



EL LIDERAZGO

Segundo Tinoco Campaña
Diciembre 2024.

Instituto IDEMA
Tumbes
Desarrollo Personal

ÍNDICE

I.	Introducción.....	3
II.	Marco teórico	4
2.1.	Liderazgo: un concepto que perdure.....	4
2.1.1.	Principales características de los líderes	4
2.2.	El Liderazgo	5
2.2.1.	¿Es lo Mismo Liderar que Dirigir?.....	6
2.2.2.	¿Qué hace un directivo?.....	6
2.2.3.	El liderazgo como arte de adaptación.....	7
2.2.4.	Liderazgo democrático y confianza	7
2.3.	El Líder.....	7
2.4.	La Organización y el Liderazgo.....	8
2.5.	Teoría de los estilos de liderazgo.....	8
2.5.1.	Estilos basados en el uso de autoridad	9
2.5.2.	Estilos basados en la Rejilla administrativa o Malla gerencial	9
2.5.3.	Continuo de liderazgo.....	11
2.5.4.	Enfoques situacionales.....	11
2.6.	El Liderazgo Efectivo.....	12
III.	Conclusiones.....	14
IV.	Bibliografía.....	15

I. Introducción

El liderazgo ha sido un tema central en el ámbito social, organizacional y académico debido a su capacidad para influir en las dinámicas humanas y guiar a los grupos hacia objetivos comunes. A lo largo de la historia, se ha estudiado desde diversas perspectivas, considerándolo como un rasgo innato, una habilidad adquirida, un proceso dinámico y una disciplina que requiere compromiso y desarrollo continuo. Estas distintas aproximaciones han permitido comprender su impacto no solo en el éxito organizacional, sino también en el bienestar y desarrollo personal de quienes participan en los grupos liderados.

En un mundo caracterizado por la constante transformación tecnológica, social y cultural, el liderazgo efectivo se convierte en un recurso clave para enfrentar los desafíos actuales. Más allá de la capacidad para dirigir o gestionar recursos, el liderazgo exige cualidades como visión, ética, comunicación efectiva y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. No todos los líderes ocupan cargos formales, y no todos los directivos poseen habilidades de liderazgo, lo que plantea la necesidad de entender las diferencias entre liderar y dirigir, así como los estilos que pueden adoptarse para responder a las demandas de los equipos y organizaciones modernas.

Además, el liderazgo tiene un papel crucial en la creación de entornos saludables dentro de las organizaciones. Este enfoque supera las tradicionales acciones preventivas o promocionales al centrarse en generar espacios que fomenten el bienestar psicológico y social de las personas. En este sentido, el liderazgo no solo se ocupa de alcanzar metas, sino también de inspirar confianza, promover el desarrollo individual y colectivo, y adaptarse a las particularidades de cada cultura organizacional.

El presente trabajo se propone explorar los conceptos fundamentales del liderazgo, sus características esenciales, los estilos y teorías que lo definen, así como su relación con factores organizacionales como el clima y la cultura. Asimismo, se analizará el impacto del liderazgo en la efectividad organizacional, destacando su importancia en un contexto globalizado, competitivo y en constante evolución. Con ello, se busca aportar una visión integral sobre el liderazgo, enfatizando su relevancia como motor de cambio, inspiración y desarrollo en las organizaciones y en la sociedad.

II. Marco teórico

2.1. Liderazgo: un concepto que perdure

Según (Pérez & Gómez, 1999), vivimos en un mundo en constante transformación. El cambio es inherente a la vida misma y define nuestra existencia. Como decía Oscar Wilde, "lo único seguro sobre la naturaleza humana es que cambia". Aquellos sistemas que ignoran esta verdad, confiando en que las personas permanecerán siempre iguales, suelen fracasar porque no consideran el potencial humano para crecer y evolucionar.

En este contexto, el líder no solo debe aceptar el cambio, sino fomentarlo y guiarlo. Aunque el cambio puede ocurrir sin liderazgo, la ausencia de una dirección adecuada a menudo lleva al deterioro en lugar de la mejora. El liderazgo, entendido como una disciplina, consiste en influir deliberadamente en un grupo para alcanzar objetivos comunes que beneficien al colectivo.

