

Lugar Teórico del Liderazgo Organizacional

Theoretical Place of Organizational Leadership

Autor: Elizabeth Pereira Rohan, Ph.D.¹
Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC)
elizanapereira_r@yahoo.co.uk

Resumen

Este abordaje epistémico coloca los aprestos ontológicos de la categoría de análisis liderazgo organizacional desde sus poliédricas significaciones y atributos que lo legitiman culturalmente en su accionar laboral, económico, político, educativo y social. El lugar teórico da cuenta del referencial-temporal universidad, en cuyo caso se internaliza y discrepa acerca de los desprendimientos categoriales que lo sustentan, es decir, la conexión emocional, la influencia, en fin, así como, los cimientos onto-epistémicos de una ética de los principios del valor de la justicia, el bien, la libertad y la autonomía de libertad. Ciertamente, las tradiciones discursivas consideran el liderazgo como resultado del proceso social espontáneo que forma al sujeto en la escuela de la vida, aun así, el lugar teórico además de comunicar sistematización de contenidos, valora que sin teoría el líder no podría recapacitar sobre sus capacidades, competencias, propósitos y desafíos, en la convicción de que dirigir y guiar es una tarea de planificación, gestión y motivación del talento al interior de la organización.

Palabras Clave: Liderazgo organizacional, discursividad, capacidad social, competencias, lugar teórico.

Abstract

This epistemic approach places the ontological readiness of the organizational leadership analysis category from its multifaceted meanings and attributes that legitimize it culturally in its labor, economic, political, educational and social actions. The theoretical place accounts for the referential-temporal university, in which case it is internalized and disagrees about the categorical detachments that sustain it, that is, the emotional connection, the influence, in short, as well as the onto-epistemic foundations of a ethics of the principles of the value of justice, good, liberty and the autonomy of liberty. Certainly, discursive traditions consider leadership as a result of the social process that forms the subject in the school of life, even so, the theoretical place, in addition to communicating content systematization, values that without theory the leader could not reconsider their capacities, competences, purposes and challenges, in the conviction that directing and guiding is a task of planning, managing and motivating talent within the organization.

Keywords: Organizational leadership, discourse, social capacity, competencies, theoretical place

Fecha de Recepción: 24-10-2021

Fecha de Aceptación: 15-11-2021

Fecha de Publicación: 08-12-2021

¹ Licenciada en Estudios Internacionales. Especialista en Derecho y Políticas Internacionales. Magister Scientiarum en Integración Regional, Perspectivas comparadas con Europa. Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente universitario. <https://orcid.org/0000-0002-8264-7080>

Comprensión Teórica del Líder y el Liderazgo en la Organización

Existen múltiples conceptualizaciones de líder, entre las que destaca Prieto (1997) quien lo considera como: “La persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás sujetos sociales de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo; nombrado de líder” (p. 89).

De ello se desprende que, el líder es una persona que tiene un talento natural, para ejercer *influencia* en un conjunto de *sujetos sociales* con múltiples racionalidades, reconociéndose entre sí la *legitimación cultural* a su labor y, en consecuencia, respeto de la comunidad; constantemente su acción busca la recompensa colectiva. También, el líder recurre a estrategias de *estímulos discursivos* y *no discursivos* que pudiesen no ser aprobados en primera instancia por el grupo, y que al final, son compartidos como una forma de alcanzar el éxito colectivo. En este sentido, el líder debe ser eficiente en el proceso de *toma de decisiones* de importancia para orientar los fines y luego ejecutarlos en la consecución de los propósitos definidos como ideales. (Terry, 1968; Ackerman, 1975)

El *líder* y el *liderazgo* se cimienta en la *confianza* y las aquiescencias depositadas de los grupos organizacionales y sus ámbitos de acuerdo a las cualidades y *competencias* de la persona que ejerce, al tiempo que los objetivos de los guiados tributan lealtad a esa *confianza* afianzada. *Onticamente*, es importante que las *cualidades* personales formen parte del *líder* y la acción del *liderazgo*, esto conecta la actuación de las personas y la disposición a permitir la *influencia* del liderazgo grupal en la organización. Los *atributos* del liderazgo expresan las *cualidades* apropiadas a la naturaleza del líder. Es por ello, que se empeña en demostrar su *círculo de virtudes*: *Confianza*, *capacidad de comunicarse*, *trabajo en equipo*, *capacidad de negociación* y *acuerdo*. (Browne C. y Thomas A., 1999)

El líder tiene una relación funcional dentro del grupo, su *logro* es el de servir y ser organizador de las *acciones organizacionales*, por cuanto su conducta debe ir en pro de interpretar todas las *aspiraciones* y *metas* del equipo y la organización. Tiene una posición de estrategia, en

vista, que pone en práctica todas sus *capacidades* como lo son: *inteligencia* para determinar la autorrealización de sus guiados, *habilidad* para innovar, ejecutar y orientar soluciones en la adversidad y las contingencias, *firmeza* en las decisiones sin tornar autoritario.

