

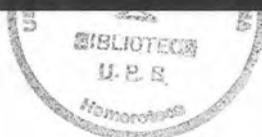


EL LIBERAZGO Y VALORES EN ANTIQUINIA

"Procesos de Impacto"

1975 - 1995

Por: Blanca Ruby Rendón de A.
Gabriela Torres de M.
Graciela Rendón R.



Ley de la Espiral Cósmica • Pedro Nel Gómez



INTRODUCCIÓN

Para nadie es un secreto que, en las últimas décadas, nuestro país entró en una crisis de hondas proporciones que ha tenido sitiada la vida cotidiana, con la amenaza de la violencia convertida casi en una cultura, con una justicia debilitada y un progreso interrogado. Este debilitamiento colocó en evidencia el déficit de liderazgo, la pérdida de valores y la necesidad de estructurar un modelo de sociedad a ser convertida en un propósito de todos.

Desde finales de la década de los 70, nuestro sistema educativo dio un giro substancial en sus enfoques, contenidos y metodologías, privilegiando la transmisión de conocimientos e información sobre la formación integral en el pensamiento, en valores y principios, lo cual generó un proceso de estancamiento y deterioro en el desarrollo social y político del país, proceso en el cual las instituciones educativas de alguna manera han contribuido, siendo mayor su responsabilidad hoy y hacia el futuro.

El papel de los líderes ha cambiado o ha sido reevaluado, al evolucionar el concepto de una connotación individual a otra colectiva, social, más acorde con un modelo de sociedad justa y democrática, que es de alguna manera a la que todos aspiramos y que requiere animadores multiplicadores y orientadores más que caudillos. La democracia participativa acerca a gobernantes y gobernados y se encarga de quitar esa aura mística que rodea a los dirigentes y que los hace ver como dioses infalibles y lejanos.

La sociedad actual, Colombia, Antioquia, Medellín, necesita líderes para encauzar el esfuerzo colectivo hacia la solución de nuestros problemas en la vía del desarrollo; una educación centrada en el HOMBRE, con una visión integradora, humanista, que conjugue la teoría

*/ Egresadas del Programa Magíster en Gerencia para el Desarrollo - U.P.B. Medellín -1997

con la acción sobre principios universales; es quizás la única alternativa adecuada para el logro del desarrollo social, dentro de parámetros de calidad de vida y trascendencia moral.

El líder del mundo moderno ya no es pues el carismático que hace vibrar la multitud en la plaza; es más bien aquel que puede sintonizarse con una opinión pública mucho más exigente y heterogénea, más educada y mejor informada; es aquel que tiene una visión basada en valores y principios con un objetivo concreto y la capacidad de movilizar a la gente para lograrlo.

Para Warren Bennis "todos tenemos la capacidad de liderazgo; en efecto, casi todos podemos señalar alguna experiencia de liderazgo... En realidad el proceso de convertirse en líder es muy parecido al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado. Para el líder como para la persona bien integrada, su carrera profesional es la vida misma y el liderazgo es la sumatoria de las experiencias de la persona que ha aprovechado mejor su experiencia..."¹

En una visión del desarrollo humano para el avance social, integral y sostenible, es preciso procurar que cada ser humano desarrolle sus potencialidades en un marco de solidaridad para promover, conjuntamente con otros, los proyectos que la sociedad requiere en la búsqueda del mismo, máxime cuando el liderazgo es requerido de manera especial en procesos de

cambio "ruptural", evidentes en nuestra sociedad actual.

Una investigación reciente, realizada por las autoras, se propuso estudiar entidades y organizaciones que han ejercido liderazgo en diferentes procesos, tanto del sector privado como del sector público, en el Área Metropolitana, representativa de lo que ocurre en el Departamento de Antioquia, durante las últimas dos décadas; así como identificar las personas motivadoras y movilizadoras de los mismos para analizar su trayectoria de vida y, a partir de ella, los factores del contexto familiar, cultural, educativo y social que han permitido su orientación y actuación en la vida.

Orienta el desarrollo del anterior trabajo la hipótesis de que en procesos exitosos de carácter

social, cultural, económico-empresarial, educativo y científico-tecnológico desarrollados en el Valle del Aburrá durante las décadas 75 - 95, con los cuales se han logrado los objetivos propuestos, generando un impacto en términos de cambio y desarrollo, se ha ejercido un **liderazgo de tipo adaptativo y/o contingencial-situacional**, reforzado por un enfoque Esetratégico con involucramiento colectivo o grupal. Pues para la investigación se asume el liderazgo como una actividad resultante de procesos iniciados contingencialmente en situaciones de crisis, que requieren respuestas con involucramiento colectivo, con unos valores y aprendizajes compartidos y que articulan el ejercicio del liderazgo en armonía con el entorno.

