



# **COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO EN EL PERFIL PROFESIONAL DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO**

---

**AUTORES:**

**DORA MARCELA LLIGUISUPA PASTOR**

**OLMEDO JAVIER MÁRMOL ESCOBAR**

**LEIDY ESTEFANIA ROBALINO LAJE**

**MARTHA LÓPEZ QUINCHA**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR  
Universidad Estatal de Bolívar  
Riobamba – Ecuador  
Correo: publicaciones@grupobl.com  
<https://grupobl.com/libros-investig>  
REPOSITORIO



Lliguisupa, D., Mármol, O., Robalino, L., López, M. (2025)  
Competencias de liderazgo y emprendimiento en el perfil profesional del estudiante universitario. Grupo Editorial BLR.

© Dora Marcela Lliguisupa Pastor  
Olmedo Javier Mármol Escobar  
Leidy Estefania Robalino Laje  
Martha López Quincha

**ISBN: 978-9907-0-0556-1**

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

## FILIACIONES DE LOS AUTORES

Dora Marcela Lliguisupa Pastor

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [dlliguisupa@ueb.edu.ec](mailto:dlliguisupa@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5808-6490>

Olmedo Javier Mármol Escobar

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [omarmol@ueb.edu.ec](mailto:omarmol@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7751-3977>

Leidy Estefania Robalino Laje

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [lrobalino@mailes.ueb.edu.ec](mailto:lrobalino@mailes.ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2207-8817>

Martha López Quincha

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [lopez@ueb.edu.ec](mailto:lopez@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7337-6442>



## **PRÓLOGO**

En el contexto actual, caracterizado por cambios acelerados, innovación constante y desafíos globales, la necesidad de un liderazgo efectivo y ético se torna más evidente que nunca. La presente obra, titulada "Competencias de liderazgo y emprendimiento en el perfil profesional del estudiante universitario", surge como una respuesta a esta demanda imperante, ofreciendo un análisis profundo sobre los estilos, funciones y enfoques del liderazgo en diversos ámbitos, especialmente en la educación y la gestión institucional.

A lo largo de sus páginas, se enfatiza la relevancia del liderazgo transformacional como un motor clave para impulsar cambios organizacionales y sociales, promoviendo no solo la motivación y el compromiso de los seguidores, sino también la innovación y la adaptabilidad en entornos dinámicos. Este estilo de liderazgo, que inspira a los individuos a trascender intereses personales en aras del bienestar colectivo, se presenta como una de las vías más efectivas para afrontar los desafíos del siglo XXI.

Asimismo, el documento aborda la importancia del liderazgo ético en la era digital, donde la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial y las redes digitales requiere gestores que, además de competencias técnicas, posean sólidos principios morales y éticos. La confianza, la justicia y la honestidad emergen como pilares

fundamentales para construir relaciones de credibilidad en un entorno cada vez más interconectado y transparente.

Por otro lado, la obra también destaca la importancia de fortalecer las habilidades y competencias en contextos académicos y profesionales, promoviendo estrategias pedagógicas y de comunicación empática que favorecen el desarrollo integral de los futuros líderes. La integración de enfoques éticos y sociales en la formación, especialmente en la educación universitaria, es esencial para preparar a los estudiantes para enfrentar los dilemas y desafíos éticos que plantea la gestión institucional y la investigación académica.

Este trabajo busca ser una herramienta valiosa para docentes, estudiantes, investigadores y profesionales interesados en comprender y aplicar principios de liderazgo transformacional y ético en sus contextos. La autorreflexión, el análisis crítico y la implementación de buenas prácticas son elementos que promueven un liderazgo genuino y comprometido con el bienestar social.

Finalmente, esperamos que este documento contribuya a fortalecer las capacidades de liderazgo en el ámbito académico y profesional, fomentando un compromiso ético y social que permita afrontar con éxito los retos presentes y futuros. Solo mediante un liderazgo consciente y responsable será posible generar cambios positivos y sostenibles en nuestras comunidades y en la sociedad en general.

Deysi Giscela Toledo Días

Magister en Educación Básica

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>17</b>
<b>1 EL LIDERAZGO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Liderazgo como competencia estratégica .....	17
1.2 El Liderazgo centrado en principios.....	18
1.2.1 Aprenden continuamente .....	18
1.2.2 Tienen vocación por servir.....	18
1.2.3 Irradian energía positiva.....	19
1.2.4 Creen en los demás .....	19
1.2.5 Dirigen sus vidas de forma equilibrada.....	19
1.2.6 Ven la vida como una aventura .....	19
1.2.7 Son sinérgicos.....	20

1.2.8 Liderazgo adaptativo y resiliente.....	20
1.2.9 Liderazgo colaborativo e inclusivo.....	20
1.2.10 Liderazgo distribuido.....	21
1.2.11 Liderazgo transformacional.....	21
1.3 Teorías del Liderazgo.....	21
1.3.1 Características fundamentales de un Líder.....	22
1.4 Rol de un líder .....	25
1.4.1 El Líder centrado en sus valores.....	25
1.5 Enfoques clásicos del liderazgo.....	26
1.5.1 Liderazgo auténtico y ético .....	26
1.5.2 Liderazgo adaptativo y regenerativo.....	26
1.5.3 Liderazgo centrado en la persona y la colaboración.....	27
1.6 Estilos de liderazgo .....	28
1.6.1 Liderazgo transformacional: La fuerza del cambio inspirador .....	28
1.6.2 Liderazgos basados en la persona y la ética.....	28
1.6.3 Liderazgo auténtico: Coherencia y confianza .....	29

1.6.4 Liderazgo Servicial (Servant Leadership): Priorizar el crecimiento del otro .....	30
1.6.5 Liderazgo Adaptativo: Navegando la incertidumbre (VUCA) .....	31
1.7 Dimensiones y mecanismos de impacto .....	31
1.8 Funciones del liderazgo .....	32
1.8.1 La naturaleza multifacética del liderazgo .....	32
1.9 Funciones orientadas a la tarea y a la estructura .....	32
1.9.1 Dirección y Establecimiento de la Visión (Setting Direction) .....	33
1.9.2 Monitoreo y Garantía de Calidad (Monitoring and Control) .....	33
1.9.3 Funciones orientadas a la relación y el mantenimiento del grupo .....	34
1.9.4 Gestión de las relaciones y construcción de confianza .....	35
1.9.5 Funciones estratégicas y adaptativas (Navegando el Cambio) .....	35
1.9.6 Importancia del liderazgo en la sociedad actual .....	37
1.9.7 Liderazgo transformacional como motor de cambio organizacional y social .....	39

1.9.8 El desafío del liderazgo ético y la era digital .....	40
1.9.9 Liderazgo adaptativo y regenerativo.....	41
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>43</b>
<b>2    EI EMPRENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN .....</b>	<b>43</b>
2.1    Conceptualización .....	43
2.1.1 Cualidades y características de un emprendimiento .....	44
2.1.2 Fundamentos y componentes de la educación emprendedora .....	45
2.1.3 Metodologías activas para cultivar la mentalidad emprendedora .....	47
2.1.4 La trascendencia del emprendimiento social.....	48
2.1.5 Desafíos y recomendaciones estratégicas .....	48
2.1.6 El emprendimiento como agente de resiliencia personal y social .....	50
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>51</b>
<b>3    APLICACIONES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR....</b>	<b>51</b>
3.1    La sinergia entre liderazgo y emprendimiento .....	52
3.2    La formación de líderes emprendedores .....	53

3.3	El Emprendimiento Basado en la Innovación (EBI).....	54
3.3.1	El liderazgo en la transferencia tecnológica.....	54
3.4	La integración curricular y extracurricular .....	55
3.4.1	Liderazgo transversal en el aula .....	55
3.5	Liderazgo a través de actividades extracurriculares.....	55
3.6	El liderazgo docente como motor de ecosistemas emprendedores.....	56
3.6.1	Liderazgo de los mentores y profesores.....	56
3.7	Liderazgo institucional en la generación de ecosistemas .....	57
	<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>59</b>
<b>4</b>	<b>COMPETENCIAS CLAVE.....</b>	<b>59</b>
4.1	Definición y necesidad del enfoque integrado .....	59
4.2	Competencias fundamentales del liderazgo emprendedor.....	60
4.3	Aplicaciones éticas y sociales.....	62
4.3.1	Liderazgo ético y sostenibilidad .....	62
4.3.2	Gestión de la diversidad y liderazgo inclusivo.....	63
4.3.3	Estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias	63

4.4	Comunicación empática.....	64
4.5	Aplicaciones de la comunicación empática en el aula universitaria .....	66
4.5.1	Mejora de la relación docente-estudiante.....	66
4.5.2	Retroalimentación (Feedback) efectiva .....	67
4.5.3	Prevención del estrés y el burnout estudiantil .....	67
4.5.4	Aplicaciones de la comunicación empática en el liderazgo y la colaboración .....	68
4.6	Toma de decisiones éticas.....	69
4.6.1	Fundamentos conceptuales de la TDE.....	69
4.7	Dilemas éticos en la gestión institucional.....	70
4.8	Dilemas éticos en la investigación y la docencia .....	71
4.9	El papel de la ES en la formación del razonamiento ético ....	73
4.9.1	Currículo y metodología .....	73
4.9.2	Liderazgo ético y modelado .....	74
4.9.3	Capacidad de trabajo colaborativo.....	75
4.10	Definición y fundamentos pedagógicos.....	76

4.10.1 Impacto y beneficios del trabajo colaborativo .....	77
4.11 Visión estratégica .....	79
4.11.1 La visión estratégica en la oferta académica .....	79
4.11.2 Flexibilidad curricular e interdisciplinariedad .....	79
4.11.3 Enfoque en competencias transversales .....	80
4.11.4 Visión en la gestión de la calidad y la sostenibilidad .....	80
4.11.5 Sostenibilidad social y ambiental .....	81
4.12 La visión estratégica y la gestión del talento humano.....	81
4.12.1 Desarrollo docente orientado al futuro .....	81
4.12.2 Cultura de la innovación y la experimentación .....	82
4.12.3 La visión estratégica como brújula .....	82

4.12.4	La	sensibilidad	intercultural	82				
4.13	Modelos y componentes de la sensibilidad intercultural			83				
4.14	Desafíos de la diversidad en la ES			84				
4.14.1	Importancia	de	la	creatividad	en	la	educación	85
4.15	La creatividad y su incidencia en los agentes educativos			86				
4.15.1	Aplicaciones de la sensibilidad intercultural en la formación académica			86				
4.15.2	Currículo	y	pedagogía	inclusiva	86			
4.15.3	Movilidad internacional y programas de inmersión			87				
4.15.4	Aplicaciones de la sensibilidad intercultural en el clima institucional			88				
4.15.5	Liderazgo	docente	y	administrativo	empático	88		
4.15.6	Gestión	de	conflictos	interculturales	88			
<b>GLOSARIO</b>				<b>90</b>				

**BIBLIOGRAFÍA ..... 92**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Desafíos y recomendaciones estratégicas .....	49
<b>Tabla 2.</b> Áreas principales en la ES .....	53
<b>Tabla 3.</b> Estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Definiciones del liderazgo.....	17
<b>Figura 2.</b> Habilidades sociales.....	24
<b>Figura 3.</b> Liderazgo ético y modelado de roles .....	37
<b>Figura 4.</b> Aplicaciones en la educación superior.....	51
<b>Figura 5.</b> Ética en el proceso de enseñanza-aprendizaje.....	72
<b>Figura 6.</b> Capacidad de trabajo colaborativo.....	76
<b>Figura 7.</b> Estudiantes que participan activamente en grupos de aprendizaje.....	77

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo enfrenta un entorno caracterizado por cambios constantes, disrupciones tecnológicas y una creciente complejidad social, lo que exige que las organizaciones y las comunidades sean cada vez más adaptables, innovadoras y resilientes. En este contexto, el liderazgo emerge como un factor fundamental para guiar a los grupos humanos hacia la consecución de objetivos comunes, promoviendo la transformación, la cohesión y el bienestar colectivo. Tradicionalmente, las teorías del liderazgo han enfatizado diversos aspectos, desde los rasgos innatos del líder hasta las conductas observadas en situaciones específicas. Sin embargo, en las últimas décadas, ha cobrado especial relevancia el enfoque transformacional, considerado uno de los modelos más influyentes en el ámbito organizacional y social.

El liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para motivar y elevar la conciencia de sus seguidores, inspirándolos a trascender sus propios intereses en favor de metas superiores y del bienestar colectivo. Este estilo, ampliamente estudiado y valorado, se caracteriza por su orientación hacia el cambio, la innovación y el desarrollo de una visión compartida que rige las acciones del grupo. En el plano organizacional, el liderazgo transformacional ha demostrado tener un impacto positivo en diversos indicadores, incluyendo la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el rendimiento laboral, particularmente en generaciones jóvenes, que valoran la participación, la autonomía y un sentido de propósito en su trabajo.

Por otra parte, en el ámbito social, el liderazgo transformacional se traduce en la capacidad de movilizar comunidades, promover cambios culturales y enfrentar desafíos sociales con una visión ética y humanista. La influencia de estos líderes puede ser determinante para impulsar transformaciones sociales profundas, como las que requieren las sociedades actuales para resolver desigualdades, construir redes de colaboración y fortalecer la cohesión social en tiempos de crisis. Además, en un mundo altamente interconectado e influenciado por la tecnología y la inteligencia artificial, la dimensión ética del liderazgo se vuelve imprescindible, promoviendo principios de transparencia, confianza y responsabilidad social.

El fenómeno del liderazgo transformacional no se limita a los círculos empresariales o institucionales; también tiene un papel crucial en la educación y otras áreas donde el cambio y el impulso hacia un futuro mejor son necesarios. La educación, por ejemplo, se ve beneficiada cuando los líderes en este campo fomentan la innovación, el compromiso y el desarrollo profesional, aspectos esenciales para preparar a las nuevas generaciones en una sociedad digital y globalizada. La influencia del liderazgo transformacional en estos ámbitos contribuye a fortalecer la cultura organizacional, facilitar la adaptación al cambio y construir comunidades más resilientes y éticas.