Existen distintos tipos de líderes según Koontz y O'Donnell (1997); entre los que se pueden nombrar los siguientes:

Líder formal: es aquella persona a la que se le ha acreditado el cargo y por ende tiene en sus manos la responsabilidad y la facultad de influir en los demás miembros de la organización.

Líder emergente: es aquella persona elegida por el grupo para realizar labores relacionadas con el cargo de liderazgo.

Líder positivo: es cuando la persona que ejerce el liderazgo es un ejemplo a seguir por el grupo de trabajo para el logro de los objetivos y metas establecidas.

Líder negativo: a diferencia del líder positivo, esta influencia negativamente conecta con sus similares en grupo, enrumado en metas temerarias para el logro de los fines y propósitos circunstanciales de dudosa honestidad. (p.185)

A propósito de lo indicado por Koontz y O'Donnell (1997); otros enfoques axiológicos de la gerencia, problematizan la *honestidad* de los líderes y lideresas que influyen las organizaciones, debido a que es muy fácil concebir el poder para uso personal y no *organizacional*; lo cual pone de manifiesto el desprestigio de los líderes negativos existentes que utilizan los recursos económicos para fines personales o sacan provecho personal de la posición de control en el ámbito público o privado. La *honestidad* es una cualidad distintiva única y escasa en el líder, consagrándolo como un ser referencial *organizacional* y *social*.

Es importante destacar, que junto con la *honestidad* y el *poder* se encuentra la *autoridad moral*. Para Evans (2019) "La autoridad moral supone derechos excluyendo las prerrogativas y preferencias, por lo que los *deberes difusos* son los desafíos *organizacionales* que propenden a la injusticia colectiva. "La autoridad de un líder conlleva la carga de las decisiones justas o injustas en la organización" (p. 152). De modo tal que la *autoridad moral* es *reserva ética* organizacional; por ello, se insiste en la *honestidad* y la *integridad* en la persona que lo desempeña. La *autoridad moral* en los líderes no es un rasgo de la personalidad, estilo y trato hacia el grupo u organización;

es más bien, la cualidad determinante en la persona que justifica su *influencia* y *legitimidad* de su liderazgo.

Todo *líder moral* dista de ser un líder autoritario, sería un riesgo inútil que repercuta negativamente en su gestión, ya que, los guiados sostienen sus motivaciones e inspiraciones en la *reserva moral* de los principios rectores del *valor ético*, vinculados a la vida y experiencia favorable de sus condiciones materiales de justicia en una cultura organizacional de paz y de justicia conmutativa y distributiva.

En la misma mirada, el liderazgo entretiene tres elementos entrelazados (Koontz y O'Donnell, 1997): *modelo-referencial*, que refleja la importancia de las competencias y capacidades que sostienen la relación saber-poder del liderazgo; las *actividades de coordinación*, implica a los equipos de trabajo en los procesos y funciones, de allí que, existirá quienes destaquen por su *compromiso*, mientras otros llegan a su nivel de *incompetencia*; luego, la *visión compartida*, que invita al líder a adaptarse a los cambios que se suscitan en el lugar y el entorno organizacional.

Desde estas claves, el liderazgo se trata de un *líder grupal* opuesto a lo *individual*, menos conductista, enfocado en la comunicación y la *acción abarcadora* del líder que sabe escuchar, dialogar, preguntar, exponer, consultar, retroalimentarse y reflexionar para generar nuevas posibilidades que le permitan conducirse por un camino viable de transformación y adaptación al escenario que se le presenta.

Es por ello, que las representaciones del liderazgo son ejercidas por personas comprometidas con la organización, y sus guiados con *capacidad social*, se interpelan, son creativas para innovar, más dialogales y menos instruccionales (Peris, 1998) pues no sólo saben gestionar recursos, planifican cuidando los resultados. Con esto se requiere de líderes *comprometidos* con un proyecto organizacional y de vida que transforme la organización y la sociedad.

