. Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, más orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional.

4.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, E. (2002). Y la sostenibilidad Social...?¡Qué! Revista Académica. Equipo Federal del Trabajo. Buenos Aires.

Atencio, L (2009). Valores para trascender hacia la dimensión ético transformacional.

Disponible en <http://pensardenuovo.org/valores-para-trascender-hacia-la-dimension-etico-transformacional-2>(Consultado 09/09/211).

Colmenares, J. (2007) Crecimiento económico y desarrollo humano. Una distinción necesaria en la búsqueda de un nuevo modo de desarrollo. Universidad Autónoma de Colombia.

David, F (2005). Gerencia Estratégica. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá.

García, R (2006). Normalización y Responsabilidad Social: CIEC Fondo Norma.

García, S y Dolan, S. (2003). La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill México.

Gómez, H (2005). Iniciativa social como estrategia competitiva. Caracas. Editorial IESA.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Administración una perspectiva global. McGraw Hill. México.

Kotter, J (2000). El líder del cambio. Editorial Mc. Graw-Hill. México.

Palomo, M. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. Madrid.

Ramos, M. (2005). Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Universidad de Valencia. Valencia.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2003). Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación. Madrid.

Rodriguez, L. (2006). Tenemos que lograr que nuestro Sistema Educativo produzca éxito escolar. Venezuela analítica. Revista Educativa. Caracas.

Stoner, J (2004). Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México.