

**ESTILOS DE LIDERAZGO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA EN LAS
PUBLICACIONES REALIZADAS EN EL VALLE DE ABURRÁ EN EL PERIODO 2006**

A 2014

LIZETH FLÓREZ OROZCO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIADO

2016

**ESTILOS DE LIDERAZGO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA EN LAS
PUBLICACIONES REALIZADAS EN EL VALLE DE ABURRÁ EN EL PERIODO 2006**

A 2014

Presentado por:

LIZETH FLÓREZ OROZCO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

PSICÓLOGA

Asesora:

OLGA CECILIA ESTEFAN UPEGÜI

Psicóloga

Msc. Educación y Desarrollo Comunitario

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIADO

2016

Hoja de aceptación

Firma del jurado

Envigado, Febrero de 2016.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios...

También a mi Madre, por su amor, comprensión y paciencia...

A mi familia, por su apoyo y ánimo...

Y a mis amigos, por la compañía en este fructífero camino.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	8
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Formulación del problema	15
1.1.2. Pregunta problematizadora	17
1.2. OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos	18
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO	19
1.5. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	22
2. MARCO DE REFERENCIA	25
2.1. ANTECEDENTES.....	25
2.2. MARCO TEÓRICO.....	30
2.2.1. Concepto de Liderazgo	30
2.2.2. Liderazgo y empoderamiento	32

2.2.3.	Teorías de liderazgo	34
2.2.3.1.	Teoría de Liderazgo focalizado en los rasgos	35
2.2.3.2.	Teoría de Liderazgo focalizado en la conducta	36
2.2.3.3.	Teoría de Liderazgo focalizado en lo situacional	37
2.2.3.4.	Teorías de Liderazgo Transformacional y Transaccional	39
2.2.4.	Competencias que caracterizan a un líder exitoso	41
2.2.5.	Liderazgo y toma de decisiones	43
2.2.6.	El liderazgo según Ken Blanchard.....	46
2.2.6.1.	Organizaciones de alto desempeño.....	46
2.2.6.2.	El poder de la visión	47
2.2.6.3.	Servir a los clientes al más alto nivel	47
2.2.6.4.	Facultar es la clave	48
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	49
2.3.1.	Estilo de Liderazgo Transaccional.....	49
2.3.2.	Estilo de Liderazgo Coercitivo	50
2.3.3.	Estilo de Liderazgo Orientativo	50
2.3.4.	Estilo de Liderazgo Afiliativo.....	51
2.3.5.	Estilo de Liderazgo Participativo.....	51
2.3.6.	Estilo de Liderazgo Imitativo.....	51
2.3.7.	Estilo de Liderazgo Capacitador.....	52
2.3.8.	Estilo de Liderazgo Transformacional.....	52
2.3.9.	Estilo de Liderazgo Adaptativo	52
2.3.10.	Estilo de Liderazgo Situacional.....	53

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS	54
3.1. AÑO 2006	54
3.2. AÑO 2007	56
3.3. AÑO 2008	58
3.4. AÑO 2009	59
3.5. AÑO 2010	60
3.6. AÑO 2011	64
3.7. AÑO 2012	65
3.8. AÑO 2013	67
3.9. AÑO 2014	74
4. DISCUSIÓN	75
5. CONCLUSIONES	82
6. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85

GLOSARIO

CLIMA ORGANIZACIONAL: “Formas de conducta aprendidas y compartidas por los miembros de una organización que constituyen su principal instrumento de adaptación, y que se consideran válidas o como el modo correcto de percibir, sentir y actuar para el cumplimiento de sus finalidades sociales” (González, Figueroa y González, 2013, p. 1084).

COMPETENCIA: “El término vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Alles, 2004, p. 52).

DESEMPEÑO: “Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos de una manera eficiente y eficaz” (Tovar, 2013, p. 10).

DIRECTOR: “Es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta” (Tovar, 2013, p. 10).