En esta particular focalización del *liderazgo organizacional educativo* desde los fundamentos teóricos que acompaña este recorrido; en los acápites sucesivos se colocará en este

devenir epistémico poliédricas miradas en el abordaje del liderazgo en los directivos y profesores de la comunidad universitaria. El liderazgo en las universidades no escapa a esos cambios, en estos tiempos interregnos se centra en los directivos de la organización quien de acuerdo a sus *actitudes y habilidades* se desenvuelven en actividades propias de cargos jerárquicos. Según Kast y Rosenzweig (1988), opinan:

El Rector, los decanos, y los jefes de departamentos tienen un papel dual en el sistema de la universidad. El Rector es el jefe administrativo de ésta, pero también es el miembro principal de la institución, primero entre los iguales, y es, por tanto, el líder educativo jerárquico. Esta dualidad de funciones se aplica tanto a los decanos como a los jefes de departamento. Sin embargo, es cada vez más difícil para los administradores académicos desempeñar estos dos papeles (p.101).

En esta idea, la tradición de cargos directivos de las universidades no ha escapado a la reestructuración de reformas históricas, pues en un principio estaban manejados por los religiosos, sin embargo, su evolución ha concebido que los mismos sean desempeñados por ascendencia académica desde las cátedras. Es por eso, que hoy en día, la universidad que en sus orígenes se definía por tres aspectos a saber: la búsqueda de la verdad, la autonomía y la libertad ha cambiado su narrativa y, actualmente, según Banegas (2013), concibe a las universidades como:

“empresas del conocimiento y es natural que se administren como tales. Sin embargo, los líderes de las instituciones educativas no solo son líderes organizacionales, puesto que por su naturaleza de origen al interno de la institución, deben fortalecer sus cualidades para asumir el liderazgo. (p. 176)

Universidad: Lugar de Enunciación del Liderazgo Comunicativo

El liderazgo como acción y proceso social, no solo produce cambios, transforma la humanidad y el hombre en su naturaleza misma; lo que ha permitido la actualización y nuevos enfoques en las diferentes mediaciones sociales del conocimiento, surgiendo así, *basamentos*

teóricos para que el profesional conductor pueda desarrollarse exitosamente en el campo laboral, confiriéndole *legitimación y reconocimiento* social. Ello así;

“el liderazgo interesa a los sujetos sociales, estudiantes, investigadores, empresarios, políticos, entre otros; ya que todos tienen una linealidad en común; cumplir objetivos como parte de un complejo trabajo centrado en la planificación, la organización, la ejecución y el control de las actividades para obtener objetivos esperados” (Terry, 1968, p.225).

En concordancia con estos aspectos, Ackerman (1975) es de la opinión “que el liderazgo es un proceso de influencias que ocurre con naturalidad dentro de los sistemas sociales y se disemina entre sus miembros.” (p.330). Por ello sin prejuicio de lo afirmado se advierte que, sin importar el sistema social al cual pertenezca, se puede ejercer liderazgo laxo.

Con relación a lo anterior, Peters (1993) expresa lo siguiente:

El liderazgo significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido y la gestión del mismo, crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con ingenio, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica. (p. 189).

A pesar de lo anteriormente afirmado, el liderazgo ha sido objeto de múltiples debates con relación a su carácter *maniqueísta*, consecuenciando a la pregunta: ¿el líder nace o se hace?; lo cual ha desencadenado una correlación de estudios e investigaciones que han arrojado un conjunto de caracterizaciones de la conducta de la persona que dirige o lidera; no obstante, esta interrogante no se ha logrado responder en su totalidad.

Al respecto, Sisk (1969) considera que entre las cualidades caracterizadas más sobresalientes del líder se encuentran: las cualidades *intelectuales, morales, la experiencia*, entre otros; aunque, no hay que dejar de un lado los *procesos emocionales* y racionales en momentos determinantes de toma de decisiones, que permite la eficacia en el fin del objetivo trazado.