Para ejercerlo, se requiere un conjunto de habilidades y una comunicación efectiva que inspire a las personas a comprometerse voluntariamente con las metas organizacionales. El verdadero líder, más que un gestor de objetivos, es un agente de influencia que motiva y transforma.

A lo largo de la historia, líderes como Alejandro Magno, Abraham Lincoln o incluso figuras controvertidas como Adolf Hitler han demostrado cómo una sola persona puede moldear el destino de la sociedad. Sin embargo, los tiempos actuales exigen líderes capaces de adaptarse a los desafíos específicos de cada ámbito: político, educativo, científico y, más recientemente, la gestión de la información. Este último requiere profesionales que integren conocimiento, habilidades y actitudes para navegar en un mundo donde la acción y la tecnología convergen con la información.

El liderazgo de hoy no solo dirige; transforma, inspira y enfrenta los retos de un mundo en constante cambio.

2.1.1. Principales características de los líderes

Los líderes no nacen, se hacen. Así lo afirman (Pérez & Gómez, 1999) en su artículo referenciando a Harvard Business Review (1980), que explica que, como cualquier profesión, el liderazgo requiere formación, disciplina y desarrollo personal. Entre los rasgos más destacados que todo líder debe cultivar se encuentran:

1. **Visión clara.** El liderazgo comienza con una visión: una imagen concreta de lo que se quiere lograr. Sin visión, los grupos caen en la confusión. Un líder debe proyectar el futuro, planificar metas flexibles y trabajar para convertir esa visión en realidad, guiando a su equipo hacia el éxito.
2. **Pasión por la actividad.** El liderazgo auténtico se basa en el amor por lo que se hace, no en el poder. Un verdadero líder guía con empatía y fomenta relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Esto incluye aprender a escuchar, mostrar interés genuino, tratar a los demás como iguales, y motivarlos a mejorar sin recurrir a la crítica destructiva.
3. **Coraje y determinación.** Ser líder implica enfrentar riesgos y tomar decisiones difíciles, incluso si tienen un costo personal. El coraje permite abordar los conflictos con confianza y buscar lo que es correcto para la organización, sin dejarse intimidar por los desafíos.
4. **Habilidad para comunicarse.** La comunicación efectiva es el pilar del liderazgo. Un líder debe inspirar a su equipo, transmitir ideas claras y superar barreras para que todos comprendan y compartan la visión. La comunicación no solo es técnica, también es un arte que une al grupo y lo dirige hacia los objetivos.
5. **Identificación de oportunidades.** Un líder sobresale por reconocer oportunidades disfrazadas de problemas. Este rasgo incluye aprender de los errores y mantener la calma frente a las adversidades, utilizando los fracasos como lecciones valiosas para mejorar.
6. **Energía y entusiasmo.** El entusiasmo contagia y motiva. La energía de un líder, expresada a través de su persistencia y entrega, impulsa al grupo a superar obstáculos. Esta fuerza no solo es física, sino también emocional e intelectual, y es crucial para mantener el compromiso con las metas.

2.2. El Liderazgo

Como señalan (Moreno & Muñoz, 2022) en su libro “Liderazgo”, “El Liderazgo es un fenómeno grupal que se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado por una persona. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que un individuo influencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común”

2.2.1. ¿Es lo Mismo Liderar que Dirigir?

Aunque muchas veces se confunden, liderar y dirigir son conceptos diferentes. No todos los directivos logran liderar, y no todos los líderes ocupan un cargo formal de responsabilidad. Un líder, como ya se ha mencionado, es aquella persona que logra captar la atención y el respeto de su equipo, convirtiéndose en un punto de referencia que los guía hacia un objetivo común.