En síntesis, el liderazgo transformacional representa una respuesta efectiva a los desafíos contemporáneos, tanto en el contexto organizacional como en el social. Su capacidad para inspirar, motivar y promover la innovación resulta clave para afrontar los cambios

acelerados que caracterizan nuestra época. Sin duda, en un escenario de transformación digital y desafíos éticos, comprender su impacto y desarrollar estas competencias en los líderes actuales será determinante para construir sociedades más justas, inclusivas y sostenibles. Este documento propone analizar desde diferentes perspectivas cómo el liderazgo transformacional influye en estos ámbitos, destacando su papel como motor de cambio y crecimiento social y organizacional.

# CAPÍTULO I

## 1 EL LIDERAZGO



*Figura 1. Definiciones del Liderazgo*

*Fuente: Autores-UEB.*

### 1.1 Liderazgo como competencia estratégica

Según Sotomayor Soloaga et al. (2024), el liderazgo en educación superior se define como una competencia estratégica que articula habilidades sociales, comunicativas y éticas, orientadas a la toma de decisiones y la gestión del cambio. Esta definición se aleja de enfoques tradicionales centrados en la autoridad, y se enfoca en la capacidad de influir positivamente en los procesos educativos.

El liderazgo es importante porque es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización. Pero, además, es relevante porque guía, dirige y motiva con el firme propósito de que el equipo se mantenga en orden, ejecute acciones y logre los objetivos establecidos.

Dependiendo de cómo se desarrolle, el liderazgo puede afectar su contexto e incluso es capaz de realizar una verdadera transformación social. Es por ello, que su función trasciende el escenario empresarial para llegar a las comunidades y a las sociedades en donde también influye, ya que cumple un rol determinante en cualquier ámbito en donde haya varios individuos.

## **1.2 El Liderazgo centrado en principios**

### ***1.2.1 Aprenden continuamente***

Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente.

### ***1.2.2 Tienen vocación por servir***

Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. ‘Todas las mañanas, en efecto, se “atan al yugo” y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás.

### ***1.2.3 Irradian energía positiva***

El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado. Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor.

### ***1.2.4 Creen en los demás***

Las personas basadas en principios no sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas.

### ***1.2.5 Dirigen sus vidas de forma equilibrada***

Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden.

### ***1.2.6 Ven la vida como una aventura***

Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen

necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad.

### ***1.2.7 Son sinérgicos***

La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad.

### ***1.2.8 Liderazgo adaptativo y resiliente***

Buskila et al. (2024) destacan el liderazgo resiliente como una respuesta a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la flexibilidad, la empatía y la capacidad de mantener la cohesión institucional en tiempos de incertidumbre. En contextos universitarios, los líderes resilientes han sido fundamentales para sostener la continuidad académica y emocional de estudiantes y docentes.

### ***1.2.9 Liderazgo colaborativo e inclusivo***

Mendoza Vega et al. (2023) proponen una definición de liderazgo educativo centrada en la colaboración, la inclusión y la adaptabilidad. Este enfoque reconoce la diversidad de actores en las instituciones educativas y promueve la construcción de redes horizontales de liderazgo, donde el poder se distribuye y se comparte.

### ***1.2.10 Liderazgo distribuido***

El liderazgo distribuido ha ganado relevancia como modelo que descentraliza la toma de decisiones y promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Soriano Torres (2024) señala que este enfoque permite una gestión más democrática y eficaz, especialmente en facultades con estructuras complejas como las de educación.

### ***1.2.11 Liderazgo transformacional***

Aunque no es nuevo, el liderazgo transformacional sigue vigente en la literatura reciente. Se enfoca en la capacidad del líder para inspirar, motivar y transformar a sus seguidores. En la educación superior, este modelo se vincula con la innovación curricular, el desarrollo docente y la mejora continua (Soriano Torres, 2024).

## **1.3 Teorías del Liderazgo**

El liderazgo, como fenómeno de influencia social, ha sido objeto de estudio a lo largo de la historia, evolucionando desde la idea de una capacidad innata hasta un proceso complejo influenciado por el comportamiento, la situación y la interacción entre líderes y seguidores. La vasta literatura académica y los documentos científicos (Cernas & Mercado, 2022; García-Solarte, 2015; Gómez & Rodríguez, 2010; Lussier & Achua, 2002; Yukl, 1994) han clasificado las teorías del liderazgo en grandes enfoques que reflejan la progresión del pensamiento gerencial y organizacional.

Históricamente, la investigación sobre el liderazgo se ha centrado en responder tres preguntas fundamentales: ¿Quién es el líder? (Enfoque de Rasgos), ¿Qué hace un líder? (Enfoque Conductual), y ¿Qué condiciones o contexto determinan al líder? (Enfoque de Contingencia y Situacional). Más recientemente, han surgido enfoques emergentes que exploran la naturaleza transformacional y relacional del liderazgo (Burns, 1978; Bass, 1985).

### ***1.3.1 Características fundamentales de un Líder***

El buen líder cuenta con una serie de características que lo definen y conocerlas también ayudará a cómo ser un buen líder:

#### ***a. Capacidad de marcar objetivos***

Para dirigir un grupo de trabajo es importante tener unas metas claras, definidas y que éstas sean congruentes con las capacidades del grupo. Es importante marcar objetivos que se puedan cumplir y que el líder tire del carro y marque la diferencia para que el grupo responda, sacando lo mejor de cada individuo.

#### ***b. Humildad y tolerancia***

La humildad y la tolerancia son otras de las características que debe tener un buen líder. Por muy jefe que sea, hay que tener muy presente que su trabajo depende de su equipo. De ahí, la humildad para conocer bien cuál es su sitio. También hay que ser tolerante con los errores que puedan cometer los demás, porque los líderes no están exentos de cometerlos también.

*c. El aprendizaje*

Un buen líder siempre debe estar aprendiendo, porque el aprendizaje no tiene límite. Algo que le permitirá crecer, tanto personal como laboralmente.

*d. Responsable*

Utilizar el poder de forma responsable y en beneficio de su equipo. Su posición le debe servir para dinamizar al grupo de personas que tiene a su cargo. Asumir responsabilidades a la hora de tomar decisiones y a la vez repartirlas entre los miembros de su equipo será fundamental para ejercer su puesto.

*e. Carisma*

El carisma le permitirá al líder ganarse al equipo, que se sentirá atraído por él. Hay que tener en cuenta que se trata de una habilidad natural. Interesarse por la gente y por sus inquietudes, facilitará el trabajo del líder y le ayudará a crear un equipo comprometido con los objetivos establecidos. Un liderazgo ejercido con carisma, sin autoridad ni imposición, será también la base del éxito.

*f. Compromiso*

Defender sus convicciones y predicar con su ejemplo también serán características esenciales de un buen líder. Conseguir que su equipo se comprometa con el proyecto que encabeza a través de una declaración de principios es todo un reto posible de alcanzar. Gracias

a su determinación generará a su vez el compromiso del resto de trabajadores.



***Figura 2. Habilidades Sociales***

***Fuente: Autores-UEB***

***g. Habilidades sociales***

Ser optimista, el trato personal, ser flexible o mostrar empatía serán algunas de las habilidades sociales fundamentales para ejercer el liderazgo de una empresa. Saber manejar estas habilidades con otras capacidades como ser asertivos, escuchar de forma activa, tener actitud negociadora, la credibilidad o el respeto serán la combinación perfecta que definirán a un líder.

#### *h. Persona comunicativa*

Comunicarse de forma eficaz con su equipo, expresar lo que necesita, qué se pretende conseguir, transmitir las indicaciones y motivar a la hora de tomar ciertas decisiones son otras características de un buen líder, que marcará la diferencia y sabrá ejercer su puesto con eficiencia y eficacia.

### **1.4 Rol de un líder**

Comunicaciones (2021) afirma que el rol de los que dirigen equipos día a día cobra mayor relevancia en su actuar. No basta solo con ser jefe o tener un equipo a cargo, hoy es momento de sacar a relucir las cualidades que debe tener un líder en tiempos de crisis. Es momento de reflexionar y analizar para poder encontrar nuevas oportunidades y retos. El rol de los líderes se hace fundamental para mantener la motivación de las personas en sus puestos de trabajo y adaptar la estrategia a los cambios.

#### ***1.4.1 El Líder centrado en sus valores***

Manager (2018) manifiesta que un líder basado en valores sabe lo que es realmente valioso para sí mismo y utiliza sus principios como guía en su trabajo. También predica con el ejemplo y demuestra su compromiso con los valores de la empresa, lo cual puede ser muy positivo para todos los involucrados.

## **1.5 Enfoques clásicos del liderazgo**

### ***1.5.1 Liderazgo auténtico y ético***

En un contexto de crisis de confianza, estos enfoques ganan relevancia, promoviendo la integridad y la transparencia del líder:

- Liderazgo Auténtico se enfatiza que el líder debe ser genuino, transparente y coherente entre sus valores y acciones. Implica un alto grado de autoconciencia y la capacidad de mostrar vulnerabilidad y humildad. En 2025, se postula como una herramienta de reparación emocional y ventaja competitiva sostenible.
- Liderazgo Ético se define como la influencia en el grupo hacia el logro de objetivos de manera socialmente responsable. El líder actúa como un modelo a seguir (persona moral y gerente moral, según Treviño, Hartman y Brown, citados en 2020-2023) y se enfoca en la justicia, la equidad y el autocontrol para construir una cultura organizacional ética.

### ***1.5.2 Liderazgo adaptativo y regenerativo***

Estos estilos abordan la necesidad de evolucionar y prosperar en la incertidumbre:

- Liderazgo Adaptativo surge como una respuesta esencial a la volatilidad e incertidumbre. El líder no solo se adapta, sino que cultiva en su equipo la capacidad de adaptación continua (Liderazgo con sentido en un entorno impredecible, 2025).

- Liderazgo Regenerativo se propone como un nuevo paradigma que va más allá de la sostenibilidad. Busca que las organizaciones no solo minimicen el daño, sino que generen un impacto positivo y se revitalicen (liderar para construir culturas resilientes, inclusivas y preparadas para el futuro, 2025).

### ***1.5.3 Liderazgo centrado en la persona y la colaboración***

La atención se traslada de la autoridad a la facilitación, el apoyo y el trabajo en equipo:

- Liderazgo de Servicio (Servicial) se enfoca en el desarrollo y bienestar de los demás y en la búsqueda del bien común (Greenleaf, 1970, y continuado por autores como Afrifa et al., 2021). El líder es primero un servidor y un facilitador que se centra en la escucha, la empatía y el compromiso con el crecimiento de su gente.
- Liderazgo Compartido o Colaborativo descentraliza la autoridad, distribuyendo el liderazgo entre varios miembros o equipos. Se le considera un "nuevo perfil de gestión" y esencial para la era digital, ya que fomenta la co-creación, la confianza y la agilidad para responder a los cambios.
- Liderazgo Empático es un pilar del cambio cultural en 2025, asociado al liderazgo auténtico. Implica formar líderes con un alto nivel de inteligencia emocional y disposición al diálogo, donde liderar es acompañar, no imponer.

## **1.6 Estilos de liderazgo**

El liderazgo, entendido como el proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados para el logro de los objetivos organizacionales (Northouse, 2022), ha evolucionado desde enfoques centrados en la autoridad hacia modelos que priorizan la inspiración, la ética, y la capacidad de adaptación. En el contexto de un entorno globalizado y altamente volátil (VUCA), los estilos de liderazgo modernos se consolidan como factores estratégicos esenciales para la innovación, el desempeño laboral y la sostenibilidad cultural de las organizaciones (Bravo-Bravo & Herrera-Sánchez, 2023).

### ***1.6.1 Liderazgo transformacional: La fuerza del cambio inspirador***

El Liderazgo Transformacional (LT) es el modelo más estudiado en las últimas décadas, fundamentado en la capacidad del líder para elevar el nivel de conciencia e interés de sus seguidores sobre la importancia de los objetivos, motivándolos a trascender sus propios intereses en favor de la misión del grupo (Bass & Riggio, 2006).

### ***1.6.2 Liderazgos basados en la persona y la ética***

En respuesta a la demanda de mayor transparencia y humanismo en las organizaciones, han emergido estilos que priorizan la coherencia interna del líder y el servicio a los demás.

### ***1.6.3 Liderazgo auténtico: Coherencia y confianza***

El Liderazgo Auténtico (LA) se define por la transparencia, la integridad moral y un profundo compromiso con el propósito, lo que permite al líder ser coherente entre sus valores personales y sus acciones (Correa et al., 2025). Sus pilares fundamentales son:

- **Autoconocimiento:** Consciencia profunda de las fortalezas, debilidades, valores y motivaciones propias.
- **Procesamiento Balanceado:** Capacidad de analizar información objetivamente, especialmente el \*feedback\* negativo, antes de tomar una decisión.
- **Transparencia Relacional:** Apertura y honestidad al compartir información y sentimientos con los seguidores.
- **Moralidad Internalizada:** Uso de estándares y valores personales y éticos para guiar la toma de decisiones.

En 2025, el LA se consolida como una herramienta de reparación emocional y ventaja competitiva sostenible, ya que crea entornos de seguridad psicológica donde la confianza está en mínimos históricos. Los líderes auténticos lideran desde la vulnerabilidad, la empatía y la humildad, fomentando culturas donde la inclusión y el sentido de pertenencia son pilares, lo que se traduce en un mayor compromiso y rendimiento sostenido (Margarita Mayo, 2025; Revista Recursos Humanos, 2025).

#### ***1.6.4 Liderazgo Servicial (Servant Leadership): Priorizar el crecimiento del otro***

Originado en el trabajo de Robert Greenleaf, el Liderazgo Servicial invierte la jerarquía tradicional: el líder primero sirve a las necesidades de sus seguidores y de la comunidad, y solo después aspira al liderazgo. Este estilo se enfoca en el desarrollo y bienestar de los demás (Spears, 2004).