Un buen líder no es aquel que se relaciona con su entorno dominado, sino aquel que genera *comprensión* y *cooperación* colectiva. En este punto, el éxito de los líderes se valora en función del cumplimiento de los *propósitos* y los resultados *acordados*. En esto; cobra mayor importancia el líder y el liderazgo dentro de los *finés* de la *organización*, así como de *influir* positivamente en el entorno de la organización. El liderazgo, se fundamenta en principios que sugieren valores que favorecen el sentido de pertenencia institucional y *apropiación* de retos comunes (Ackerman, 1975).

Otro aporte significativo en la concepción del líder, es citado por Raven y Rubin (1983), quienes consideran que el líder: “es alguien que ocupa una posición en un grupo, e influencia a los sujetos sociales de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas”. (p.242). En esta insistencia el líder y el *proceso de liderazgo* son hacedores por naturaleza, saben guiar y motivar al grupo, conocen las fortalezas y las debilidades de los guiados y además tienen la *consonancia prerreflexiva* de autoevaluarse para atinar si el liderazgo que ejercen es el más adecuado; a estos se les nombra *líderes reflexivos*. De igual manera, en las organizaciones existen líderes *reactivos*, que a diferencia del *reflexivo* propenden a la acción emergente e influyen en el entorno por sus habilidades, capacidades y conocimientos en el logro de los propósitos y desafíos.

El liderazgo, es un proceso social que se desempeña en las empresas públicas como en las privadas: la diferencia radica en la esfera de propuestas e intereses que persiguen, partiendo del entendido que las empresas privadas tienen como objetivo: la maximización de la rentabilidad, lo cual se hace necesario en la dinámica monetaria y su relación con el mercado; mientras que las públicas adecuan sus fines y métodos a la prestación del servicio público, cónsono con las políticas del Estado para la consecución de objetivos de la gobernanza.

De aquí que, la importancia de estudiar el liderazgo en las *organizaciones públicas*, específicamente en las Universidades, y en el particular lugar de las escuelas de gerencia, recalca su preocupación en la *formación del ciudadano y el desarrollo sustentable del país*. En su razón de ser y existir la sociedad, es fundamental la universidad. (Ruiz, 2011).

Las universidades; como imprescindibles *organizaciones socio-educativas*, son la primera línea de capacitación ciudadana. Esto se debe a su misión social y científica de re-crear el *capital humano* dotado para el desarrollo de los grandes proyectos que inician las sociedades en su proceso de crecimiento, *conexión intercomunitaria global*. La academia aporta los fundamentos teóricos de la gerencia (Management) a través de la investigación, el conocimiento, los saberes, la enseñanza, la formación y la vinculación con la sociedad; sin embargo, en los últimos tiempos continúa replanteando y revisando sus fines principales de transformación o auto-transformación en su cometido social. En este contexto; Pérez, Balbín y Cervigón (2012), señalan lo siguiente:

La Universidad para ser tal, debe constituirse y perfeccionarse permanentemente como una organización. Ser una organización comporta claridad y estabilidad en su razón de ser. Exige relaciones de confianza en quienes dirigen, de leal colaboración y búsqueda permanente de excelencia. Requiere adecuación y flexibilidad en los medios materiales y técnicos, en los métodos de trabajo, en las estructuras organizativas, en las formas de expresión y comunicación. (p. 175)

La universidad como *lugar teórico del liderazgo organizacional* es generador de nuevos *paradigmas* en el *complejo sistema* que la compone, y para ello, debe realizar un profundo análisis de su gestión para evolucionar y renovarse en función del *liderazgo emergente* cónsono a la reingeniería de negocios y a los continuos avances tecnológicos, políticos y sociales ajustados a los nuevos tiempos, con el fin de dar respuesta a la realidad que asume; entendiendo que el *liderazgo organizacional* impulsa la *comunidad senti-pensante* que busca disertar, interpelar, compartir y comprender ideas para generar nuevas reflexiones que permitan combatir el retraimiento de los *climas organizacionales adversos*.

Es importante destacar, que la universidad como *organización social transcompleja*, entiende que las crisis miran más allá de los paradigmas gerenciales; ello significa que debe comprender, reconocer e impulsar las rupturas a pesar de lo inquietante que suponga. Por ello la preocupación de Ruiz (2011):

La universidad venezolana a finales del siglo XX y comienzo del XXI, enfrenta dos tipos de situaciones que están íntimamente relacionadas; en primer lugar, están los problemas internos tradicionales, asociados con la gobernabilidad institucional, la democratización del acceso a la universidad, el desempeño del profesorado, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, están un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos a la universidad; ellos son: la globalización económica, el liderazgo educativo, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación. (P.210)

Ello reafirma que el líder es la persona que guía a sus participantes en la consecución de los propósitos de la *organización educativa*, propiciando las acciones y las *condiciones recursivas* del grupo de trabajo; ello también obliga aclarar que el liderazgo no siempre se ejerce desde mecanismos de control y poder.