LÍDER: “Persona capaz de enfrentarse a diferentes escenarios en donde aparecen diferentes situaciones y sujetos de todo tipo, llevándolo a adoptar una posición conforme a la actualidad que se vive según su visión y creencias” (Tovar, 2013, p. 10).

LIDERAZGO: “Según el diccionario de la Real Academia Española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Por su parte el Diccionario de la conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (Tovar, 2013, p. 10).

LIDERAZGO CONSULTIVO: “Acciones del líder que se caracterizan por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, que a la vez explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide, da la oportunidad de hacer aclaraciones. Representa las acciones de consultar” (Tovar, 2013, p. 10).

LIDERAZGO DELEGATIVO: “Comportamiento del líder, en el cual le permite a sus seguidores la toma de decisiones en relación al cumplimiento de metas. Se presenta en acciones para acceder responsabilidades” (Tovar, 2013, p. 11).

LIDERAZGO DIRECTIVO: “Líder que define y señala las funciones de sus seguidores con el fin de controlar los resultados. Sus acciones están representadas en dar órdenes” (Tovar, 2013, p. 11).

LIDERAZGO SITUACIONAL: “Tipo de liderazgo utilizado por los líderes, con el cual cambian su conducta según las diferentes situaciones que se presentan dentro de la organización” (Tovar, 2013, p. 11).

MOTIVACIÓN: “Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es el que hace que un individuo se comporte de una determinada manera” (Tovar, 2013, p. 11).

ORGANIZACIÓN: “Función administrativa encargada de distribuir y asignar el trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una estructura organizativa para alcanzar los objetivos organizacionales” (Tovar, 2013, p. 11).

PSICOLOGÍA: “Es la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales de los seres humanos. Trata de describir y explicar todos los aspectos del pensamiento, de los sentimientos, de las percepciones y de las acciones humanas. Por ser una ciencia, la psicología se basa en el método científico para encontrar respuestas” (Tovar, 2013, p. 11).

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: “Es el área de la Psicología que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y las organizaciones, fundamentalmente empresariales, aun incluyéndose también las organizaciones no gubernamentales o asociaciones. El objeto de estudiar es la conducta del ser humanos y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, el objetivo principal de esta área de la psicología es mejorar la calidad de vida laboral de los empleados en una organización” (Tovar, 2013, p. 12).

RESUMEN

El propósito de la presente investigación se centra en identificar los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014; para ello, se parte de la sistematización de los hallazgos sobre los estilos de liderazgo abordados en las investigaciones identificadas; de igual forma, se establecen las competencias que caracterizan a los diferentes estilos de liderazgo en el contexto organizacional a partir de los hallazgos de las investigaciones realizadas en el Valle de Aburrá, durante los años 2006-2014. Para lograr dichos propósitos, se planteó una metodología basada en un enfoque cualitativo bajo una tipología descriptiva, la cual permitió el desarrollo de un estado del arte o rastreo documental en varias bibliotecas universitarias de la ciudad de Medellín y Valle de Aburrá y bases de datos de revistas indexadas, sobre el que se pudo concluir que el liderazgo es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados.

Palabras clave: *Estilos de liderazgo, Psicología organizacional, Gestión de personal, Teorías sobre liderazgo, Cultura y clima organizacional.*

ABSTRACT

The purpose of this research is focused on identifying leadership styles present in the oriented research in organizational psychology from the Aburrá Valley, in the period between 2005 and 2014; for this, it is part of the systematization of the findings on leadership styles discussed in the identified research; likewise, the powers that characterize the different styles of leadership in the organizational context based on the findings of research conducted in the Aburrá Valley, during the years 2006-2014 are set. To achieve these purposes, a methodology based on a qualitative approach under a descriptive typology arises, which allowed the development of a state of the art or documentary tracking several university libraries, on which it was concluded that leadership is a complex process in which they involved many elements, both in its genesis and in its results.