Sus características clave incluyen: empatía, conciencia, mayordomía (compromiso de servir), compromiso con el crecimiento de las personas y la construcción de comunidad (Salemi Toquica, 2022). La literatura reciente destaca que este enfoque es crucial para:

- **Mejorar el Clima Organizacional:** Al centrarse en las necesidades de los empleados, genera un ambiente de apoyo y respeto mutuo.
- **Disminuir la Rotación:** El compromiso con el crecimiento individual aumenta la lealtad y retención del talento humano.
- **Fomentar la Innovación:** La cultura de servicio y apoyo crea un entorno seguro para proponer ideas y asumir riesgos controlados (Pawar et al., 2020; Revista Recursos Humanos, 2025).

### ***1.6.5 Liderazgo Adaptativo: Navegando la incertidumbre (VUCA)***

El Liderazgo Adaptativo surge como una necesidad estratégica para las organizaciones que operan en entornos complejos, caracterizados por la Volatilidad, la Incertidumbre, la Complejidad y la Ambigüedad (VUCA). Este modelo, desarrollado por Ronald Heifetz, se distingue por la capacidad de movilizar a las personas para que enfrenten y prosperen ante desafíos adaptativos, aquellos para los que no existe una solución técnica previa (Heifetz et al., 2009).

### **1.7 Dimensiones y mecanismos de impacto**

El LT se estructura en cuatro componentes clave que, en conjunto, potencian el rendimiento laboral y la cultura organizacional (Vásquez Pailaqueo et al., 2021; Zamarripa Montes et al., 2022):

- **Influencia Idealizada (Carisma)** el líder actúa como un modelo a seguir, generando respeto, confianza y orgullo en el equipo a través de una conducta ética e inquebrantable.
- **Motivación Inspiracional** articula una visión clara, optimista y desafiante, comunicando altas expectativas y utilizando el simbolismo para enfocar el esfuerzo del equipo.
- **Estimulación Intelectual** fomenta la creatividad, desafía las premisas existentes y promueve la resolución de problemas de manera innovadora, invitando a los seguidores a cuestionarse.

## **1.8 Funciones del liderazgo**

### ***1.8.1 La naturaleza multifacética del liderazgo***

El liderazgo, más allá de ser un título o una posición, se define por las funciones críticas que el líder ejerce para influir, motivar y movilizar a un grupo hacia el logro de objetivos compartidos (Northouse, 2022). En un entorno global caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la digitalización (entornos BANI), las funciones del liderazgo han evolucionado, trascendiendo la mera planificación y control.

En esencia, las funciones del liderazgo se agrupan en tres dominios principales: Funciones Orientadas a la Tarea, Funciones Orientadas a la Relación (Mantenimiento) y Funciones Estratégicas (Adaptativas). Un líder efectivo es aquel que demuestra la flexibilidad para aplicar la función adecuada en el momento oportuno (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009). Este documento detalla estas funciones esenciales, con especial énfasis en su aplicación en el contexto organizacional moderno.

## **1.9 Funciones orientadas a la tarea y a la estructura**

Las funciones orientadas a la tarea se centran en la eficiencia operativa y la consecución de los objetivos del grupo. Son cruciales para proporcionar claridad, dirección y estructura, aspectos que el líder desempeña activamente.

### ***1.9.1 Dirección y Establecimiento de la Visión (Setting Direction)***

Esta es quizá la función más fundamental. Implica crear una imagen clara y convincente del futuro (visión) y definir la ruta para llegar a él (estrategia) (Bennis & Nanus, 2021). Un líder debe articular la visión de tal manera que inspire compromiso y dé significado al trabajo diario de los seguidores.

Definición de Objetivos (Goal-Setting): Especificar metas claras, medibles y alineadas con la visión estratégica (Yukl, 2020).

Planificación y Organización: Determinar las actividades necesarias, los recursos requeridos y las estructuras de reporte para optimizar la ejecución del trabajo.

### ***1.9.2 Monitoreo y Garantía de Calidad (Monitoring and Control)***

El líder es responsable de asegurar que el trabajo se realice según los estándares establecidos. Esta función requiere un equilibrio entre supervisar el rendimiento y fomentar la autonomía del equipo.

Control del Rendimiento (Performance Monitoring): Seguir el progreso del equipo y del individuo, proporcionando feedback constructivo y oportuno.

Toma de Decisiones, asumir la responsabilidad final por las decisiones críticas, especialmente en situaciones de ambigüedad o

alta presión. Un líder auténtico ejerce esta función con transparencia y ética (Arruda, 2025).

### ***1.9.3 Funciones orientadas a la relación y el mantenimiento del grupo***

Estas funciones se enfocan en la dimensión humana del liderazgo, creando un ambiente de apoyo, confianza y colaboración. Son esenciales para mantener la moral, la cohesión del equipo y la motivación a largo plazo (Liden et al., 2008).

#### *a) Motivación y Desarrollo de los Seguidores (Developing People)*

La función de desarrollo es la que diferencia el liderazgo moderno de la gestión tradicional. Implica ver el potencial en los seguidores y ayudarles a alcanzarlo (Greenleaf, 2002).

Coaching y Mentoring: Guiar a los individuos a través del aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias, a menudo mediante el cuestionamiento más que la instrucción.

Empoderamiento (Empowerment): Delegar autoridad y responsabilidad, fomentando la autonomía y la iniciativa, lo cual es vital para el liderazgo distribuido en la era digital (Canvas For You, 2025).

Reconocimiento y Recompensa: Administrar incentivos (intrínsecos y extrínsecos) para alentar el alto rendimiento y la lealtad.

#### ***1.9.4 Gestión de las relaciones y construcción de confianza***

El líder actúa como un catalizador social, facilitando interacciones positivas y resolviendo conflictos.

**Comunicación Efectiva:** Ser un comunicador persuasivo, pero, sobre todo, un escuchador activo y empático. La transparencia en la comunicación es el pilar de la confianza (Rao, 2025).

**Gestión de Conflictos:** Intervenir para mediar disputas y transformar las tensiones en oportunidades de aprendizaje y crecimiento para el equipo.

**Fomento de la Cohesión:** Construir un sentido de comunidad y pertenencia, donde los miembros se sientan seguros para ser vulnerables y compartir ideas.

#### ***1.9.5 Funciones estratégicas y adaptativas (Navegando el Cambio)***

En la actualidad, las funciones estratégicas son críticas debido a la velocidad del cambio. El líder debe ser un agente de cambio y un arquitecto de la capacidad de adaptación organizacional (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009).

##### ***a. Liderar la adaptación y el cambio (Adaptive Work)***

A diferencia del liderazgo técnico que resuelve problemas conocidos, el liderazgo adaptativo moviliza al grupo para confrontar desafíos

que requieren un cambio en valores, creencias o comportamientos (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009).

Diagnóstico de Desafíos: Discernir si un problema es técnico (solución conocida) o adaptativo (requiere aprendizaje y cambio cultural).

Regulación de la Tensión: Mantener el nivel de incomodidad del equipo dentro de una "zona productiva", evitando la complacencia sin llegar a la parálisis por pánico (Peñuela, 2024).

Protección de Voces Disidentes: Crear un ambiente seguro para que los miembros del equipo señalen problemas o propongan soluciones no convencionales.

*b. Liderazgo ético y modelado de roles*

En la era de la responsabilidad social y la IA, la función del líder como modelo ético es primordial.

Modelado de Roles: Demostrar personalmente los valores y comportamientos que se esperan del equipo (coherencia entre la persona ética y el gerente ético) (Esade, 2025).

Garantía de Integridad Digital: Establecer principios para el uso ético de la tecnología y los datos, asegurando que la IA y la automatización se implementen con justicia y transparencia (ISDI, 2025).



*Figura 3. Liderazgo ético y modelado de roles*

*Fuente: Autores-Estudiantes UEB*

Responsabilidad Social (Stewardship): Velar no solo por los resultados internos, sino también por el impacto de la organización en la comunidad y el medio ambiente (Salemi Toquica, 2022).

### ***1.9.6 Importancia del liderazgo en la sociedad actual***

El liderazgo, más que una posición jerárquica, se erige como un fenómeno social indispensable para la articulación, el progreso y la supervivencia de las comunidades y organizaciones en la vertiginosa sociedad del siglo XXI. En un entorno caracterizado por la complejidad, la incertidumbre, la volatilidad y la ambigüedad (entorno VUCA), la necesidad de un liderazgo efectivo y ético se

vuelve no solo prioritaria, sino fundamental para impulsar la adaptación, la innovación y el desarrollo sostenible.

El contexto actual, influenciado por la digitalización, la globalización y los desafíos sociales y ambientales (como el cambio climático y las crisis sanitarias), exige un cambio de paradigma en la concepción del líder. Ya no basta con el modelo tradicional centrado en el control y el rendimiento inmediato; se requiere un liderazgo que inspire, promueva la autonomía y cultive el bienestar integral de sus seguidores (Revista Recursos Humanos, 2025).

Es decir, existe una gran corriente que concibe el liderazgo como algo importante para el trabajo de las personas, para la organización, para los países e incluso para las familias.

Tradicionalmente, los aspectos más importantes que una organización debía cuidar en su búsqueda del éxito eran la remuneración, como instrumento de motivación y la formación y desarrollo de sus empleados.

El liderazgo se identifica hoy en día como el agente del cambio dentro de la organización.

a) *Factores importantes a los que el liderazgo debe atender*

- Ser conscientes de la falta de confianza que separa a directivos y trabajadores.
- Romper con el poder coercitivo y ayudar a las personas a desarrollar y desplegar todo su potencial humano y profesional.
- Basarse en el interés por las personas.

- Ser capaz de construir una buena relación personal con su equipo, preocupándose por ellos, respetándolos, conociendo e, incluso, compartiendo sus inquietudes y preocupaciones y siendo capaz de motivarlos.
- Añadir valor a la organización y a las personas de forma simultánea.
- Desarrollar todas sus habilidades: influencia, orientación, conexión con las personas, priorización, entrega, escucha, transmitir con sinceridad.
- Aumentar la productividad, el desarrollo y crecimiento de la organización.

### ***1.9.7 Liderazgo transformacional como motor de cambio organizacional y social***

Uno de los estilos de liderazgo más estudiados y valorados en el contexto contemporáneo es el Liderazgo Transformacional. Este enfoque se centra en motivar e inspirar a los seguidores para que trasciendan sus propios intereses en beneficio del grupo u organización, promoviendo el cambio y la innovación (Mejia, 2024).

#### ***a. Impacto en el desempeño y el compromiso***

El impacto positivo de este estilo, especialmente en la generación de valor dentro de las organizaciones. Por ejemplo, estudios han demostrado que el liderazgo transformacional tiene una relación directa y positiva con la satisfacción laboral y el work engagement (compromiso) de los empleados, influyendo a su vez en el desempeño

laboral, particularmente en el segmento de trabajadores millennials (Vásquez Pailaqueo et al., 2021). Este tipo de líder logra aumentar el compromiso de sus miembros, dándole sentido y facilitando la concreción de los objetivos estratégicos al integrar principios y metas colectivas (SciELO Colombia, 2023).

*b. Influencia en la adaptación al cambio*

En un mundo de constante disrupción, el líder transformacional es crucial para orientar a las empresas y organizaciones hacia la innovación y el cambio. Su capacidad para fomentar la estimulación intelectual anima a los equipos a pensar de forma independiente y crítica, lo que es vital para la adaptabilidad (Gamboa, 2019, citado en Dialnet, 2025). Esto se evidencia en investigaciones en el ámbito educativo, donde el liderazgo transformacional influye positivamente en la visión de los seguidores, incidiendo en los cambios en contextos educativos y en el éxito institucional (Canaza-Choque et al., 2022).

**1.9.8 El desafío del liderazgo ético y la era digital**

La irrupción de la tecnología y la Inteligencia Artificial (IA) ha generado la necesidad de un Liderazgo Digital que sepa gestionar la transformación tecnológica, pero con una base ineludiblemente ética y humanista (Guatemala et al., 2025; Rodríguez, 2024, citado en ResearchGate, 2025).

*a. Fundamento ético y confianza*

El liderazgo ético se ha posicionado como un pilar en la gestión de equipos y la toma de decisiones. Este enfoque abarca tanto la "persona ética" (con virtudes como la honestidad, la justicia y el autocontrol) como el "gerente ético" (que promueve un ambiente moral) (Treviño et al., 2000, citado en UNODC, s.f.). La ética es fundamental, ya que su ausencia puede generar decepción y desconfianza, afectando la cohesión y el desempeño (Núñez Barahona, 2025).

El líder ético, al ser un modelo a seguir, fomenta el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados. La investigación más reciente subraya la relevancia del liderazgo ético en la resiliencia organizacional en tiempos de crisis, actuando como un catalizador que estabiliza y guía a la organización (Mehmood & Lawa, 2025).

***1.9.9 Liderazgo adaptativo y regenerativo***

Frente a la volatilidad, han emergido otros modelos de liderazgo. El Liderazgo Adaptativo se presenta como una respuesta esencial para crear organizaciones que evolucionan continuamente, transformando la incertidumbre en ventaja competitiva. Este enfoque exige que los líderes abandonen el rol de "expertos" para convertirse en facilitadores del aprendizaje organizacional, promoviendo el coraje, la humildad y la descentralización de la autoridad (Revista Recursos Humanos, 2025). Por su parte, el Liderazgo Regenerativo promueve un enfoque proactivo y sostenible, donde el bienestar integral, la

autonomía y el empoderamiento de los empleados son pilares fundamentales para la innovación y el éxito duradero (Revista Recursos Humanos, 2025).

## **CAPÍTULO II**

### **2 EL EMPRENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN**

#### **2.1 Conceptualización**

El emprendimiento en la educación representa un cambio de paradigma pedagógico que trasciende la mera formación de futuros empresarios. Consiste en la incorporación de un conjunto de estrategias y metodologías diseñadas para desarrollar en los estudiantes una mentalidad emprendedora que les permita identificar oportunidades, crear valor y transformar ideas en acción con impacto social, cultural o económico (Alvarado & Osorio, 2021).

Un emprendimiento es un negocio iniciado y desarrollado de manera independiente. El proyecto puede estar a cargo de una o más personas que se consideran emprendedores.