El autor F. Borrell (2001) se pregunta: "*¿Qué tienen los líderes que los convierte en referentes para los demás?*". Según él, estas son las cualidades esenciales:

1. **Presencia y conexión con la realidad:** Los líderes muestran interés genuino por las personas y las situaciones. No actúan desde la indiferencia, sino desde una posición asertiva que les permite conectar con su entorno.
2. **Generosidad, especialmente en tiempos difíciles:** Más allá de destacar en los buenos momentos, un líder asume responsabilidades y evita culpar a otros cuando las cosas no salen bien. Esta actitud de solidaridad lo distingue de los demás.
3. **Capacidad reflexiva y serenidad:** Frente a las tensiones, los líderes aportan calma y claridad, creando un ambiente de reflexión que motiva al grupo y lo ayuda a mantenerse enfocado.

De esta forma, cualquier persona que logre inspirar a sus compañeros puede convertirse en líder, aunque su influencia no siempre sea permanente.

2.2.2. ¿Qué hace un directivo?

Por otro lado, el rol de un directivo está relacionado con funciones específicas que implican planificación y toma de decisiones:

- Analizar el entorno y comprender la realidad de la institución o empresa.
- Diseñar estrategias para alcanzar los objetivos planteados.
- Coordinar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar esas estrategias.
- Tomar decisiones y garantizar su implementación.

Un directivo eficaz debería ser también un buen líder o, al menos, desarrollar aptitudes de liderazgo. Esto es crucial cuando necesita persuadir, motivar y coordinar a personas en diferentes niveles jerárquicos.

2.2.3. El liderazgo como arte de adaptación

Hoy en día, los expertos coinciden en que no hay una forma única de liderar. El mejor líder es aquel que sabe adaptarse a la cultura y las necesidades de su organización, utilizando una combinación de estilos según el momento. Por ejemplo:

- **Autoritario** cuando hay que tomar decisiones rápidas.
- **Afiliativo** para fomentar relaciones positivas en el equipo.
- **Democrático** para incluir diferentes opiniones en la toma de decisiones.
- **De asesoramiento** para guiar y desarrollar el potencial de los demás.
- **De fijación de ritmo** para establecer estándares altos y exigir resultados.

2.2.4. Liderazgo democrático y confianza

En una sociedad más educada y autónoma, las formas de liderar también cambian. E. Vendrell (1999) describe dos variantes del liderazgo democrático:

1. **Participativo**: Implica que el líder fomente la colaboración activa y tome decisiones junto al equipo.
2. **Delegativo**: Consiste en asignar responsabilidades concretas a un miembro del equipo. Esto genera confianza, pero no significa desentenderse del proyecto. Más bien, el líder debe acompañar el proceso, establecer metas claras, monitorear los avances y ajustar el rumbo cuando sea necesario.

2.3. El Líder

Como señala (Contreras, 2008), el liderazgo ha sido analizado desde varias perspectivas: como un rasgo, una habilidad, una condición, un proceso y más. Estas diferentes formas de entenderlo han dado lugar a múltiples definiciones. Al principio, el enfoque principal estuvo en las características individuales de los líderes. De hecho, este interés marcó el inicio de los estudios sobre personalidad, que se centraban sobre todo en la teoría de los rasgos.

Actualmente, existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización

Todos estos resultados denotan la importancia de continuar estudiando la personalidad para comprender con mayor claridad las variables disposicionales

que tienen los individuos para ejercer liderazgo y las variables cognitivas con ellas relacionadas. Al parecer, no cabe duda de la importancia de abordar las características de personalidad en relación con el comportamiento de liderazgo

2.4. La Organización y el Liderazgo

Además (Contreras, 2008) menciona que, el clima y la cultura organizacional son factores fundamentales en el estudio del liderazgo, pues pueden influir en las condiciones organizacionales que lo fomentan, restringen y determinan.

Existe un debate en torno a estos conceptos. Algunos expertos sostienen que el clima y la cultura organizacional son términos equivalentes, mientras que otros los ven como fenómenos claramente distintos. El clima organizacional se refiere a las características que los empleados perciben y describen colectivamente dentro de la organización, lo cual lo hace subjetivo, temporal y susceptible de ser modificado. En cambio, la cultura organizacional abarca un conjunto de normas y comportamientos adquiridos que moldean las acciones de las personas. A diferencia del clima, la cultura es más duradera y menos fácil de alterar.