¹ BENNIS, Warren. *Atrévase a ser líder: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Santafé de Bogotá: Ed. Norma, 1987. p. 170

Se presupone, además, que, independientemente del enfoque, el ejercicio del liderazgo está fundamentado en **valores** los cuales son compartidos mediante información clara y directa y en cuya formación juega papel crucial la educación a todo nivel, familiar y escolar.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

“Ser líder no es tener un privilegio, es saber que se tiene una responsabilidad”

Guillermo Beltrán L. (Entrevistado).

A través del tiempo, los diferentes estudios y planteamientos teóricos sobre el liderazgo han ido cambiando de tal forma que pueden identificarse las siguientes concepciones²: Teoría del Gran Hombre, Teoría de los Rasgos, teoría situacional, teoría o enfoque funcional, enfoque empírico, enfoque sociológico, enfoque cognoscitivo, enfoque naturalista, enfoque estratégico, enfoque adaptativo y el del liderazgo transformador, identificado en la última década.

La investigación aludida, de acuerdo con la hipótesis que formula, asume los enfoques adaptativo y contingencial - situacional, reforzados por el estratégico, como los que han primado en los procesos líderes estudiados.

LIDERAZGO ADAPTATIVO

Para Ronald Heifetz, Director del Programa de Liderazgo de la Escuela de Gobierno - KENNEDY, de la Universidad de Harvard, “hay una gran diferencia entre ejercer autoridad y ejercer liderazgo; la clave está en saber qué es lo que la situación requiere.”³

En el enfoque adaptativo, no interesan los rasgos de personalidad de los líderes. El liderazgo es un ejercicio, una actividad, no un conjunto de características de personalidad; es la actividad que moviliza los recursos de un pueblo o de una organización, con el fin de progresar en los problemas difíciles a los que se enfrenta; los problemas de rutina no requieren liderazgo. Ejercer liderazgo no significa imponer al grupo una solución; quien lo ejerce, logra que las facciones o grupos que rivalizan definan el problema y comiencen a aprender unas de otras. En problemas de rutina, una persona capaz de aplicar autoridad o experiencia logra la solución.

La función de una figura de autoridad es mantener el equilibrio en el sistema organizacional, reconfortar e infundir aliento. Quien ejerce liderazgo, por el contrario, genera desequilibrio proponiendo salidas o haciendo preguntas que perturban a las personas y las conducen a enfrentarse a puntos de vista y problemas que preferirían no considerar.

Según esta perspectiva, la persona que ejerce liderazgo no es la que provee respuestas o soluciones, sino aquella que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias respuestas. Definir los problemas, sin irse por las ramas, es un trabajo creativo y muy difícil; dirigir armoniosamente puntos de vista encontrados también es un trabajo duro; ambos generan tensión en una organización y por ello las organizaciones tienden a encontrar la forma de eludir dichas tareas.

² PIERRE, Simón y LUCIEN, Albert. Las relaciones interpersonales. Barcelona: Herder, 1983. pp. 356-358

³ HEIFETZ, Ronald. Enfoque Adaptativo. Dcto. Paipa 1992

Un gerente o presidente puede lograr obediencia, diciéndole a su gente qué hacer, pero ello, *per sé*, no modifica la comprensión y el compromiso de la gente y, a largo plazo, debilita sus capacidades para desenvolverse en un entorno complejo.

Cuando una organización crea adicción a un héroe que ha ejercido autoridad con éxito, permanece adicta esperando las soluciones; es por ello por lo que los presidentes de empresas muy exitosas, según Heifetz, deben abandonarlas en cierto momento, porque se da una dependencia que no pueden contrarrestar y debilita la organización; las personas siguen esperando que él siempre restaure el equilibrio procurando que les evite trabajo. El liderazgo, en cambio, mejora la capacidad del grupo para realizar sus aspiraciones y llegar a ser un grupo humano, organización o sociedad, que haga su trabajo y progrese frente a los problemas que debe enfrentar.