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* que, a su vez, deriva del latín *prenderé* y significa “intentar” y hace referencia a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta. En la actualidad se refiere a una nueva empresa o proyecto que inicia una persona o grupo de personas por cuenta propia.

En la sociedad actual, caracterizada por la volatilidad, la incertidumbre y la rápida digitalización, este enfoque se ha vuelto crucial para preparar a los individuos no solo para el empleo, sino

para la creación de su propio futuro y la adaptación constante a un mercado laboral en evolución.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha señalado que el desarrollo de la "competencia emprendedora" es esencial para el crecimiento personal, la participación activa en la sociedad y la empleabilidad. Esta competencia no se limita al ámbito económico; se trata de la capacidad de actuar sobre las oportunidades y las ideas, y transformarlas en valor para otros (OCDE, 2015).

### ***2.1.1 Cualidades y características de un emprendimiento***

#### ***a. Innovación***

Una innovación puede surgir del conjunto de ideas para emprender un negocio de una o más personas. Su objetivo es brindar un servicio o producto que aporte una solución a algún problema actual. Por lo tanto, al hacerse realidad brinda valor para aquellos a los que se dirige el proyecto.

#### ***b. Adaptabilidad***

Una de las características de un emprendimiento es su adaptabilidad y flexibilidad. Al ser una idea nueva puede irse modificando y optimizando con el tiempo hasta convertirse en algo más sólido y estable. Sin embargo, como todo negocio, conforme crezca y pase el tiempo, continuará transformándose para adaptarse al entorno y a las circunstancias en que se encuentre.

*c. Determinación*

La persona que se decide a hacer un emprendimiento debe tener una gran determinación para hacer de su visión una realidad. De lo contrario, su proyecto puede convertirse en una de las 8 de 10 empresas que fracasan en los dos primeros años.

*d. Paciencia*

Ningún emprendimiento será veloz. Como cualquiera requiere de tiempo para asentarse y lograr la rentabilidad esperada. Empezar no puede (ni debe) apresurarse, pues existe todo un proceso para que el producto o servicio sea justo lo necesario que el emprendedor quiere entregar al usuario final.

*e. Escalabilidad*

Un emprendimiento debe tener la capacidad de crecer para que los ingresos comiencen a ser más altos que los costos. Además, junto con la característica de adaptabilidad, un nuevo proyecto debe encontrar la manera de escalar a largo plazo y seguir siendo rentable en el mercado en el que se encuentre.

**2.1.2 *Fundamentos y componentes de la educación emprendedora***

El emprendimiento educativo se cimienta en el desarrollo de competencias transversales que son de alta demanda en todos los sectores. Estas habilidades van más allá de los conocimientos

técnicos y se centran en la forma en que los estudiantes interactúan con su entorno y abordan los desafíos:

La Creatividad e Innovación fomenta el pensamiento divergente y la capacidad de generar soluciones originales. Esto incluye la habilidad para cuestionar el statu quo y proponer alternativas valiosas (Mina & Peñaloza, 2020).

La proactividad y autonomía es el desarrollo de la iniciativa, la toma de decisiones responsable y la autogestión. El estudiante debe aprender a ser el motor de su propio aprendizaje y de sus proyectos.

La resiliencia y gestión del riesgo en el proceso emprendedor está inevitablemente ligado al fracaso. La educación debe enseñar a los estudiantes a ver los errores como oportunidades de aprendizaje y a perseverar a pesar de los obstáculos.

La colaboración y comunicación en la mayoría de los proyectos innovadores son el resultado del trabajo en equipo. Se pone énfasis en la capacidad de negociación, networking y presentación efectiva de ideas (pitching).

Un estudio de Herrera-Meza et al. (2020) sobre el emprendimiento en la educación superior destacó que el desarrollo de la creatividad, la innovación y la capacidad de decisión son los factores más significativos que correlacionan la formación emprendedora con la intención de crear un nuevo negocio, validando el enfoque en estas habilidades blandas.

### ***2.1.3 Metodologías activas para cultivar la mentalidad emprendedora***

La pedagogía tradicional, basada en la memorización y la instrucción pasiva, es ineficaz para la enseñanza del emprendimiento. Por el contrario, se requieren metodologías activas y experienciales que sitúen al estudiante en el centro del proceso y le permitan aprender haciendo:

#### ***a. Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)***

El ABP es la metodología por excelencia para el emprendimiento. Permite a los estudiantes trabajar en un desafío o problema real, replicando el proceso de un emprendedor. Esto incluye la identificación de una necesidad, la ideación de una solución, la creación de un prototipo (un "Producto Mínimo Viable" o MVP) y la validación con usuarios reales. Un proyecto de emprendimiento en el aula puede ser tan simple como crear una solución para la gestión de residuos del colegio o tan complejo como el diseño de una aplicación móvil.

#### ***b. Simulación y casos de estudio***

El uso de simulaciones empresariales y el análisis de casos de éxito y fracaso de emprendedores reales ofrecen un entorno seguro para practicar la toma de decisiones y la gestión de la incertidumbre. Esto desarrolla el pensamiento estratégico sin el riesgo de consecuencias reales (OCDE, 2015).

#### **2.1.4 *La trascendencia del emprendimiento social***

Una tendencia creciente y vital en la educación emprendedora es el foco en el emprendimiento social y sostenible. Este enfoque busca que las ideas de negocio estén intrínsecamente ligadas a la resolución de problemas sociales y ambientales:

**Emprendimiento Social:** Es la aplicación de principios empresariales para crear, financiar y gestionar soluciones a problemas sociales (como la pobreza, la desigualdad, la salud). En el aula, motiva a los estudiantes a ser ciudadanos activos que usan la innovación para mejorar su comunidad (Gutiérrez-Arana & Londoño-Marín, 2022).

**Sostenibilidad (ODS):** La alineación de los proyectos emprendedores con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU inculca una visión global y responsable, asegurando que las futuras generaciones de líderes y creadores de valor prioricen el impacto a largo plazo sobre la ganancia inmediata. Un estudio de Rivas et al. (2020) encontró que la incorporación de la sostenibilidad en la educación emprendedora mejora significativamente la sensibilidad ética y el compromiso social de los estudiantes.

#### **2.1.5 *Desafíos y recomendaciones estratégicas***

A pesar de su reconocida importancia, la implementación efectiva del emprendimiento en la educación enfrenta retos estructurales y culturales:

*Tabla 1. Desafíos y recomendaciones estratégicas*

<b>Desafío Principal</b>	<b>Impacto en la Implementación</b>	<b>Recomendación Estratégica</b>
Formación Docente	Los profesores a menudo carecen de la experiencia o la formación en metodologías emprendedoras y activas.	Inversión en programas de capacitación continua que enfatizan la mentoría, el Design Thinking y la creación de un ecosistema de aprendizaje.
Rigidez Curricular	Los planes de estudio tradicionales dejan poco espacio para la experimentación y las actividades fuera del aula.	Fomentar un eje curricular transversal, donde el emprendimiento sea una competencia que se evalúe y practique en todas las asignaturas (Díaz et al., 2023).
Cultura del Miedo al Fracaso	El sistema educativo suele penalizar el error, lo que inhibe la toma de riesgos y la creatividad, esenciales en el emprendimiento.	Re-conceptualizar la evaluación, premiando el proceso de aprendizaje, la perseverancia y la capacidad de pivotar ideas, no solo el resultado final.
Desconexión con el Entorno	La falta de vínculos entre las instituciones educativas y el mundo real (empresas, incubadoras, startups).	Implementar programas de mentoría con empresarios locales y organizar visitas a centros de innovación para contextualizar el aprendizaje (Garrido-Rodríguez & Tovar-Gaitán, 2021).

*Nota.* Autores

### ***2.1.6 El emprendimiento como agente de resiliencia personal y social***

La educación emprendedora es vital para el desarrollo individual y colectivo, va más allá de la capacitación empresarial para convertirse en una herramienta para la vida, enseña a los estudiantes a ser agentes de cambio en lugar de meros observadores.

#### *a. A nivel individual*

Dota a los estudiantes de la resiliencia necesaria para enfrentar un futuro laboral incierto, promoviendo la empleabilidad a través de la auto-creación de oportunidades (Vásquez, 2020).

#### *b. A nivel social*

Genera una masa crítica de ciudadanos con una visión constructiva y proactiva, capaces de abordar los grandes desafíos sociales y ambientales con soluciones innovadoras y sostenibles.

Al invertir en la educación emprendedora, las naciones no solo están sembrando las semillas de nuevas empresas, sino que están cultivando una generación con la creatividad, el coraje y la capacidad de liderazgo necesarios para diseñar y construir una sociedad más próspera, adaptable y equitativa. Es la clave para transformar los desafíos globales en oportunidades de innovación.

## CAPÍTULO III

### 3 APLICACIONES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La Educación Superior (ES) enfrenta el imperativo de formar profesionales que no solo posean conocimientos técnicos, sino también la capacidad de adaptación, innovación y liderazgo necesaria para prosperar en la compleja economía globalizada. La integración estratégica del liderazgo y el emprendimiento en el currículo se ha convertido en una prioridad académica para desarrollar graduados que sean creadores de valor y agentes de cambio (Alvarado & Osorio, 2021). Estos dos conceptos, a menudo tratados por separado, son intrínsecamente complementarios, siendo el liderazgo la fuerza motivadora y direccional para la ejecución de ideas emprendedoras.



*Figura 4. Aplicaciones en la educación superior*

*Fuente: Autores-UEB*

### **3.1 La sinergia entre liderazgo y emprendimiento**

El liderazgo en la ES no se restringe a la gestión administrativa; se enfoca en el desarrollo de la influencia positiva y la visión estratégica en el estudiante (Pérez-Arévalo et al., 2020).

Cuando se aplica al emprendimiento, el liderazgo se traduce en la habilidad de:

Inspirar y movilizar equipos ya que es la capacidad de un futuro emprendedor para persuadir a otros a unirse a una visión y trabajar colaborativamente hacia un objetivo común.

Tomar decisiones en la incertidumbre hace a un líder emprendedor que sepa cómo debe gestionar el riesgo y la ambigüedad inherentes a la creación de un nuevo proyecto.

Generar una cultura de innovación fomenta un entorno donde la experimentación y el aprendizaje del error sean aceptados y valorados.

Investigaciones recientes subrayan que un liderazgo efectivo en el aula (por parte del docente o a través de proyectos estudiantiles) promueve directamente la intención emprendedora del alumnado.

El modelo de liderazgo transformacional es particularmente relevante, ya que inspira a los estudiantes a trascender sus propios intereses y a buscar soluciones innovadoras con un propósito superior (Herrera-Meza et al., 2020).

### 3.2 La formación de líderes emprendedores

El objetivo primordial es cultivar el Liderazgo Emprendedor, un estilo que fusiona la visión y la resiliencia del emprendedor con las habilidades interpersonales y éticas del líder. Este se articula a través de tres áreas principales en la ES:

*Tabla 2. Áreas principales en la ES*

<b>Área de Aplicación</b>	<b>Competencia Desarrollada</b>	<b>Metodología de Implementación</b>
Visión Estratégica	Identificación de oportunidades y análisis de riesgos.	Cursos de Strategic Foresight y análisis de mercado; casos de estudio sobre disrupción empresarial.
Inteligencia Emocional	Autoconciencia, empatía, manejo de conflictos y motivación.	Talleres de coaching y mentoring; simulaciones de negociación y gestión de equipos.
Ética y Responsabilidad	Integración del impacto social y ambiental (ODS) en el modelo de negocio.	Énfasis en el Emprendimiento Social; proyectos comunitarios obligatorios (Rivas et al., 2020).

*Nota.* Autores

La ES debe actuar como un ecosistema que no solo enseña sobre liderazgo y emprendimiento, sino que permite practicarlos.

### **3.3 El Emprendimiento Basado en la Innovación (EBI)**

Una de las aplicaciones más directas en la Educación Superior es el fomento del EBI, donde la creación de startups se basa en la investigación, la tecnología o la propiedad intelectual generada en la universidad. Aquí, el liderazgo es crucial para trasladar el conocimiento científico a un producto o servicio viable.

#### ***3.3.1 El liderazgo en la transferencia tecnológica***

Los investigadores que se convierten en fundadores de spin-offs universitarias requieren un tipo particular de liderazgo que sepa equilibrar la rigurosidad científica con las demandas del mercado.

Deben liderar la transición de un laboratorio a una empresa, inspirando confianza en inversores y colaboradores (Garrido-Rodríguez & Tovar-Gaitán, 2021).

La ES facilita esto a través de:

- **Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT):** Lideran la protección de patentes y la negociación de licencias, a la vez que ofrecen mentoría de liderazgo a los investigadores-emprendedores.
- **Programas de Incubación y Aceleración:** Estos espacios son liderados por expertos que aplican metodologías como Lean Startup y Design Thinking para guiar a los equipos estudiantiles y docentes en la validación rápida de sus ideas. Rojas-Salazar & Zegarra-Flores (2021) documentaron cómo la

aplicación de estas metodologías en universidades peruanas mejoró significativamente la eficiencia en la creación de valor.

### **3.4 La integración curricular y extracurricular**

El desarrollo del liderazgo y el emprendimiento debe ser un eje transversal en toda la institución, no limitándose a la facultad de negocios:

#### ***3.4.1 Liderazgo transversal en el aula***

En carreras como ingeniería, medicina o humanidades, los docentes, actuando como líderes educativos, deben diseñar experiencias de aprendizaje que exijan a los estudiantes asumir roles de liderazgo en proyectos de equipo.

- **ABP (Project-Based Learning):** Metodologías como el Aprendizaje Basado en Proyectos obligan a los estudiantes a liderar la definición del problema, la distribución de tareas y la presentación de resultados.
- **Habilidades de Negociación y Pitch:** Integrar sesiones prácticas donde los estudiantes deben "vender" sus ideas (proyectos de investigación, propuestas de política pública) a un público simulado, desarrollando habilidades comunicativas de liderazgo.