Evans (2019) afirma:

Que el liderazgo y la dirección son procesos cualitativamente diferentes entre sí, y hasta excluyentes. En este sentido, la distinción más extrema supone que la dirección y el liderazgo no pueden confluir en una misma persona: en otras palabras, determinadas personas son directivos y otras son líderes. Estas definiciones de líderes y directivos suponen que sus valores son incompatibles y sus personalidades diferentes: los directivos valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia, pero los líderes abanderan la flexibilidad, la innovación y la adaptación; los directivos se preocupan por los procedimientos e intentan mejorar el desempeño de las personas, mientras los líderes se interesan por el sentido y finalidad buscando acuerdos (p. 266).

La universidad y el *liderazgo educativo*, reclaman cambios político-sociales, culturales y tecnológicos, escudriñando las *complejidades e implicancias* del líder, directivo, y líder-directivo, insistiendo en la *miopía gerencial* que impide mirar al horizonte de los retos y desafíos temporales (De Bono, 2008). En esta idea se colocan metódicas y enfoques teóricos clásicos como la matriz DOFA, el diagrama de Pareto, o la Espina de Pescado de Ichicagua, y tantas otras, cuya

intención es la de facilitar vías de *sistematización* de conocimientos para la planificación, gestión y control de la organización.

El *lugar teórico universitario* propicia el acercamiento *óntico-epistémico* entre la relación academia y sociedad como un vínculo trabado que produce las transformaciones para la disertación, la discusión y el intercambio de ideas. Igualmente, desde el liderazgo educativo se aproximan las *nociones categoriales* que otorgan basamentos para dilucidar los posibles *límites difusos* de algunas racionalidades que conciben el liderazgo desde el *ejercicio del poder* como dominio, mostrando en otro extremo discursivo la posibilidad deliberativa de un *liderazgo dialógico organizacional*.

En la misma aproximación teórica del liderazgo, al tributar sus fundamentos categoriales abarcadores no universalistas al *ethos organizacional*, la universidad enseña las *significaciones* y *resignificaciones* de la relación *saber y sistemática de conocimientos* contenida en el *liderazgo educativo organizacional* del lugar universitario.

En su conjunto tanto el método científico-social como los enfoques subyacentes en este *fondo epistémico*, tributan a la mirada filosófica presente en las Ciencias Gerenciales, al tiempo que entra en *ruptura* con las tradiciones investigativas que pretenden dar cuenta del *hecho social* del *sujeto organizacional* reducido *funcional-positivista* en los espacios del *comportamiento organizacional* donde los sujetos son nombrados como *actores sociales* que asumen *roles* como *objetos* colocados en *espacios* dominados por el control de *procesos* y *funciones*, y que generalmente son *explicados* o *interpretados* por mediación inferencial estadística.

Al contrario, para esta preocupación epistémica los *sujetos sociales* personas *enuncian discursivamente* sus significaciones más allá de un *comportamiento social*, puesto que coexisten en los lugares *Mundo de la Vida* mediados de la *palabra* construida desde la materialidad del lenguaje que sostiene las condiciones materiales de la relación trabajo-capital. Estos sujetos sociales, los referimos como *acontecimiento* que no se mide por el *comportamiento mecánico normativo*, sino por su sistema de valores que lo *compromete* con

su *autorrealización*, y por ello, asume el *compromiso solidario* y responsable con la organización donde ejerce su libertad de pensar y actuar.

Por ello, esta indagación de *sujetos organizacionales* que *piensan* y *sienten* sus expectativas en relación a los propósitos asumidos en *voluntad de acción*, *acción comunicativa*, *comunicación de acuerdos*, de acuerdos que deliberan y gestionan lo mejor para todos, construyen el liderazgo educativo organizacional en este lugar universitario.

Ergo Evans (2019: 205) advierte:

Nosotros por tanto no podemos saber con exactitud, primero, hasta qué punto coinciden las interpretaciones que expresaron del liderazgo académico con sus perspectiva *genuinas*, y, segundo, el grado de coincidencia entre el liderazgo académico que ejecutan y las perspectivas que expresan sobre el mismo (algunas de las cuales tomaron la forma de la descripción y otras de la prescripción).