Keywords: *leadership styles, organizational psychology, personnel management, leadership theories, organizational culture and climate.*

INTRODUCCIÓN

En esta investigación monográfica, se llevó a cabo una identificación de los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014; para dicho abordaje, se realizó un ejercicio de rastreo documental que permitió determinar el estado del arte actual sobre los hallazgos investigativos que desde la psicología organizacional se han realizado en el Valle de Aburrá durante la última década; de igual manera, se categorizaron las diferentes competencias evidenciadas en las distintas investigaciones, de tal forma que se pudo establecer un compendio de éstas a la luz de las teorías organizacionales en torno a la categoría principal de “liderazgo”.

Dicho abordaje se estructuró mediante un ejercicio investigativo de enfoque cualitativo, bajo una tipología de análisis descriptivo de los documentos encontrados a partir de la búsqueda y rastreo en distintas bases de datos, principalmente en catálogos de bibliotecas universitarias que sean abiertas al público en general en el Valle de Aburrá; a su vez, se tuvieron en cuenta bases de datos de revistas indexadas en las cuales se pudo realizar una adecuada depuración de los contenidos indagados.

Este trabajo permitió por tanto, identificar la manera como se ha realizado el abordaje de los estilos de liderazgo desde la psicología organizacional y a su vez, determinar que existe una línea investigativa claramente definida en todos los trabajos identificados, logro éste obtenido a través

de una metodología cualitativa que permitió realizar una aproximación conceptual y valorativa al objeto de estudio, allegando para ello las respectivas descripciones en torno a los diferentes estilos y tipos de liderazgo y la manera como la psicología, en particular, la del ámbito organizacional, la ha asumido, abordado, estudiado y aplicado en diversos y variados contextos y formatos.

1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Formulación del problema

En la contemporaneidad es de vital importancia que tanto las empresas como los líderes mantengan una formación constante, que sea un entrenamiento en donde se desarrollen habilidades tendientes a fortalecer el óptimo desempeño de competencias, que hacen viables el alcance de objetivos tendientes a alcanzar metas al interior de la estructura empresarial.

Aunque actualmente muchas organizaciones hayan dado un paso de cambio al potenciar la motivación de los empleados, y muchas de las acciones de los líderes se han convertido en flexibles y preocupadas por fomentar un buen ambiente laboral, aún se evidencia la urgencia de líderes con una visión y pasión que erradique las formas frustrantes de gerenciar las empresas, lo que implica una transformación al interior de la organización, además que transmitan esa pasión a sus subordinados de tal manera que cada uno de los integrantes de la organización, desde su cargo por más básico que sea, se vea el brillo en sus ojos de sentirse en un lugar en el cual su función es reconocida y valorada porque se tiene la visión de los objetivos y metas de la organización transmitidos por su líder.

Hacer mención acerca del liderazgo y los estilos de liderazgo resulta un tema crucial, ya que se han abierto al mercado un sinnúmero de herramientas cibernéticas y de textos que apoyan la formación y potencialización de líderes que se desenvuelvan a nivel global, ofreciendo la capacidad de enfrentar y adaptarse a los constantes cambios, demandas y desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, focalizando así su atención en un tipo de liderazgo, que de manera óptima, dirija y brinde resultados eficientes y eficaces en su rol.

En primer lugar, para hablar de liderazgo hay que realizar una breve referencia de lo que es un líder, según Daft (2001):

Los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesariamente en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso para los empleados y aprenden a ponerse en su lugar y desarrollan asociaciones que hacen posibles que el cambio tenga éxito (p. 67)

Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, se puede inferir que los líderes deben tener siempre presente que su rol dentro de la organización, así se vea reflejado como una imagen de autoridad, no puede exceder esta figura, puesto que dejan de ser los modelos a seguir para convertirse en todo aquello que un empleado no quisiera hacer o ser, ya que de esta manera se desvirtúa por completo el lugar y el valor simbólico que cada uno de ellos tiene dentro de la organización, teniendo presente que cuando tiene un adecuado manejo del poder son las personas que oportunamente detectan cuales son las falencias o aspectos por mejorar a nivel personal y laboral.