El profesor Heifetz afirma que "es bueno pensar en el liderazgo como un proceso continuo de aprendizaje, una actividad en la que se le exige a las personas que confronten sus problemas. Sin embargo, lo más difícil es hacer que la gente se interese en encontrar las respuestas y que quien ejerza el liderazgo, formule las preguntas adecuadas."⁴

Concretar cuáles son los problemas de una comunidad y dirigir de forma armoniosa los diferentes puntos de vista son un trabajo sumamente difícil, que genera mucha tensión; de alguna manera, todos tienden a eludir la res-

El liderazgo, en cambio, mejora la capacidad del grupo para realizar sus aspiraciones y llegar a ser un grupo humano, organización o sociedad, que haga su trabajo y progrese frente a los problemas que debe enfrentar.

ponsabilidad en el asunto y culpar a la autoridad por la falta de respuestas. El líder no da respuestas; es quien sabe hacer las preguntas adecuadas en el momento adecuado.

En síntesis, el liderazgo adaptativo se ejerce no frente a problemas técnicos, sino frente a problemas o situaciones que exijan calificación de valores, es decir, que requieran involucramiento de muchas personas, aprendizaje, nueva información, perspectiva de largo plazo, generen tensión, trabajo duro y hasta dolorosos procesos de cambio. El líder en su ejercicio produce desequilibrio con sus propuestas o preguntas frente al problema o situación, que retan a las personas a generar o elaborar las soluciones propias. Los problemas técnicos normalmente se resuelven mediante la aplicación de autoridad y experiencia si se tiene en cuenta que la autoridad otorga poder frente al entorno y el medio ambiente, fuerza para regular y controlar la tensión y capacidad de desequilibrio o recuperar el equilibrio.

Por estas razones, quien detenta autoridad puede cumplir funciones de dirección, protección y seguridad, reducción y manejo del conflicto, mantenimiento de las normas, realización de alianzas y orientación al grupo u organización; funciones que en este enfoque del liderazgo no corresponden al líder. No obstante, el líder debe poseer una autoridad informal que se la da su compromiso ético, su creatividad y capacidad para identificar los verdaderos problemas, aunque con ello rete muchas veces la tradición y las normas y

⁴ HEIFETZ, Ronald. Op. Cit. 1992

capacidad para acudir al consenso y a la conciliación. De ahí el criterio de que, para el cambio organizacional e institucional, la autoridad formal deba encauzar y proteger el liderazgo informal para permitirle su ejercicio en la solución de problemas, el manejo de situaciones y el proceso de cambio en general mediante aprendizaje y creatividad que permitan el proceso de adaptación de toda la organización.

ENFOQUE ESTRATÉGICO

Warren Bennis en sus investigaciones con líderes del sector público y privado encontró que en su totalidad utilizan estrategias comunes, como son:

Estrategia I : Atención mediante la visión

Estrategia II : Significado mediante la comunicación

Estrategia III : Confianza mediante el posicionamiento

Estrategia IV: Despliegue del yo mediante el auto concepto positivo

La conclusión final de Bennis y Nanus enfatiza que el liderazgo parece ser el acopio de destrezas que la mayoría posee pero sólo una minoría usa. Es algo que cualquiera puede aprender, las estrategias planteadas pueden aprenderse, desarrollarse y/o mejorarse.

La lectura de su libro *Líderes*, del que es coautor con Nanus, conduce a pensar que su enfoque del liderazgo es el más próximo a lo que la gente denomina comúnmente como tal, es decir, al que mantenemos en este trabajo, que lo concreta como capacidad de mover por arrastre, de hacer que a uno le sigan, sin ni siquiera preguntarse mucho por el "a dónde" y por la razón. Las referencias de Bennis a la "visión", y más propiamente a la "comunicación de la visión", insinúan una entrada al mundo mágico del impulso vi-

tal, al seguimiento, a la aventura común, a la exaltación de los seguidores; recurre a términos como pasión, curiosidad, audacia, integridad, que genera confianza o cómo dar sentido.

Un avance conceptual de Bennis mantiene varios de estos elementos de expresión - otra vez la pasión, la visión, la audacia - entremezclados con apelaciones al poder de la palabra, a la síntesis, al desafío o al inspirar. Y la referencia al "manejo de personas y no de sistemas"; pero todo lo demás lo circunscribe a lo que llama "liderazgo de movimiento" dentro de un contexto muy vasto.

Finalmente, Bennis en otro trabajo plantea que el directivo a diferencia del líder, es el que se ocupa del día a día; que el líder arrastra "no porque tiene una visión, sino porque comunica un foco extraordinario de compromiso". En ésta y en otras ocasiones parece realmente iniciarse una mejor distinción entre el líder y el directivo.