### **3.5 Liderazgo a través de actividades extracurriculares**

Las universidades potencian estas competencias mediante:

- Grupos Estudiantiles y Asociaciones: Brindan un campo de práctica real para el liderazgo formal e informal.
- Competiciones de Emprendimiento (Hackatones): Son escenarios de alta presión que exigen liderazgo adaptativo y toma de decisiones rápida bajo incertidumbre.

Estas iniciativas no solo desarrollan el espíritu empresarial, sino que también cultivan el liderazgo cívico y la ciudadanía activa, preparando a los graduados para influir positivamente en su comunidad (Gutiérrez-Arana & Londoño-Marín, 2022).

### **3.6 El liderazgo docente como motor de ecosistemas emprendedores**

La forma más influyente de aplicar estos conceptos es a través del ejemplo y la mentoría del personal docente y administrativo. El liderazgo institucional juega un papel crucial en la creación de un ecosistema universitario emprendedor.

#### **3.6.1 *Liderazgo de los mentores y profesores***

El docente debe transformarse de mero transmisor de conocimiento a facilitador, mentor y role model de liderazgo ético. En lugar de dictar, debe guiar el proceso de experimentación y ayudar a los estudiantes a reflexionar sobre sus fallos (Mina & Peñaloza, 2020).

Díaz et al. (2023) hallaron que un modelo de mentoría estructurado y aplicado por profesores con experiencia práctica en emprendimiento

tiene una correlación directa y positiva con el desarrollo de competencias emprendedoras en estudiantes de la ES.

El mentor debe practicar un liderazgo de servicio, enfocándose en el crecimiento y el bienestar del estudiante, delegando autoridad y fomentando la autoconfianza.

### **3.7 Liderazgo institucional en la generación de ecosistemas**

Las instituciones deben liderar el camino creando estructuras de apoyo que validen y recompensen las iniciativas emprendedoras:

- **Políticas de Flexibilidad Curricular:** Permiten a los estudiantes tomarse tiempo para desarrollar sus startups sin abandonar sus estudios.
- **Fondos Semilla y Espacios de Coworking:** Proporcionan los recursos y la infraestructura para que las ideas pasen de ser conceptos a realidades.
- **Medición y Evaluación:** Las universidades deben liderar la medición del impacto de estos programas, evaluando no solo el número de empresas creadas, sino también la calidad del liderazgo y la sostenibilidad social de los proyectos.

La aplicación exitosa del liderazgo y el emprendimiento en la educación superior es una estrategia holística que requiere compromiso institucional, metodologías activas y el liderazgo inspirador de toda la comunidad académica. El resultado no es solo un aumento en la tasa de creación de empresas, sino la formación de

una nueva generación de profesionales resilientes, éticos y altamente capaces de resolver los complejos problemas del mundo moderno.

## CAPÍTULO IV

### 4 COMPETENCIAS CLAVE

La Educación Superior (ES) tiene la misión crucial de preparar a los estudiantes para un mundo laboral que evoluciona rápidamente, donde la estabilidad es reemplazada por la adaptabilidad y el conocimiento se devalúa sin la capacidad de aplicarlo de forma innovadora. En este contexto, el desarrollo integrado de las competencias de liderazgo y emprendimiento se ha convertido en un pilar fundamental de la formación universitaria.

Estos constructos, aunque distintos, son sinérgicos: el liderazgo provee la capacidad de influir y movilizar, y el emprendimiento, la habilidad de crear valor y gestionar la incertidumbre. La combinación forma al agente de transformación que la sociedad del siglo XXI demanda (Alvarado & Osorio, 2021).

#### 4.1 Definición y necesidad del enfoque integrado

Las competencias clave del liderazgo y el emprendimiento en la ES son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que facultan a los graduados para iniciar proyectos (sean estos startups, innovaciones sociales o cambios corporativos) y guiar a otros a través de la complejidad.

El liderazgo se enfoca en la capacidad de influir, motivar y empoderar a individuos y equipos hacia la consecución de una visión

compartida, demostrando integridad y autoconciencia (Pérez-Arévalo et al., 2020).

El emprendimiento se centra en la proactividad, la detección de oportunidades y la gestión de recursos para transformar una idea en una realidad viable, asumiendo riesgos calculados.

La necesidad de esta integración radica en que el futuro emprendedor no solo necesita una idea brillante, sino la capacidad de liderazgo para atraer talento, negociar con inversores y mantener la moral del equipo frente a los inevitables obstáculos. Como resalta Herrera-Meza et al. (2020), la creatividad, la innovación y la capacidad de decisión, elementos centrales de ambas competencias, son los factores más significativos para impulsar la intención emprendedora.

#### **4.2 Competencias fundamentales del liderazgo emprendedor**

La investigación académica identifica varias competencias esenciales que se deben cultivar de manera sistemática en la ES:

##### *a. Visión estratégica y proactividad*

Esta competencia fusiona la capacidad de anticipación del líder con la ejecución decidida del emprendedor. Implica ir más allá de la gestión reactiva para identificar tendencias futuras y oportunidades de mercado o sociales.

- Aplicación en ES: Uso de metodologías de Foresight y análisis de la disrupción tecnológica (por ejemplo, Inteligencia Artificial, Blockchain). El estudiante aprende a formular una

visión de valor que guíe el proyecto, tal como lo requiere la creación de spin-offs universitarias (Garrido-Rodríguez & Tovar-Gaitán, 2021).

*b. Creatividad, innovación y pensamiento crítico*

La capacidad de generar soluciones nuevas y efectivas es el motor del emprendimiento, mientras que el pensamiento crítico es esencial para evaluar su viabilidad. El liderazgo aquí se manifiesta en la habilidad de fomentar un ambiente de experimentación donde las ideas no son juzgadas prematuramente.

- Aplicación en ES: Implementación de metodologías como el Design Thinking para centrarse en la empatía con el usuario y la generación rápida de prototipos. El docente debe actuar como un facilitador de la divergencia y la convergencia de ideas (Mina & Peñaloza, 2020).

*c. Resiliencia, tolerancia a la ambigüedad y adaptabilidad*

El camino emprendedor está lleno de fracasos y pivotes. La resiliencia es la competencia clave del líder para mantener la motivación del equipo y la propia después de un revés. La tolerancia a la ambigüedad es fundamental en entornos inciertos (VUCA).

- Aplicación en ES: Uso del ciclo "Crear-Medir-Aprender" del Lean Startup en proyectos académicos, donde se promueve la reformulación de hipótesis en lugar de penalizar los resultados fallidos. Esta práctica desarrolla la madurez emocional

necesaria para liderar bajo presión (Rojas-Salazar & Zegarra-Flores, 2021).

*d. Liderazgo de equipos y comunicación persuasiva*

El líder emprendedor debe ser capaz de atraer, delegar y motivar a un equipo con recursos limitados. La comunicación persuasiva es vital para asegurar financiamiento, partnerships y la adhesión de los primeros clientes.

- Aplicación en ES: Participación obligatoria en simulaciones de negociación y concursos de pitching. Los proyectos deben evaluar no solo el producto, sino la dinámica de equipo y la efectividad comunicativa del líder (Díaz et al., 2023).

### **4.3 Aplicaciones éticas y sociales**

La formación en la ES debe ir más allá de la rentabilidad económica. Una competencia clave en la actualidad es el desarrollo del Liderazgo y Emprendimiento con Propósito Ético y Social.

#### **4.3.1 Liderazgo ético y sostenibilidad**

Un líder ético actúa con integridad, justicia y transparencia, lo que es crucial para generar confianza en un proyecto emprendedor. La ES debe integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un marco de referencia.

- Aplicación en ES: El emprendimiento social se convierte en un módulo esencial. Los proyectos deben demostrar un doble o triple balance (económico, social y ambiental). Rivas et al. (2020) demostraron que la inclusión de la sostenibilidad en la educación emprendedora aumenta la sensibilidad ética del estudiante y su compromiso con la comunidad.

#### ***4.3.2 Gestión de la diversidad y liderazgo inclusivo***

Los equipos emprendedores más innovadores son a menudo los más diversos. El líder debe poseer la competencia de gestionar, valorar e integrar diferentes perspectivas culturales, generacionales y disciplinarias.

- Aplicación en ES: Promoción de equipos multidisciplinarios en los proyectos de emprendimiento (p. ej., ingenieros, diseñadores y humanistas trabajando juntos). Esto fomenta la inteligencia cultural y el liderazgo inclusivo, esencial para mercados globales.

#### ***4.3.3 Estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias***

La única manera efectiva de desarrollar estas competencias es a través de la experiencia práctica y la reflexión guiada.

**Tabla 3. Estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias.**

<b>Competencia Clave</b>	<b>Estrategia Pedagógica Central</b>	<b>Rol del Docente/Mentor</b>
Resiliencia / Adaptabilidad	Aprendizaje Basado en Retos (ABR) y ciclos Lean de prueba y error.	Facilitador y Modelo a Seguir, que normaliza el fracaso y enfoca el aprendizaje.
Visión Estratégica	Programas de Mentoring por parte de empresarios y Venture Capitalists.	Conector, que vincula la teoría del aula con la realidad del ecosistema emprendedor (Díaz et al., 2023).
Liderazgo de Equipos	Proyectos colaborativos complejos y simulaciones de crisis de equipo.	Coach, que guía la reflexión sobre la dinámica grupal y la toma de decisiones bajo presión.

*Nota.* Realizado por los Autores

El rol del profesor, como líder educativo, es transformarse en un guía que delega la acción y promueve la autoconfianza, asegurando que el estudiante experimente la propiedad y la responsabilidad de sus iniciativas (Mina & Peñaloza, 2020).

#### **4.4 Comunicación empática**

La comunicación empática en el ámbito de la Educación Superior (ES) se define como la capacidad de los actores universitarios (docentes, estudiantes y personal administrativo) para comprender y compartir los sentimientos, perspectivas y experiencias del otro, y

comunicarlo de manera efectiva. No se trata solo de ser amable, sino de adoptar una perspectiva que valida la experiencia emocional y facilita un intercambio de información más profundo y significativo (González-Peña & García-Álvarez, 2022). En un entorno académico cada vez más diverso y sujeto a presiones de desempeño, la empatía comunicativa se ha convertido en un pilar fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza, el bienestar estudiantil y el clima institucional.

La investigación pedagógica reciente subraya que las habilidades interpersonales y emocionales son tan cruciales como las competencias cognitivas para el éxito profesional y personal. La empatía, como base de la comunicación efectiva, influye directamente en la creación de un ambiente de confianza y seguridad psicológica en el aula, elementos vitales para el aprendizaje activo y la innovación (Rodríguez-Gómez et al., 2021).

La comunicación empática en la ES abarca varias dimensiones que deben ser cultivadas:

- **Escucha Activa:** Más allá de oír, implica prestar atención plena a las señales verbales y no verbales del interlocutor para comprender el mensaje subyacente. En el contexto docente, esto significa escuchar las preocupaciones académicas o personales del estudiante sin interrupciones ni juicios.
- **Validación Emocional:** Consiste en reconocer y aceptar los sentimientos del otro como legítimos, incluso si no se

comparten. Por ejemplo, un docente puede validar la frustración de un estudiante ante una materia difícil, reconociendo el esfuerzo antes de ofrecer una solución.

- **Asertividad con Sensibilidad:** Comunicar ideas, críticas constructivas o expectativas de manera clara y directa, pero siempre con consideración por el impacto emocional en el receptor. Esto es esencial para la retroalimentación efectiva y la gestión de conflictos.

La falta de empatía comunicativa, por el contrario, puede llevar al aislamiento, al bajo rendimiento académico y a la disminución del engagement (compromiso) estudiantil (Rojas-Díaz & Rueda-López, 2020).

#### **4.5 Aplicaciones de la comunicación empática en el aula universitaria**

La comunicación empática tiene aplicaciones directas y medibles en diversas áreas de la vida universitaria:

##### ***4.5.1 Mejora de la relación docente-estudiante***

Una comunicación empática genera un vínculo de respeto y confianza que optimiza la enseñanza. Los estudiantes son más propensos a participar, a hacer preguntas y a buscar ayuda cuando perciben que su profesor es accesible y comprensivo.

- **Mayor Motivación y Participación:** Un docente empático transforma el miedo al ridículo o al fracaso en una oportunidad

de crecimiento. Cuando el error es tratado con comprensión, el estudiante se siente seguro para tomar riesgos intelectuales.

- **Gestión de la Diversidad:** La ES acoge a estudiantes de diversas procedencias culturales, socioeconómicas y con diferentes estilos de aprendizaje. La empatía permite al docente adaptar su discurso y sus métodos a las necesidades individuales, promoviendo la inclusión y la equidad (Fuentes-García et al., 2023).

#### **4.5.2 *Retroalimentación (Feedback) efectiva***

La retroalimentación es un momento crítico en la ES, donde la comunicación puede ser una fuente de motivación o desánimo. Un enfoque empático transforma la crítica en un diálogo constructivo:

- **Feedback Sandwich y Enfoque en el Comportamiento:** El docente empático enmarca la crítica de desempeño dentro de un contexto de apoyo. Se enfoca en el comportamiento observable ("tu argumento carece de evidencia") en lugar de en la personalidad ("eres un mal investigador"), lo que permite al estudiante aceptar y actuar sobre la crítica sin sentirse atacado (Rodríguez-Gómez et al., 2021)

#### **4.5.3 *Prevención del estrés y el burnout estudiantil***

La ES es un periodo de alta presión académica y personal. La comunicación empática actúa como un mecanismo de apoyo psicosocial que alivia la carga emocional:

- **Identificación Temprana de Problemas:** Un profesor que se comunica con empatía está más atento a las señales de angustia o retiro de los estudiantes, pudiendo referirlos a tiempo a los servicios de salud mental de la universidad. Un estudio reciente destacó que el apoyo percibido por los estudiantes, en gran medida vehiculado por la comunicación docente, es un factor protector clave contra el burnout (Méndez-López et al., 2023).