Tanto el clima como la cultura organizacional están estrechamente vinculados a la manera en que las personas interactúan dentro de la organización, lo que los convierte en elementos clave en el estudio del liderazgo. Desde esta perspectiva, el liderazgo es una herramienta poderosa para fomentar la salud en el lugar de trabajo, entendida como la percepción subjetiva de bienestar en diversas áreas personales. Esta visión se alinea con una tendencia actual que sitúa la responsabilidad social empresarial en el centro del liderazgo.

Los modelos de liderazgo modernos deben considerar el entorno organizacional donde se ejercen, priorizando la creación de espacios laborales saludables. Este enfoque va más allá de las acciones tradicionales de prevención y promoción de la salud, centrándose en generar ambientes que impulsen el desarrollo psicológico y social de las personas, favoreciendo su satisfacción y bienestar. Estos factores son fundamentales para lograr un liderazgo verdaderamente efectivo.

2.5. Teoría de los estilos de liderazgo

En una investigación realizada por (Toche, 2017), el estilo de liderazgo es la manera en que los líderes guían a sus colaboradores. Ese sello personal que imprimen al dirigir, forma o método con que el jefe ejerce la autoridad y de igual

forma también cómo se manifiestan las relaciones entre jefes y subordinados, se pueden expresar en varios tipos de estilos.

2.5.1. Estilos basados en el uso de autoridad

- a. Líder autocrático:** Se conoce a esta clase de liderazgo por ser aquella en la que todas las decisiones recaen sobre el líder, sin tomar en cuenta la opinión de los demás.
- b. Líder democrático:** Este tipo de liderazgo implica la participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo. Así pues, la responsabilidad, más que recaer en una sola persona, se comparte con todos los miembros del equipo, tomando en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre dejando abiertos los canales de comunicación.
- c. Líder liberal o Laissez-faire:** Su nombre proviene de una expresión en francés que significa “déjalo ser”. Esto quiere decir que los líderes que siguen este estilo, le dan una gran libertad a sus colaboradores y les pueden confiar la toma de decisiones importantes.

2.5.2. Estilos basados en la Rejilla administrativa o Malla gerencial

- a. Estilo 1.1 (Relación Baja, Tarea Baja) Liderazgo de delegación.** Las características más sobresalientes de este estilo son las siguientes:

- Dejar que los demás hagan y decidan.
- Orientar y sugerir.
- Delegar tareas y autoridad.
- Confianza mutua total.
- Apoyo completo a iniciativas y decisiones.

En el estilo de dirección de delegación (1.1) existe un bajo interés en los resultados y un interés bajo en las personas.

- b. Estilo 1.9 (Relación Alta, Tarea Baja) Liderazgo participativo.** Las características más sobresalientes de este estilo son:

- Énfasis en el otorgamiento de apoyo emocional al colaborador
- La comunicación es entre ambas partes, asesora, aconseja, sugiere, orienta.
- Procura establecer confianza mutua, interrelación humana y positiva.
- Desea agradar, pues cree que con su ilimitada simpatía, estímulo y apoyo conserva la lealtad de los colaboradores.

- Este directivo manifiesta un bajo interés por los resultados, en contraste con un interés alto en los procesos interpersonales

c. Estilo 9.1 (Relación Baja, Tarea Alta) Liderazgo informativo o de dirección. En este estilo sobresalen las siguientes características:

- Una dirección estrecha sobre la ejecución de las tareas.
- Dirige, ordena, manda, fija normas y funciones.
- Establece objetivos y estructura.
- Determina el cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo.
- Comunicación en un solo sentido (informa)

En el estilo informativo (9.1), el directivo se orienta, principalmente, en el alcance de los resultados y muestra poco interés en los pensamientos, las actitudes y los sentimientos de sus colaboradores.

d. Estilo 9.9 (Relación Alta, Tarea Alta) Liderazgo persuasivo. Se caracteriza por lo siguiente:

- La dirección que ejerce es moderada.
- Coordina e integra los esfuerzos.
- Fomenta el trabajo colaborativo.
- Si existen dudas, demuestra y expone.
- Fija y motiva a seguir objetivos y programas.
- Establece comunicación abierta.
- Proporciona apoyo emocional, reconocimiento y “caricias” psicológicas.