LIDERAZGO CONTINGENCIAL - SITUACIONAL

Fred Fiedler, en 1970, creó el primero y uno de los más conocidos modelos de contingencia para el liderazgo. El modelo representaba un avance respecto a los modelos conductuales del liderazgo, al especificar que el desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de la naturaleza de la situación en que se presenta.

Fiedler define la situación en la que funciona el líder. Ésta puede ser favorable o no para el líder, presentándose tres dimensiones:

· La relación líder y los miembros: actitud del grupo hacia el líder y su aceptación



por parte del grupo, es el grado de confianza y respeto que los subordinados depositan en él.

- La estructura de la tarea: es el grado hasta el cual las tareas están bien definidas y la acción que corresponde a cada uno.

- Poder del puesto: es el grado hasta el cual un líder tiene una base de poder fuerte y legítima.

En 1987, Fiedler y Joe García reformularon la teoría original para explicar el proceso mediante el cual un líder logra que un grupo sea eficaz. Esta teoría la denominaron teoría de los recursos cognoscitivos.

Lo esencial de este nuevo planteamiento se resume en que la conducta directiva sólo produce un buen rendimiento si está unida a una gran inteligencia en un ambiente donde el líder da apoyo y no hay tensión. Si hay tensión, la experiencia laboral es determinante para el rendimiento. Cuando hay tensión, la capacidad intelectual del líder se correlaciona con el rendimiento del grupo.

Por su parte, en 1971, Robert House había propuesto la teoría de trayectoria meta, cuya esencia se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria clara que permite y facilita a sus seguidores el recorrido a una meta eliminando o disminuyendo obstáculos. El subordinado aceptará la conducta del líder en la medida en que la considere fuente o medio para alcanzar la satisfacción en el futuro.

House señala cuatro conductas para el liderazgo: el líder dirigente, el líder que apoya, el líder participativo y el líder orientado a la realización.

Víctor Vroom y Yetton, en 1973, relacionaron la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. Afirman que la conducta del líder se debe adaptar de tal manera que refleje la estructura de las actividades. Su modelo es un árbol de toma de decisiones que incluye siete contingencias y cinco alternativas para el estilo de liderazgo. En 1988, Vroom y Jago presentaron una revisión del modelo, considerando las cinco alternativas para el liderazgo, pero incrementan a doce las variables de contingencias. El modelo considera que cualquiera de las cinco conductas resulta viable en una situación dada:

Autocrática I: Resolución del problema y toma de decisiones solo.

Autocrática II: Obtiene información de otros pero toma decisiones solo.

Consultiva I: Comparte y escucha individualmente, toma decisiones con esta información.

Consultiva II: Comparte en grupo y toma la decisión.

Grupal : Comparte en grupo y toma la decisión por consenso.

Las teorías contingenciales consideran la situación en la que se ejerce el liderazgo. Es importante determinar si la situación se debe adaptar a la persona o si se debe hacer que la persona concuerde con la situación. Ciertas personas son adaptables a las situaciones pero otras no lo son. Estas teorías consideran situaciones externas sin desconocer algunas internas, como la inteligencia y la experiencia laboral, incluyendo conceptos de actividades y de la persona con un estilo único como Fiedler, o flexible, como Vroom y Jago.

La teoría de trayectoria meta valida las variables de contingencia, reconociendo la importancia a la estructura de la actividad y las características personales.

LIDERAZGO Y VALORES

Los enfoques anteriormente expuestos coinciden en la concepción de los valores como elemento básico orientador en el ejercicio del liderazgo.

Entendidos los valores en una perspectiva antropológica, representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser. En los valores, consciente o inconscientemente, se refleja el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee en relación con la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

"El estudio de los valores tiene una doble dimensión: la ética universal por un lado, y la ética fenomenológica que varía con el tiempo, espacio y necesidades específicas de los grupos sociales por el otro lado. Por ejemplo, los valores de honestidad y respeto se consideran en una categoría universal, es decir, no se ven alterados en su esencia por las condiciones espacio-temporales"⁵.

Desde un ángulo sociológico, jurídico, psicológico, fenomenológico e histórico, un valor lo es en tanto que la comunidad o grupo así lo defina. En este sentido, todo valor responde a un significado ético que contiene actitudes, motivaciones y convicciones, reflejándose en ellos una cosmovisión y un *éthos**, es decir, una ética o moral.