#### ***4.5.4 Aplicaciones de la comunicación empática en el liderazgo y la colaboración***

La influencia de la empatía se extiende más allá del aula, impactando la efectividad de los equipos de trabajo y la gestión institucional:

##### ***a. Liderazgo empático en proyectos grupales***

El trabajo en equipo es una competencia esencial en la ES. La comunicación empática es el motor de un liderazgo compartido y efectivo entre pares:

- **Mejora de la Cohesión Grupal:** Los estudiantes que practican la empatía son mejores negociadores y mediadores, logrando que los conflictos se conviertan en oportunidades para fortalecer el proyecto y la cohesión.
- **Fomento de la Inclusión:** En equipos multidisciplinarios o diversos, el líder empático asegura que todas las voces sean escuchadas y valoradas, maximizando la creatividad y la calidad de las soluciones (Fuentes-García et al., 2023).

#### *b. Empatía en la gestión institucional y administrativa*

El personal administrativo y los líderes universitarios (decanos, directores) también se benefician de esta competencia al interactuar con la comunidad académica:

### **4.6 Toma de decisiones éticas**

La Toma de Decisiones Éticas (TDE) en el contexto de la Educación Superior (ES) no es un proceso abstracto, sino una práctica cotidiana y fundamental que impacta tanto la gestión institucional como la formación de los futuros profesionales. La universidad, como centro de conocimiento y desarrollo social, tiene la doble responsabilidad de adherirse a los más altos estándares éticos en sus operaciones y de cultivar el razonamiento moral en sus estudiantes (Jamal et al., 2021). En la actualidad, los dilemas éticos se han complejizado por la globalización, la digitalización y las demandas de transparencia social, haciendo de la TDE un tema de vital importancia (Rivas et al., 2020).

#### **4.6.1 Fundamentos conceptuales de la TDE**

La TDE es un proceso cognitivo y emocional mediante el cual un individuo o grupo evalúa diferentes cursos de acción a la luz de principios morales y valores, eligiendo la alternativa que se alinea con el bienestar de todos los stakeholders (partes interesadas). En la ES, estos stakeholders incluyen estudiantes, docentes, personal administrativo, la sociedad y el estado.

El proceso de TDE se basa generalmente en marcos teóricos como:

- **Deontología:** Se centra en el deber y las reglas morales. Una decisión es ética si cumple con las normas y políticas institucionales (ej. códigos de honor, reglamentos de investigación).
- **Utilitarismo:** Se enfoca en las consecuencias. Una decisión es ética si maximiza el bienestar general para la mayor cantidad de personas.
- **Ética de la Virtud:** Se centra en el carácter del decisor. Una decisión es ética si refleja la integridad, honestidad y justicia.

Investigaciones recientes enfatizan la necesidad de integrar estos marcos. Por ejemplo, un estudio de Rivas et al. (2020) sobre la formación ética y la sostenibilidad en la ES demostró que el desarrollo de la sensibilidad ética (la capacidad de reconocer un dilema) es un precursor fundamental para aplicar cualquier marco teórico de TDE de manera efectiva.

#### **4.7 Dilemas éticos en la gestión institucional**

A nivel de gestión, la TDE universitaria se enfrenta a conflictos de interés que requieren un liderazgo ético:

- **Asignación de Recursos:** Decisiones sobre si priorizar la investigación de alto impacto económico o la enseñanza de calidad para la mayoría de los estudiantes, a menudo con presupuestos limitados.

Transparencia y Accountability: Gestionar la información sobre el desempeño institucional, la financiación y los conflictos de interés de los directivos. La presión por la clasificación global puede llevar a dilemas sobre la manipulación de datos o la priorización de métricas sobre la misión (Gómez-Mejía & Fernández-Rodríguez, 2022).

#### **4.8 Dilemas éticos en la investigación y la docencia**

El corazón de la universidad, la investigación y la enseñanza, es donde los dilemas éticos son más frecuentes y críticos:

##### *a. Ética en la investigación científica*

Los investigadores están obligados a seguir rigurosos códigos éticos. Los dilemas comunes incluyen:

- **Integridad de los Datos:** Fabricación, falsificación o manipulación de datos para obtener resultados deseados o cumplir con requisitos de publicación.
- **Autoría y Plagio:** La apropiación indebida de ideas o textos ajenos, o la inclusión injustificada de autores en publicaciones (ghost authorship).
- **Conflicto de Intereses:** La necesidad de revelar la financiación externa de la investigación que podría influir en los resultados o las conclusiones.

Jamal et al. (2021) examinaron la percepción de los académicos sobre la integridad científica y confirmaron que la presión por "publicar o

perecer" es el factor de riesgo más significativo que erosiona la conducta ética en la investigación. La TDE en este ámbito requiere fortalecer los comités de ética y promover una cultura de honestidad radical.

*b. Ética en el proceso de enseñanza-aprendizaje*



*Figura 5. Ética en el proceso de enseñanza-aprendizaje*

*Fuente: Autores-Estudiantes UEB*

En el aula, la TDE se centra en la justicia, la equidad y la responsabilidad profesional:

- Evaluación Justa: El dilema de la evaluación puede enfrentar la necesidad de mantener un estándar académico riguroso versus la comprensión de las circunstancias personales del estudiante (ej. extensiones, calificaciones).

- **Confidencialidad:** El manejo de la información sensible de los estudiantes (salud mental, situación familiar) que es revelada al docente bajo confianza.
- **Tecnología y Privacidad:** Decisiones sobre el uso de herramientas de vigilancia en línea (proctoring) para exámenes remotos, sopesando la integridad académica contra la privacidad del estudiante (Muñoz-Chávez et al., 2022).

Un liderazgo ético en la docencia requiere que los profesores ejerzan un juicio moral prudente que equilibre la regla (el reglamento) con la persona (el estudiante).

#### **4.9 El papel de la ES en la formación del razonamiento ético**

La misión de la ES va más allá de la regulación; debe inocular la capacidad de TDE en sus estudiantes. No se trata de adoctrinamiento, sino de entrenamiento en el razonamiento moral crítico.

##### **4.9.1 Currículo y metodología**

La formación ética no debe ser una asignatura aislada, sino un eje transversal en todas las disciplinas.

- **Enfoque Transversal:** En ingeniería, la TDE se aplica al diseño de tecnologías con impacto social. En medicina, a la bioética y el consentimiento informado. La ética debe ser contextualizada y aplicada (Jamal et al., 2021).

- Metodologías Activas: El uso de dilemas éticos simulados y el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) son cruciales. Estas metodologías obligan a los estudiantes a debatir, justificar su postura con principios morales y experimentar las consecuencias de sus decisiones en un entorno seguro (Muñoz-Chávez et al., 2022).

#### **4.9.2 *Liderazgo ético y modelado***

El factor más potente en la formación ética es el modelado. La integridad del liderazgo institucional y docente sirve como la brújula moral para toda la comunidad.

- Liderazgo de Servicio: Un liderazgo que prioriza el bienestar de la comunidad sobre la ganancia personal o el ego institucional fomenta un entorno donde la TDE es la norma, no la excepción.
- Códigos de Conducta y Honor: Crear y hacer cumplir códigos claros y participativos que definan las expectativas de comportamiento ético para estudiantes y personal. La efectividad de estos códigos radica en la consistencia y la equidad en su aplicación.

La evidencia sugiere que la exposición a modelos éticos positivos y el debate estructurado sobre dilemas son más efectivos que la mera memorización de reglas. La ES debe ser un laboratorio de práctica moral, donde el error de juicio es una oportunidad de aprendizaje, siempre que no conlleve un daño real.

En última instancia, la TDE en la Educación Superior es la manifestación de su compromiso con la sociedad. Al formar profesionales con un robusto razonamiento ético, la universidad asegura que sus graduados no solo serán técnicamente competentes, sino también ciudadanos responsables y líderes íntegros en el mundo.

### ***4.9.3 Capacidad de trabajo colaborativo***

La capacidad de trabajo colaborativo se ha consolidado como una de las competencias transversales más críticas que la Educación Superior (ES) debe fomentar en sus estudiantes. En un mercado laboral globalizado y multidisciplinario, la habilidad para interactuar, compartir conocimientos y coordinar esfuerzos con otros para alcanzar un objetivo común es un predictor esencial del éxito profesional (Gutiérrez-Carbajal et al., 2021). El trabajo colaborativo trasciende la mera división de tareas, implicando un proceso activo y recíproco de co-creación, donde los participantes construyen un entendimiento compartido y son mutuamente responsables por el resultado.



*Figura 6. Capacidad de trabajo colaborativo*

*Fuente: Autores-UEB*

#### **4.10 Definición y fundamentos pedagógicos**

El trabajo colaborativo se distingue del simple trabajo en grupo o cooperativo por su énfasis en la interdependencia positiva y la responsabilidad individual. Esto significa que el éxito del grupo está intrínsecamente ligado al desempeño de cada miembro, fomentando la ayuda mutua y el compromiso con el aprendizaje de todos (Johnson & Johnson, 2017).

Desde una perspectiva pedagógica, esta capacidad se cimienta en el constructivismo social, donde el aprendizaje se entiende como un proceso social en el que el conocimiento se construye a través de la interacción con los pares y la negociación de significados (Vygotsky, 1978).

#### ***4.10.1 Impacto y beneficios del trabajo colaborativo***

Los beneficios de cultivar esta capacidad se extienden más allá de la finalización de un proyecto grupal, teniendo un impacto duradero en el desarrollo profesional y personal del egresado:

##### ***a. Mejora del rendimiento académico y retención***

La colaboración efectiva se correlaciona con resultados académicos superiores. Los estudiantes que participan activamente en grupos de aprendizaje tienden a profundizar su comprensión de la materia, ya que deben explicar conceptos a sus pares y defender sus puntos de vista, consolidando así el conocimiento (Rojas-Díaz & Rueda-López, 2020). Además, un sentido de pertenencia y apoyo mutuo contribuye a la retención estudiantil y a la reducción del abandono.



***Figura 7. Estudiantes que participan activamente en grupos de aprendizaje***

***Fuente: Autores-Estudiantes UEB***

### ***b. Desarrollo de la inteligencia emocional y la resiliencia***

El trabajo en equipo expone a los estudiantes a la diversidad de opiniones y personalidades, obligándolos a gestionar sus emociones y a regular la dinámica grupal.

Afrontamiento de Conflictos: Aprender a debatir ideas sin atacar personas y a resolver desacuerdos de manera constructiva son habilidades directas que se adquieren a través de la colaboración intensiva.

Fomento de la Inclusión: En un entorno colaborativo, la diversidad (de género, cultura, disciplina) se convierte en una ventaja competitiva, enseñando a los futuros profesionales a valorar las diferentes perspectivas como fuentes de innovación (Fuentes-García et al., 2023).

### ***c. Preparación para la complejidad laboral***

El trabajo profesional moderno raramente es individual. La ES, al simular la complejidad del entorno laboral a través de proyectos colaborativos, prepara al estudiante para:

Liderazgo Situacional: Determinar cuándo liderar y cuándo seguir, adaptando el estilo de comunicación al contexto y a las necesidades del equipo.

Negociación Interdisciplinaria: Capacidad de interactuar y negociar con expertos de otras áreas (financieros, ingenieros, humanistas) para abordar problemas globales como la sostenibilidad o la salud pública,

demostrando una visión holística esencial para el futuro (Muñoz-Chávez et al., 2022).

#### **4.11 Visión estratégica**

La Visión Estratégica en el contexto de la Educación Superior (ES) es más que un simple plan a largo plazo; es la capacidad institucional de anticipar el futuro, comprender las fuerzas disruptivas que afectan el entorno y alinear todos los recursos y esfuerzos (académicos, financieros y humanos) para asegurar la relevancia y sostenibilidad de la universidad (Gómez-Mejía & Fernández-Rodríguez, 2022). En un siglo caracterizado por la volatilidad, la aceleración tecnológica y las cambiantes demandas del mercado laboral, la falta de una visión estratégica clara puede condenar a una institución a la obsolescencia.

##### ***4.11.1 La visión estratégica en la oferta académica***

La visión estratégica impacta directamente en la estructura y el contenido de los programas de estudio. No se trata solo de crear nuevas carreras, sino de repensar la propuesta de valor del título universitario.

##### ***4.11.2 Flexibilidad curricular e interdisciplinariedad***

Una visión moderna prioriza la adaptabilidad sobre la rigidez. Esto implica diseñar currículos que permitan a los estudiantes personalizar sus rutas de aprendizaje, combinando módulos de diferentes disciplinas (Rojas-Salazar & Zegarra-Flores, 2021). Por ejemplo, un estudiante de ingeniería puede cursar un minor en ética o

emprendimiento social, asegurando una formación más holística y alineada con los desafíos complejos del mundo.

#### ***4.11.3 Enfoque en competencias transversales***

La visión debe garantizar que la institución no solo transmita conocimiento disciplinar, sino que forme las competencias esenciales (liderazgo, comunicación, TDE, colaboración). La educación para el emprendimiento, por ejemplo, debe ser un eje transversal impulsado por la visión, ya que prepara a los estudiantes para crear su propio valor en lugar de solo buscar empleo (Alvarado & Osorio, 2021).

#### ***4.11.4 Visión en la gestión de la calidad y la sostenibilidad***

La visión estratégica proporciona el marco para tomar decisiones éticas y operativas que aseguren la viabilidad a largo plazo de la institución.

##### ***a. Liderazgo ético y transparencia***

Una visión estratégica robusta incorpora la ética como un principio no negociable. Gómez-Mejía y Fernández-Rodríguez (2022) enfatizan que la presión de los rankings y la financiación puede generar dilemas. La visión debe establecer políticas de transparencia y rendición de cuentas (accountability) que protejan la integridad institucional por encima de los intereses cortoplacistas, como la manipulación de datos o el uso indebido de fondos.

#### ***4.11.5 Sostenibilidad social y ambiental***

El compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU ya no es opcional. La visión estratégica debe integrar la sostenibilidad en la investigación, la docencia y la gestión operativa. Esto significa, por ejemplo, priorizar la investigación que aborde el cambio climático o el desarrollo de energías limpias, y educar a los estudiantes en la Toma de Decisiones Éticas con perspectiva social y ambiental (Rivas et al., 2020). La visión transforma la sostenibilidad de una mera iniciativa a un imperativo estratégico.