El estilo persuasivo (9.9) manifiesta un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas. Este estilo de dirigir requiere mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo.

e. Estilo 5.5 (medianamente orientado hacia la tarea y hacia la relación) Liderazgo intermedio. Los aspectos sobresalientes en este estilo son:

- Apegado a las normas, los reglamentos y los estándares definidos.
- Se interesa por lograr resultados hasta el punto que no lo califiquen de ineficaz.
- Las relaciones con sus colaboradores se encuentran reguladas a través de reglamentos.
- Utiliza comunicación formal e informal.

- No impone las instrucciones, las negocia.

El estilo intermedio (5.5) se ubica en la parte central del esquema. En este directivo existe un grado moderado de interés por los resultados, que se combina con un grado moderado de interés por las personas a su cargo.

2.5.3. Continuo de liderazgo

El Continuo de Liderazgo propone siete estilos de liderazgo:

- a. El líder toma decisiones y las comunica a los seguidores en forma individual o en un grupo sin discusión.
- b. El líder toma la decisión y la promueve a los seguidores mediante una presentación de porqué es una buena idea.
- c. El líder expone ideas e invita a preguntar a los seguidores.
- d. El líder manifiesta una decisión tentativa sujeta a cambios.
- e. El líder plantea el problema obtiene soluciones sugeridas y toma la decisión.
- f. El líder define los límites y pide que los seguidores tomen una decisión.
- g. El líder permite que los seguidores tomen decisiones continuas dentro de los límites definidos.

2.5.4. Enfoques situacionales

- a. **El estilo directivo (E1)** refleja una alta preocupación en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo de alta dirección conlleva dar direcciones explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas. En esta fase lo más apropiado es que el líder observe muchas de las conductas concernientes a las tareas. Es decir, los empleados deben recibir instrucciones en cuanto a sus tareas y habituarse con las reglas y procedimientos establecidos dentro de la organización. Un gerente que no dirija de una forma adecuada despertaría angustia y confusión entre los subordinados nuevos.
- b. **El estilo persuasivo (E2)** está apoyado en un alto interés en las personas y al mismo tiempo preocupación en las tareas. Con este enfoque el líder determina y explica las decisiones y cede a los subordinados la oportunidad de realizar preguntas de esta forma obtener mayor claridad y comprensión con respecto a las tareas laborales.
- c. **El estilo participativo (E3)**, que se refiere a una combinación de alto interés en las personas y relaciones, y bajo interés en las tareas de la

producción. En este estilo, el líder comparte las ideas con los subordinados, les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones. En esta fase los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá la necesidad de dirigir tanto, sin embargo, el líder si tendrá que seguir siendo respetado y seguirá ofreciendo apoyo, con el fin de reforzar la determinación de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

- d. **El estilo delegador (E4)**, que manifiesta un bajo interés por las relaciones del mismo modo que por las tareas. Este estilo ofrece poca dirección y apoyo, debido a que el líder delega a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Es decir, conforme los seguidores van adquiriendo gradualmente más confianza, así como experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase, los seguidores ya no requieren ni esperan una mayor dirección de su administrador. Cada vez son más autónomos.