Evans (2019) una de las teórico rectoras de este episteme al acompañar este *emprendimiento ontológico* no coloca el énfasis en la urdimbre de las *competencias técnicas* al problema del *liderazgo organizacional* sin antes colocar en perspectiva los aspectos relacionales del *líder educativo* vinculado al *conocimiento* y los *saberes* para una acción sucedánea a la *acción comunicativa*.

Finalmente, al reflexionar desde las claves concéntricas a este *recorrido epistémico* del lugar teórico del *Liderazgo Organizacional*, quedan categorías de análisis pendientes que, en la oportunidad de otra nota investigativa, analizará las problematizaciones de la *responsabilidad* y la *motivación* en las controversias que encara la relación objeto-sujeto de la *jerarquía de necesidades* como dispositivo de poder artificial.

Al anticipar las sospechas que subyacen en las *categorías de análisis* de la *responsabilidad* y la *motivación* como acciones *apropiadas* desde la *ratio* del *liderazgo*, habrá de revisarse la *influencia* como *conexión emocional* en virtud de que no basta proponer el *bien* como fin *en si mismo* sujetado a la *jerarquización de necesidades* determinadas por el líder sin la *autonomía de voluntad* de los guiados.

De manera que, si la *persuasión-influencia* es incidente por el punto de mira del *liderazgo* bajo el cual el objeto se ofrece, la mera *proposición* del *bien atraído* a los sujetos organizacionales debiera colocar la apertura y *transparencia* del *bien presentado*, puesto que corre el riesgo de llevar aparejado las contradicciones y aporías de ese *bien* aparente a las *necesidades independientes de los sujetos*.

Por ello, las profundizaciones ético-filosóficas mediadoras de la gerencia moderna, construidas en el *lugar teórico universitario* insisten en entender que el *bien* presentado como motivación a la *gratificación* por el *desempeño organizacional*, no debe accionar mecanismos inmediatistas que dobleguen las *decisiones motivacionales* y las *elecciones* de vida.

Está claro que las *fronteras terminológicas* sobresalen a enunciaciones discursivas del tema que nos ocupa, no obstante; es menester una *ontología del bien* a estos ribetes epistemológicos que produzca al *entendimiento* y la *voluntad* del *liderazgo organizacional* y los *guiados*, si la motivación a lo *bueno* del *bien* presentado respeta las *decisiones* del otro en *libertad* con sentido de *justicia* (Llano, 1990; Nussbaum, 1986; Gert, 1998; Dworking, 1988)

Referencias

- Ackerman, R. (1975). *Strategy and Organization: Richard Irwin INC.*
- Banegas C. Alejandra (2013). *El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010.* Programa del Doctorado en Economía y Empresa. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Europea de Madrid. España.
- Browne C. y Thomas, A. (1999). *Ciencias de la Conducta.* Dallas. Buss.
- De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar.* Barcelona: Paidós.
- Dworking, G. (1988). *The theory and practice of autonomy.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Evans, L. (2019). *De líderes académicos a académicos que lideran.* Madrid. Narcea.
- Gert, B. (1988). *Morality: A new justification of morals rules.* New York: Oxford University Press.
- Kast Fremont E. y Rosenzweig James E. (1988). *Administración de las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias.* México. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A.
- Koontz y O'Donnell. (1997). *Organización y Comunicación en el Liderazgo.* Editorial Trillas. México.
- Llano, C. (1991). *El empresario.* México: McGraw-Hill
- Nussbaum, M. (1986). *The fragility of goodness.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Pérez, Balbín y Cervigón. (2012). *Una Visión de la Universidad.* Caracas.
- Peris Pichastor, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas.* Madrid. Castellón.
- Peters, T. (1993). *Reinventando La Excelencia. El Management Liberado,* Barcelona. Ed. B.
- Raven, B., Rubin, J. (1983). *Social Psychology.* New York. Ed. John Wiley y Sons.
- Sisk, H. (1969). *Principles of management.* Chicago: South Western Publishing.
- Switt Print C.Prieto, L. (1997). *El Concepto del Líder y el Maestro como Líder.* Caracas: Editorial Monte Ávila.
- Terry, G. (1968). *Principles of Management.* Illinois: Richard Irwin INC