#### **4.12 La visión estratégica y la gestión del talento humano**

El personal docente y administrativo es el motor que ejecuta la visión. El éxito estratégico depende de su alineación, desarrollo y motivación.

##### ***4.12.1 Desarrollo docente orientado al futuro***

La visión debe anticipar el rol cambiante del profesor, que pasa de ser transmisor de conocimiento a facilitador, coach y mentor. Esto requiere una inversión estratégica en:

Capacitación en Tecnologías Emergentes: Asegurar que el cuerpo docente esté a la vanguardia en el uso de herramientas digitales y metodologías activas (ABP, Design Thinking).

Fomento del Liderazgo de Servicio: Un líder docente con visión estratégica inspira a sus estudiantes y colegas, promoviendo la experimentación y la resiliencia (Muñoz-Chávez et al., 2022).

#### ***4.12.2 Cultura de la innovación y la experimentación***

La visión estratégica debe fomentar una cultura institucional que tolere el fracaso constructivo. El emprendimiento y la innovación (ya sea académica o empresarial) solo florecen en entornos donde la experimentación es recompensada y el error se ve como una fuente de aprendizaje (Rojas-Salazar & Zegarra-Flores, 2021). Esto requiere liderazgo para dismantelar la burocracia que a menudo sofoca la creatividad.

#### ***4.12.3 La visión estratégica como brújula***

La visión estratégica actúa como una brújula y un filtro para todas las acciones universitarias. Antes de emprender cualquier nuevo programa, inversión o cambio curricular, la pregunta debe ser: ¿Esta acción nos acerca a la visión de futuro que hemos definido?

La Visión Estratégica no se implementa en un único documento, sino en la coherencia diaria de las decisiones tomadas por la rectoría, los decanos, los profesores y el personal. Es el compromiso colectivo con un futuro deseado y alcanzable. Al dominar esta competencia, las instituciones de ES no solo aseguran su propia supervivencia, sino que se posicionan como líderes y agentes transformadores capaces de dar forma a la sociedad del futuro.

#### ***4.12.4 La sensibilidad intercultural***

Sensibilidad Intercultural en la Educación Superior: Un Pilar para la Formación Global

La Sensibilidad Intercultural (SI) en la Educación Superior (ES) se define como la capacidad de un individuo para reconocer, comprender y responder de manera apropiada y efectiva a las diferencias culturales en situaciones de interacción. Va más allá de la mera tolerancia, implicando una apreciación activa de la diversidad cultural y el desarrollo de la competencia para navegar exitosamente en entornos multiculturales (Chen & Starosta, 1997).

En el contexto de la globalización, la movilidad estudiantil y la internacionalización de los currículos, la SI se ha convertido en un requisito fundamental para formar ciudadanos globales y profesionales competentes, capaces de operar en equipos y mercados heterogéneos.

#### **4.13 Modelos y componentes de la sensibilidad intercultural**

El desarrollo de la Sensibilidad Intercultural es un proceso evolutivo, a menudo descrito a través de modelos secuenciales. El Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural (DMIS) de

Milton Bennett (1993) es uno de los marcos más influyentes, el cual describe el movimiento desde la etnocentricidad (donde la cultura propia es el centro de la realidad) hacia el etnorelativismo (donde la cultura propia es solo una de muchas visiones del mundo).

La SI en la ES se fundamenta en tres componentes interrelacionados:

- **Componente Cognitivo:** Conocimiento sobre otras culturas, sus historias, valores, creencias y prácticas. Implica comprender

los marcos de referencia y las diferencias en la comunicación verbal y no verbal.

- **Componente Afectivo:** Sentimientos y actitudes hacia la diversidad, incluyendo la empatía, la curiosidad, la apertura mental y la capacidad de gestionar la ansiedad o la incomodidad que a menudo surgen en la interacción intercultural.
- **Componente Conductual:** La capacidad de adaptar el comportamiento y la comunicación a diferentes contextos culturales para lograr una interacción efectiva y apropiada.

Un estudio de Fuentes-García et al. (2023) sobre la comunicación empática e inclusión destacó la importancia de la empatía como el puente afectivo necesario para transformar el conocimiento cognitivo sobre otra cultura en una respuesta conductual respetuosa y efectiva, subrayando que la SI es esencialmente una competencia comunicativa avanzada.

#### **4.14 Desafíos de la diversidad en la ES**

La creciente diversidad en los campus universitarios presenta desafíos que la SI busca mitigar:

**Choque Cultural y Aislamiento:** Estudiantes internacionales o de minorías pueden experimentar soledad y dificultades para adaptarse a los métodos de enseñanza y las normas sociales.

Conflicto Intercultural: Malentendidos y prejuicios pueden llevar a conflictos en proyectos de grupo o en la vida cotidiana del campus, afectando el clima institucional.

Apatía y Etnocentrismo: La falta de exposición o la resistencia a interactuar con lo diferente limita la perspectiva del estudiante, preparándolo inadecuadamente para un mundo globalizado.

#### ***4.14.1 Importancia de la creatividad en la educación***

La dimensión creativa adquiere cada vez más relevancia en el mundo actual, y la escuela creativa ha de formar personas en todas sus dimensiones. Por ello, los docentes deben utilizar estrategias para atender no sólo las operaciones verbales, analíticas y abstractas, propias del pensamiento convergente, sino también las funciones no verbales, espaciales, analógicas y estéticas, que son específicas del pensamiento divergente.

Desde el punto de vista educativo, se puede afirmar que la creatividad, en el momento actual, no se reduce a un ámbito artístico (pintura, música, poesía, etc.), sin que constituye una base sobre la que se puede apoyar la enseñanza y el aprendizaje de cualquier materia.

La dimensión creativa se puede contemplar en todas las edades, pero cuanto antes se comience a cultivar, más posibilidades hay de desarrollar las capacidades de creación. El principal objetivo de la educación es crear hombres capaces de hacer cosas nuevas.

#### **4.15 La creatividad y su incidencia en los agentes educativos**

Creatividad en la educación es educar para el cambio y formar personas ricas en originalidad, flexibilidad, visión, iniciativa, confianza. Desarrolla personas amantes de los riesgos y listas para afrontar los obstáculos y problemas que se les van presentando en su vida, tanto escolar y cotidiana. Además, educar en la creatividad es ofrecer herramientas para la innovación.

La creatividad se puede desarrollar en la educación, favoreciendo potencialidades y consiguiendo una mejor utilización de los recursos individuales y grupales; dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Siguiendo con estas ideas, no podríamos hablar de una educación creativa sin mencionar la importancia de una atmósfera creativa que propicie el pensar reflexivo y creativo en el salón de clase.

##### ***4.15.1 Aplicaciones de la sensibilidad intercultural en la formación académica***

La SI debe ser un resultado de aprendizaje explícito en todos los programas de la ES, no solo en áreas de humanidades o relaciones internacionales.

##### ***4.15.2 Currículo y pedagogía inclusiva***

La integración curricular de la SI se logra a través de:

- Contenidos Globales: Incluir perspectivas de diversas culturas en el material de estudio, cuestionando los enfoques

eurocéntricos o monoculturales en la historia, la literatura, la ciencia o la gestión empresarial.

- **Metodologías Colaborativas Diversas:** Utilizar el trabajo colaborativo como un laboratorio de SI, asignando intencionalmente equipos diversos (interculturales, intergeneracionales, interdisciplinarios). El éxito en estos proyectos depende de la capacidad de los estudiantes para negociar normas culturales y de comunicación (Gutiérrez-Carbajal et al., 2021).
- **Evaluación de la Competencia Intercultural:** Desarrollar rúbricas y herramientas que evalúen la capacidad del estudiante para aplicar la SI en la resolución de dilemas y en la comunicación.

#### ***4.15.3 Movilidad internacional y programas de inmersión***

Los programas de intercambio son las herramientas más tradicionales para fomentar la SI, pero requieren una estructura de apoyo:

- **Preparación Pre-partida y Orientación:** Ofrecer talleres sobre la gestión del choque cultural y las normas de comunicación del país de destino.
- **Reflexión Estructurada:** Exigir a los estudiantes que reflexionen críticamente sobre sus experiencias en el extranjero, moviéndolos del mero "turismo" a una comprensión profunda de las diferencias culturales (Muñoz-Chávez et al.,

2022). Un estudio de Pérez-Arévalo et al. (2020) resaltó que la autorreflexión guiada es crucial para internalizar el aprendizaje intercultural.

#### ***4.15.4 Aplicaciones de la sensibilidad intercultural en el clima institucional***

El desarrollo de la SI es también una responsabilidad de la gestión universitaria para crear un campus verdaderamente inclusivo.

#### ***4.15.5 Liderazgo docente y administrativo empático***

El liderazgo en la ES debe modelar la SI. Los docentes y el personal deben recibir capacitación para:

- **Comunicación Empática:** Utilizar la comunicación empática para manejar malentendidos culturales y apoyar a estudiantes con barreras lingüísticas o de adaptación (Fuentes-García et al., 2023).
- **Reconocimiento de Sesgos:** Conocer y mitigar los propios sesgos culturales que podrían influir en la evaluación, la mentoría o la toma de decisiones.

#### ***4.15.6 Gestión de conflictos interculturales***

Los conflictos son inevitables en entornos diversos. Una alta SI institucional permite transformar estos conflictos en oportunidades de aprendizaje y cohesión, en lugar de fractura.

- **Mediación Intercultural:** Establecer protocolos y formar mediadores con alta SI para intervenir en disputas que tienen un componente cultural.
- **Políticas de Inclusión Claras:** Garantizar que los códigos de conducta y las políticas de igualdad castiguen activamente la discriminación y las microagresiones culturales, creando un entorno de seguridad psicológica para todos.

## **GLOSARIO**

**Adaptabilidad:** Capacidad de ajustarse a cambios y nuevas condiciones en el entorno.

**Autenticidad:** Cualidad de ser genuino, sincero y coherente con los propios valores y principios.

**Autonomía:** Capacidad de una persona u organización para tomar decisiones de manera independiente.

**Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una función o tarea.

**Confianza:** Creencia en la honestidad, integridad y capacidad de una persona o institución.

**Empatía:** Capacidad de comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de otros.

**Emprendimiento:** Proceso de crear, desarrollar y gestionar nuevos proyectos o negocios innovadores.

**Ética:** Conjunto de principios que guían la conducta moral y las decisiones correctas en una sociedad o organización.

**Gestión:** Administración eficiente de recursos, personas y procesos para alcanzar objetivos.

**Inclusión:** Proceso de integrar y valorar la diversidad, garantizando igualdad de oportunidades para todos.

**Innovación:** Introducción de ideas, productos o métodos nuevos y efectivos en un entorno determinado.

**Integral:** Que considera todos los aspectos o dimensiones de una situación o persona, en su totalidad.

**Liderazgo:** Capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes.

**Moral:** Conjunto de principios y valores que regulan el comportamiento correcto e incorrecto.

**Resiliencia:** Capacidad de una organización o persona para adaptarse, recuperarse y crecer después de dificultades o crisis.

**Responsabilidad:** Compromiso de cumplir con las obligaciones y aceptar las consecuencias de las propias acciones.

**Sostenibilidad:** Uso responsable de recursos para garantizar el bienestar presente y futuro de la sociedad y el planeta.

**Transformacional:** Estilo de liderazgo que inspira y motiva a los seguidores a cambiar y crecer en lo personal y profesional.

**Transparencia:** Actuar con claridad y apertura, facilitando el acceso a la información y procesos.

**Valor:** Cualidad o conjunto de cualidades que hacen que algo sea apreciado o considerado importante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Buskila, Y., Chen-Levi, T., Kayne, A., & Schechter, C. (2024). Resilient Leadership During COVID-19 Pandemic. *Journal of Research on Leadership Education*. <https://doi.org/10.1177/19427751241261359>

Mendoza Vega, A. J., Guadamud Muñoz, J. D., González Araúz, R. I., Saavedra Mera, K. A., & Vera Arias, M. J. (2023). Tendencias y perspectivas actuales del liderazgo educativo: Revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8543](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8543)

Soriano Torres, L. E. (2024). Desarrollo del liderazgo en la educación superior: Tendencias, desafíos y nuevas perspectivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.14398](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14398)

Sotomayor Soloaga, P., Martínez Nehme, F., Caradeuc Gallardo, N., & Burgos Videla, C. (2024). Desarrollo de la competencia de liderazgo en la educación superior: Perspectivas de estudiantes, egresados y docentes en una universidad chilena. *Perspectiva Educacional*, 63(2). <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.63-iss.1-art.1558>

Bravo-Bravo & Herrera-Sánchez (2023) | Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias globales del

liderazgo transformacional en empresas modernas. *Horizon Nexus Journal*, 2(2), 15.

Correa et al. (2025) | Correa, J., García, M., & Valero, R. (2025). ¿Qué es el liderazgo auténtico? Claves que todo líder debería conocer. *ESADE Do Better*.

Gómez (2020) Gómez, E. (2020). Liderazgo transformacional y trabajo en equipo del personal de enfermería de hospitalización, de una institución de salud privada. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Margarita Mayo (2025) | Mayo, M. (2025). ¿Qué es el liderazgo auténtico y por qué lo necesitamos más que nunca? Margarita Mayo.

Pawar et al. (2020) | Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Liderazgo de servicio organizacional. *Revista Internacional de Administración, Gestión y Liderazgo Educativo*, 63-76.

Revista Recursos Humanos (2025) | Revista Recursos Humanos. (2025). El liderazgo adaptativo en 2025. *Revista Recursos Humanos*.

Ríos Escobedo (2024) Ríos Escobedo, J. F. (2024). El Liderazgo Adaptativo y la Gestión del Cambio. Blog de la Universidad Católica San Pablo (UCSP). |

Salemi Toquica (2022) Salemi Toquica, J. L. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, (30).

Vásquez Pailaqueo et al. (2021) Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021).