Ronald Heifetz en el enfoque adaptativo anota que "la palabra liderazgo en sí, está cargada de valores, implica la imagen de nosotros mismos y los códigos morales...⁶ No se puede afirmar que hay una crisis de liderazgo y después, que el liderazgo está exento de valores"; no hay ninguna base neutra sobre la cual puedan erigirse concepciones y teorías del liderazgo porque éste lleva consigo normas y valores implícitos.

En el liderazgo contingencial - situacional, los valores están implícitos en la definición de la meta a ser lograda; aunque muchos dirigentes afirman que la forma en que dirigen el cambio "depende de la situación". Joseph Quingley anota al respecto que en realidad, por lógica, los valores anteceden a la misión y a la meta.⁷

"El error moral y lógico inherente a la teoría de la contingencia es el relativismo, esa idea de que no existen verdades universales, ni conocimientos objetivos, sino sólo pruebas científicas. De acuerdo con el sistema del pensamiento relativista, no hay buenos ni malos y de haberlos, son ideas personales, irrelevantes para los efectos prácticos del arte de gobernar y de ejercer liderazgo"⁸.

El liderazgo estratégico, basado, según Warren Bennis, en la visión y la comunicación, incluye como ingredientes la integridad, la sinceridad, la responsabilidad y la perseverancia frente a la meta común. "El líder tiene una idea clara de lo que quiere hacer y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos. A menos que uno

⁵ SILICEO, Alfonso. Líderes para el Siglo XXI. México: Mc. Graw Hill, 1997. Pp. 23

⁶ HEIFETZ, Ronald. El liderazgo y la solución de problemas políticos. Paipa: Dcto. 1992.

⁷ QUINGLEY, Joseph. Visión. Bogotá: Mc. Graw Hill. 1996. Pp. 16

⁸ QUINGLEY, Joseph. Op. Cit. p. 17

sepa a dónde va y por qué, no es posible que llegue".

El poder de un líder en este enfoque radica en su capacidad de convertir una visión y los valores que la apoyan en una realidad y sustentarla.

EL LIDERAZGO EJERCIDO EN ANTIOQUIA

A la luz de la hipótesis propuesta (pág. 3) y del marco teórico asumido para el estudio desde los enfoques adaptativo, contingencial-situacional y estratégico del liderazgo y desde la concepción de los valores, los 20 procesos construidos por considerarlos líderes en el Valle de Aburrá en las últimas dos décadas, en términos de su impacto social, cultural, educativo, científico, tecnológico y empresarial, así como las trayectorias de vida de las personas que han ejercido liderazgo en tales procesos, arrojan los siguientes resultados:

- Los procesos líderes estudiados se han desarrollado con un enfoque adaptativo en un 28.5%, contingencial-situacional en un 35.0% y estratégico en un 36.5%.

Por sectores, el comportamiento es el siguiente :

SECTOR VARIABLE	ECONÓMICO EMPRESARIAL	SOCIO- CULTURALES	EDUCACIÓN- CIENTÍFICO- TECNOLÓGICO	TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
1. Liderazgo ADAPTATIVO	67.90%	83.12%	83.75%	78.20%	28.5
2. Liderazgo CONTINGENCIAL - SITUACIONAL	97.20%	95.00%	96.00%	96.00%	35
3. Liderazgo ESTRATÉGICO	100%	100%	100%	100%	36.5

Teniendo en cuenta que el liderazgo adaptativo parte del involucramiento colectivo en la gestación y desarrollo de la idea o proyecto, exigiendo nuevos aprendizajes, cambio permanente, produciendo desequilibrio y tensión; es lógico que



dada la estructura tradicional de nuestra sociedad jerárquica, vertical, centrada en el poder formal, en la autoridad, etc., el tipo de liderazgo adaptativo no ha tenido aún las condiciones más adecuadas para manifestarse.

No obstante, el resultado obtenido muestra la tendencia, especialmente en los procesos socioculturales y educativos, hacia la conformación de un escenario más democrático y participativo donde la autoridad formal es desplazada por el poder de la acción en beneficio colectivo y con esfuerzo y participación de todos. Es esta la tendencia tanto en la teoría política como en la administrativa cuando las organizaciones sociales replantean su filo-

sofía y se reestructuran para adecuarse cada vez mejor a los nuevos paradigmas.

En dicho escenario, el adaptativo será el modelo de ejercicio de liderazgo que, conjuntamente con comportamientos contingenciales y estratégicos, más conviene a un nuevo modelo de sociedad en búsqueda y transformación continuas, favorecidos por el desarrollo tecnológico y apoyados en los valores.