2.6. El Liderazgo Efectivo

Según (Contreras, 2008), la efectividad del liderazgo es un concepto que ha evolucionado bajo la influencia de los cambios sociales, históricos y culturales. Su criterio se relaciona directamente con los objetivos que se buscan alcanzar a través del liderazgo. Aunque esta efectividad se mide en gran parte por la calidad de los procesos y los resultados obtenidos, lo esencial radica en la forma ética y responsable de liderar, ya que esta genera confianza e interés en los demás. Este aspecto depende en buena medida de las características propias de la organización, su clima laboral y otros factores que promueven el desarrollo de ciertos tipos de líderes. Estos líderes, guiados por principios y valores, adoptan estilos que pueden beneficiar algunos aspectos de la organización en detrimento de otros o, idealmente, abarcar todos los frentes de manera favorable. Todo esto requiere una estructura organizacional flexible que fomente dinámicas positivas y equilibradas.

Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente que cambia de forma vertiginosa, sumamente competitivo, más globalizado, con recursos humanos altamente cualificados y unas posibilidades enormes en la capacidad de comunicación e información debido al avance tecnológico, todo ello exige cambios importantes en el líder, que debe no sólo ajustarse a estas condiciones, sino obtener de ellas el mayor provecho. Si no se cuenta con un liderazgo efectivo y flexible que responda a estas altas demandas, las organizaciones pueden anquilosarse y fracasar.

En este sentido, Maxwell sostiene que el liderazgo efectivo se caracteriza por la habilidad de quien dirige para alentar a los otros a involucrarse y participar en el proceso de llevar a la organización al más alto nivel, implica compartir información, dar poder y responsabilidad y reconocimiento a los otros, generando dentro del proceso un liderazgo en todos los niveles, que se fortalece de manera continua a través de la práctica cotidiana, constituyendo un círculo sólido de personas que puedan apoyar al líder y trabajar cerca de él, para identificar metas e implementar estrategias.

III. Conclusiones

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético que desempeña un papel esencial en las dinámicas organizacionales y sociales. A lo largo de este trabajo se ha destacado su capacidad para influir, motivar y guiar a los grupos hacia objetivos comunes, así como su relación con elementos clave como el clima y la cultura organizacional. Estos factores no solo moldean el ejercicio del liderazgo, sino que también determinan su efectividad y el impacto que puede tener en el desarrollo personal y colectivo.

En un mundo en constante cambio, el liderazgo efectivo debe caracterizarse por su capacidad de adaptación, ética y responsabilidad. Los líderes modernos no solo gestionan recursos y toman decisiones estratégicas, sino que también inspiran confianza, fomentan entornos saludables y equilibran las necesidades de las personas con las metas organizacionales. Este equilibrio es crucial para enfrentar los desafíos actuales, que incluyen la globalización, el avance tecnológico y la creciente exigencia de responsabilidad social.

Asimismo, se ha evidenciado que no existe un único estilo de liderazgo ideal, sino que este debe ajustarse a las particularidades del contexto y las demandas del entorno. Desde enfoques autoritarios hasta democráticos, el liderazgo debe ser flexible y situacional, capaz de responder a las necesidades del equipo y promover la colaboración, la confianza y el compromiso.

En conclusión, el liderazgo es mucho más que una habilidad; es una herramienta transformadora que, cuando se ejerce con visión, ética y un enfoque humano, puede generar cambios significativos en las organizaciones y en la sociedad en general. Por ello, es fundamental seguir profundizando en su estudio y desarrollo, promoviendo líderes que sean capaces de inspirar, guiar y construir un futuro mejor para todos.

IV. Bibliografía

- Contreras, F. (2008). *LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN*. Obtenido de Universidad de San Buenaventura: <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Moreno, A. G., & Muñoz, I. I. (2022). *Liderazgo*. Murcia: Escuela de Administración Pública de la región de Murcia. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/liderazgo-antonio-granados-moreno-ignacio-irizar-munoz-39/>
- Pérez, Y. A., & Gómez, S. T. (1999). SciELO. *Liderazgo: un concepto que perdura*. Acimed, La Habana. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008
- Toche, L. O. (2017). *Teoría de los estilos de liderazgo*. Obtenido de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO: <https://infolibros.org/pdfview/teoria-de-los-estilos-de-liderazgo-lilia-ojeda-toche-39/>