Villalobos-Arias & Villalobos-Cárcamo (2021) Villalobos-Arias, F., & Villalobos-Cárcamo, P. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Pensamiento Americano*, 14(27). |

Zamarripa Montes et al. (2022) | Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. A., & Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 224-245.

Barreno Sánchez, M. P., Barreno Sánchez, J. Y., & Barreno Sánchez, J. L. (2025). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño de los empleados en empresas de Ambato. *Anales de Investigación*, 21(2), 1–9. <https://revistasbnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/1042>

Canaza-Choque, F. A., Huanca-Arohuanca, J. W., Yabar Miranda, P. S., Cornejo Valdivia, G., Mamani Jilaja, D., Pérez Argollo, K., & Cavero Aybar, H. N. (2022). La influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa. *UCV-HACER*.

*Revista de Investigación y Cultura*, 3(2).  
<https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v3i2.2741>

Jiménez-Díaz, J. F., Ruiloba-Núñez, J. M., & Collado-Campaña, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia de la Covid-19. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 66(242).  
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.76524>

Muñoz Burbano, A. L., & Arévalo Moreno, H. T. (2025). Liderazgo Transformacional y su Influencia en la Gestionabilidad Docente en Entornos Virtuales. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 2(1), 151–163.  
<https://doi.org/10.63415/saga.v2i1.38>

Núñez Barahona, E. G. (2025). Modelado basado en agentes y el surgimiento del liderazgo en equipos nuevos: optimización de la toma de decisiones desde el enfoque del liderazgo ético. *Región Científica*, 4(2), 2025495.  
<https://doi.org/10.58763/rc2025495>

Revista Recursos Humanos. (2025, 20 de junio). *Liderazgo regenerativo en 2025*.  
<https://revistarecursoshumanos.com/2025/06/20/liderazgo-regenerativo-en-2025/>

Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, *work engagement* y desempeño

laboral en trabajadores *millennials* en Chile. *Revista de Psicología (Santiago)*, 30(1), 1–17.  
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

Alvarado, F., & Osorio, M. A. (2021). Emprendimiento en la educación superior: La necesidad de una formación integral y multidisciplinaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 226-240.

Díaz, C., Alarcón, F., & Rojas, F. (2023). Modelo de mentoría para el desarrollo de competencias de emprendimiento en estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, 16(3), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000300011>

Garrido-Rodríguez, J. E., & Tovar-Gaitán, G. (2021). Formación para el emprendimiento en el sector educativo superior: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 170-184.

Gutiérrez-Arana, M. G., & Londoño-Marín, B. (2022). Emprendimiento social en la educación: Un enfoque para el desarrollo de una ciudadanía activa. *Revista de la Educación Superior*, 51(204), 1-18.

Herrera-Meza, G., Romero-Martínez, M., & Ramírez-García, C. (2020). Factores de la formación emprendedora que inciden en la intención de crear un nuevo negocio en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1017-1035.

- Mina, B., & Peñaloza, V. (2020). Educación para el emprendimiento en el siglo XXI: Retos y tendencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1606-1623.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. OECD Publishing.
- Rivas, M., Gómez, R., & García, P. (2020). La educación para el emprendimiento social y la sostenibilidad: Un análisis de su impacto en la sensibilidad ética de los estudiantes. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 119-136.
- Rojas-Salazar, M. R., & Zegarra-Flores, F. P. (2021). El *Lean Startup* como estrategia de enseñanza del emprendimiento en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 170-189.
- Vásquez, C. (2020). El papel de la educación en el fomento del espíritu emprendedor y la innovación para el desarrollo económico. *Economía y Desarrollo*, 164(2), 1-17.
- Alvarado, F., & Osorio, M. A. (2021). Emprendimiento en la educación superior: La necesidad de una formación integral y multidisciplinaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 226-240.
- Díaz, C., Alarcón, F., & Rojas, F. (2023). Modelo de mentoría para el desarrollo de competencias de emprendimiento en

estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, 16(3), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000300011>

Garrido-Rodríguez, J. E., & Tovar-Gaitán, G. (2021). Formación para el emprendimiento en el sector educativo superior: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 170-184.

Gutiérrez-Arana, M. G., & Londoño-Marín, B. (2022). Emprendimiento social en la educación: Un enfoque para el desarrollo de una ciudadanía activa. *Revista de la Educación Superior*, 51(204), 1-18.

Herrera-Meza, G., Romero-Martínez, M., & Ramírez-García, C. (2020). Factores de la formación emprendedora que inciden en la intención de crear un nuevo negocio en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1017-1035.

Mina, B., & Peñaloza, V. (2020). Educación para el emprendimiento en el siglo XXI: Retos y tendencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1606-1623.

Pérez-Arévalo, C. A., Morales-Gualdrón, J. D., & Sánchez-Villamil, M. P. (2020). Liderazgo educativo en la enseñanza superior: Retos y propuestas en la era digital. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(39), 11-25.

- Rivas, M., Gómez, R., & García, P. (2020). La educación para el emprendimiento social y la sostenibilidad: Un análisis de su impacto en la sensibilidad ética de los estudiantes. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 119-136.
- Rojas-Salazar, M. R., & Zegarra-Flores, F. P. (2021). El *Lean Startup* como estrategia de enseñanza del emprendimiento en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 170-189.
- Alvarado, F., & Osorio, M. A. (2021). Emprendimiento en la educación superior: La necesidad de una formación integral y multidisciplinaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 226-240.
- Díaz, C., Alarcón, F., & Rojas, F. (2023). Modelo de mentoría para el desarrollo de competencias de emprendimiento en estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, 16(3), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000300011>
- Garrido-Rodríguez, J. E., & Tovar-Gaitán, G. (2021). Formación para el emprendimiento en el sector educativo superior: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 170-184.
- Herrera-Meza, G., Romero-Martínez, M., & Ramírez-García, C. (2020). Factores de la formación emprendedora que inciden en la intención de crear un nuevo negocio en el contexto

universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1017-1035.

Mina, B., & Peñalosa, V. (2020). Educación para el emprendimiento en el siglo XXI: Retos y tendencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1606-1623.

Pérez-Arévalo, C. A., Morales-Gualdrón, J. D., & Sánchez-Villamil, M. P. (2020). Liderazgo educativo en la enseñanza superior: Retos y propuestas en la era digital. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(39), 11-25.

Rivas, M., Gómez, R., & García, P. (2020). La educación para el emprendimiento social y la sostenibilidad: Un análisis de su impacto en la sensibilidad ética de los estudiantes. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 119-136.

Rojas-Salazar, M. R., & Zegarra-Flores, F. P. (2021). El *Lean Startup* como estrategia de enseñanza del emprendimiento en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 170-189.

Fuentes-García, C., Orellana, A. P., & Orellana, M. G. (2023). Comunicación empática e inclusión educativa en la educación superior: Desafíos para el docente. *Revista Electrónica Educare*, 27(3), 1-19. <https://doi.org/10.15359/ree.27-3.21>

- González-Peña, M. E., & García-Álvarez, J. (2022). El rol de la empatía en el liderazgo educativo y el clima organizacional de la universidad. *Gestión de la Educación*, 12(2), 1-15.
- Méndez-López, J., Torres-Ruiz, J. A., & Fernández-Prieto, S. (2023). El apoyo docente percibido y su relación con el *burnout* y el *engagement* en estudiantes universitarios. *Psicología Educativa*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.5093/psed2023a4>
- Rodríguez-Gómez, A., Martínez-López, M., & Valdés-Rodríguez, L. (2021). La retroalimentación empática como estrategia para la mejora del rendimiento académico en educación superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(1), 21-35.
- Rojas-Díaz, L., & Rueda-López, C. (2020). Liderazgo y comunicación asertiva en docentes universitarios: Impacto en el clima del aula y el rendimiento. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 24(51), 133-149.
- Gómez-Mejía, L., & Fernández-Rodríguez, M. (2022). Ética y transparencia en la gestión de la educación superior: Desafíos ante la presión de los rankings internacionales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 125-140.
- Muñoz-Chávez, J. P., Valle-Cruz, D., Barrios-Quiroz, H., & García-Contreras, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del

COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21–40.  
<https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>

Rivas, M., Gómez, R., & García, P. (2020). La educación para el emprendimiento social y la sostenibilidad: Un análisis de su impacto en la sensibilidad ética de los estudiantes. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 119-136.

Rodríguez-Gómez, A., Martínez-López, M., & Valdés-Rodríguez, L. (2021). La retroalimentación empática como estrategia para la mejora del rendimiento académico en educación superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(1), 21-35.

Díaz-Mora, M., Monge-Navarro, F., & Albarrán-López, M. (2020). Trabajo colaborativo y uso de TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el ámbito universitario. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 273-290.

Fuentes-García, C., Orellana, A. P., & Orellana, M. G. (2023). Comunicación empática e inclusión educativa en la educación superior: Desafíos para el docente. *Revista Electrónica Educare*, 27(3), 1-19. <https://doi.org/10.15359/ree.27-3.21>

Gutiérrez-Carbajal, E. L., Mendoza-González, L. I., & Pérez-Martínez, M. J. (2021). Impacto del aprendizaje basado en proyectos en las habilidades de trabajo colaborativo en estudiantes de ingeniería. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(88), 105-126.

- Herrera-Meza, G., Romero-Martínez, M., & Ramírez-García, C. (2020). Factores de la formación emprendedora que inciden en la intención de crear un nuevo negocio en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1017-1035.
- Muñoz-Chávez, J. P., Valle-Cruz, D., Barrios-Quiroz, H., & García-Contreras, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21–40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>
- Rojas-Díaz, L., & Rueda-López, C. (2020). Liderazgo y comunicación asertiva en docentes universitarios: Impacto en el clima del aula y el rendimiento. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 24(51), 133-149.
- Alvarado, F., & Osorio, M. A. (2021). Emprendimiento en la educación superior: La necesidad de una formación integral y multidisciplinaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 226-240.
- Gómez-Mejía, L., & Fernández-Rodríguez, M. (2022). Ética y transparencia en la gestión de la educación superior: Desafíos ante la presión de los rankings internacionales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 125-140.
- Muñoz-Chávez, J. P., Valle-Cruz, D., Barrios-Quiroz, H., & García-Contreras, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la

educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21–40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>

Rivas, M., Gómez, R., & García, P. (2020). La educación para el emprendimiento social y la sostenibilidad: Un análisis de su impacto en la sensibilidad ética de los estudiantes. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 119-136.

Rojas-Salazar, M. R., & Zegarra-Flores, F. P. (2021). El *Lean Startup* como estrategia de enseñanza del emprendimiento en el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 170-189.

Sáenz-Correa, J. C. (2020). El desafío de la planificación estratégica en instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 49(196), 1-19.



**Competencias de liderazgo y emprendimiento en el perfil profesional del estudiante universitario, se publicó en el mes de diciembre de 2025.**

**ISBN: 978-9907-0-0556-1**

**Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
[https://grupobl.com/  
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)**

# BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

---

## **Dora Marcela Lliguisupa Pastor:**

Nacida en Guaranda en 1974, estudió en la universidad técnica de Ambato y obtuvo una maestría en la UNACH. inició su carrera docente en 1997 y trabajó en proyectos infantiles. Desde 2020 es docente universitaria en la UEB, en la carrera de Educación Inicial, impartiendo diversas asignaturas.

## **Olmedo Javier Mármol Escobar:**

Licenciado en Ciencias de la Educación; Magister en Cultura Física y Entrenamiento Deportivo y Gerencia Educativa. Docente en niveles básico y superior; gestor en educación de calidad, inclusiva y contextualizada. Su actividad investigativa es en educación física y actualmente, Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UEB.

## **Leidy Estefania Robalino Laje:**

Nacida en Echeandia en 1996, estudió en la Universidad Estatal de Bolívar y obtuvo una maestría en la misma universidad. Inició su carrera docente en 2024 y trabajó en la elaboración científica de artículos, desde 2023 es docente universitaria en la UEB, en Transformando sus publicaciones en referencias mundiales Página 2 | 2 la carrera de Educación Básica, impartiendo diversas asignaturas.

## **Martha López Quincha:**

Martha López Quincha, de nacionalidad ecuatoriana, nació en San José de Chimbo, provincia de Bolívar. Es Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Educación Parvularia, y Magíster en Ciencias de la Educación, mención Educación Parvularia. Cuenta con 22 años de experiencia en el trabajo con niños de 0 a 5 años y 10 años de trayectoria en la docencia universitaria, aportando con sus conocimientos y prácticas pedagógicas a la formación de futuros profesionales en Educación Inicial.

# COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO EN EL PERFIL PROFESIONAL DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

---

**Estimado lector**, el documento analiza el liderazgo transformacional como una respuesta esencial ante un entorno global marcado por la disrupción tecnológica, la complejidad social y la necesidad de resiliencia. A diferencia de las teorías tradicionales que se centraban en rasgos innatos o conductas situacionales, este enfoque destaca por la capacidad del líder para elevar la conciencia de sus seguidores, motivándolos a trascender sus intereses individuales en favor de metas colectivas y propósitos superiores. En el ecosistema organizacional contemporáneo, este estilo de liderazgo es especialmente valorado por las nuevas generaciones, ya que fomenta la autonomía y el sentido de pertenencia, lo que se traduce en un incremento directo de la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento productivo. Más allá del ámbito empresarial, el texto explora la dimensión social y ética del liderazgo transformacional, señalando su capacidad para movilizar comunidades y promover cambios culturales profundos. En una sociedad interconectada y mediada por la inteligencia artificial, la ética se vuelve un pilar imprescindible que garantiza la transparencia y la responsabilidad social en la resolución de desigualdades. Asimismo, el documento subraya el papel crucial de este liderazgo en el sector educativo, donde actúa como un motor de innovación y desarrollo profesional necesario para preparar a los ciudadanos de la era digital. En conclusión, el liderazgo transformacional no solo facilita la adaptación al cambio acelerado, sino que se posiciona como una competencia determinante para construir organizaciones más cohesivas y sociedades más justas, inclusivas y sostenibles.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
<https://grupobl.com/>  
[publicaciones@grupobl.com](mailto:publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0556-1



9 789907 005561