• Las trayectorias de vida de 10 personas identificadas como líderes en los procesos, dada su actuación como motivadores y movilizadores de recursos para el logro de objetivos comunes, muestran un tipo de liderazgo con enfoque adaptativo en un 27.7%, contingencial-situacional en un 36.95% y estratégico en un 35.35%.

Como se observó en la conclusión anterior, el enfoque adaptativo en nuestra sociedad aún no tiene las condiciones adecuadas para manifestarse, ya que exige nuevos aprendizajes, cambio permanente y genera tensión y desequilibrio, circunstancias que, en una época en la que aún la jefatura prima sobre el liderazgo y el poder informal, aún son difíciles de lograr; pero el hecho de que un 72.5% de las trayectorias de vida y un 78.2% de los procesos se comporte adaptativamente indica un avance hacia el futuro.

Estas dos conclusiones verificaron la hipótesis propuesta en el sentido de que en los procesos líderes desarrollados en Antioquia en las últimas décadas se ha ejercido un liderazgo adaptativo y contingencial-situacional, reforzado con un enfoque estratégico.

• Independientemente del enfoque, el ejercicio del liderazgo está fundamentado en **valores** los cuales son compartidos mediante comunicación clara y directa, coherente con las acciones y testimonios de vida de los actores. Los valores más sobresalientes son los ético-morales, como la honestidad y el compromiso, y la solidaridad y el bien común en la categoría de valores jurídicos y socio-políticos. El servicio a otros se expresa como una actitud generalizada en todos los casos, tanto en el sentido del servicio a la comunidad como en el del servicio público.

• La educación a todo nivel, familiar y escolar, juega un papel crucial en la inculcación de valores universales en la mente de generaciones de jóvenes; por ello, desde la familia y la escuela primaria hasta la universidad, los programas deben ser reestructurados y/o enriquecidos para que incluyan en sus contenidos y metodologías los valores universales, considerando las funciones cerebrales de manera integral y equilibrada y la trascendencia espiritual del ser humano.

• Además de la educación en **valores** como fundamento del desarrollo humano y personal, el ejercicio del liderazgo requiere la formación en habilidades para la comunicación, la elaboración de la visión y la movilización de otros. Sólo en un proceso de involucramiento colectivo, el liderazgo logra objetivos y metas para transformar la realidad que se desea cambiar.

En definitiva, el liderazgo no es algo personal, individual ni eventual; es colectivo, y se desarrolla como proceso a lo lar-



go del tiempo; es un aprendizaje continuo. Esta es quizá la razón por la cual no se identifican en este enfoque personas jóvenes ejerciendo liderazgo.

• Lo hallado en este estudio corrobora los conceptos desarrollados acerca del

tema en investigaciones de diversos países europeos, asiáticos y en Norte América, lo que indica que el asunto del liderazgo es hoy un problema universal, cuya respuesta surge de la educación en **valores**.

BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, John. Líderes no jefes. Bogotá: Ed. Legis, 1990. p: 310.

BADARACCO Jr. Joseph L. y ELLSWORTH, Richard R. El liderazgo y la lucha por la integridad. Santafé de Bogotá: Ed. Norma 1994, p. 225.

BENNIS, Warren. Cómo llegar a ser líder. Santafé de Bogotá: Ed. Norma, 1990, p. 190.

COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Ed. Piadós, 1993, p. 560.

GINEBRA, Joan. El liderazgo y la acción. Mitos y realidades. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill, 1994, p. 227.

HEIFETZ, Ronald A. Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona: Ed. Piadós, 1997, p. 770.

KOTTER, John P. El líder del cambio. México: Ed. Mc Graw Hill, 1996, p.205.

MCFARLAND, Lynne Joy et al. Liderazgo para el Siglo XXI. Santafé de Bogotá: Ed. Mc Graw Hill, 1996, p. 390.

O'TOOLE, James. El liderazgo del cambio. México: Ed. Prentice Hall. 1996, p. 282.

QUINGLEY, Joseph. Visión. Bogotá: Mc. Graw Hill. 1996.

RENDÓN, Blanca Ruby. RENDÓN, Graciela. TORRES, Gabriela. Liderazgo y Educación: Análisis de procesos líderes durante dos décadas en Antioquia (1975 - 1995) y Propuesta Pedagógica. Medellín, 1998. Tesis de Grado, UPB.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Ed. Prentice Hall, 1993, p. 780.

SILICEO A., Alfonso. Líderes para el Siglo XXI. México: Ed. Mc Graw Hill, 1997, p: 155.