Ante tal dispersión de conceptos sobre lo que significa ser líder en una organización, urge la necesidad de realizar una clasificación de los diferentes estilos de liderazgo que se abordan en la literatura desarrollada en el Valle de Aburrá durante la última década.

1.1.2. Pregunta problematizadora

De conformidad con lo anterior, la presente investigación apunta, por tanto, a dar respuesta al siguiente interrogante: ¿cuáles son los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Identificar los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014.

1.2.2. Objetivos específicos

Sistematizar los hallazgos sobre los estilos de liderazgo abordados en las investigaciones realizadas desde la psicología organizacional en el Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 a 2014.

Establecer las competencias que caracterizan a los diferentes estilos de liderazgo en el contexto organizacional a partir de los hallazgos de las investigaciones realizadas en el Valle de Aburrá, durante los años 2006-2014.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se hace imperativo desde un punto de vista científico y académico, porque permite ahondar en un tema como son los estilos de liderazgo, que si bien ha sido abordado desde diferentes matices de la psicología organizacional, aún así, no existe un ejercicio de sistematización que permita identificar cual es el compendio de los estilos de liderazgo de mayor aplicabilidad en ámbitos organizacionales propios de la ciudad de Medellín y sus alrededores.

Aún estos estudios son bastante limitados, de ahí la pertinencia de abordarlos a través de un estado del arte, mediante el cual se procure el conocimiento de tales investigaciones mediante el agotamiento de las diferentes fuentes bibliográficas existentes al respecto.

Esta investigación, además, se considera de importancia para el mundo de las organizaciones, puesto que se presenta un documento en el cual se muestra una mirada del líder, desde la inquietud por conocer la actitud, aptitud y carácter de un líder competente.

De igual manera, el resultado se convertirá en un aporte a la psicología organizacional puesto que lleva a la reflexión y al cambio de la óptica de los líderes que se quedan en el rótulo de jefe y que no aplican con osadía la ruptura de esquemas y darse al esfuerzo por proyectar y alcanzar ideas innovadoras, que referencien pautas para la nueva generación emergente de líderes que el mercado global contemporáneo y la sociedad requieren, un liderazgo integral y constantemente renovador.

Todo esto implica, precisamente, el desarrollo de una investigación objetiva y concienzuda, que con ánimo exploratorio y cualitativo, se circunscriba como un estudio descriptivo que aplicado con pertinencia, aporte hallazgos significativos sobre la problemática estudiada.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO

Para este estudio se propuso una investigación de enfoque cualitativo, que permitió realizar las valoraciones sobre los diferentes estilos de liderazgo abordados desde la psicología organizacional en las publicaciones realizadas en el Valle de Aburrá en el periodo comprendido entre los años 2006 a 2014; este trabajo aporta elementos cuyo interés es comprensivo, ya que según Galeano “permite comprender las representaciones sociales y culturales que son comunes

en diversos grupos o personas” (Galeano, 2004, p. 15). De igual forma, Galeano (2004) advierte que la perspectiva metodológica cualitativa hace de lo cotidiano un espacio de la “comprensión de la realidad. Desde lo cotidiano y a través de lo cotidiano busca la comprensión de relaciones, visiones, rutinas, temporalidades, sentidos, significados” (Galeano, 2004, p. 16.). En este sentido, la investigación se focalizó en la identificación del material bibliográfico existente sobre los diferentes estilos de liderazgo abordados desde la psicología organizacional, lo cual se desarrolló en la dinámica de comprensión frente a otras realidades de carácter subjetivo, en la que no se procura instaurar reglas generales ni mucho menos comprobar hipótesis, pues es un asunto que le compete al campo fundamentado bajo parámetros cuantitativos.

De igual manera, se llevó a cabo un estudio de carácter descriptivo, con el cual se buscó hacer claridad sobre las especificaciones propias del tema de los estilos de liderazgo.

El trabajo corresponde, por tanto, a un estado del arte, según el cual, “es una investigación sobre la producción existente acerca de determinado tema, para develar desde ella la dinámica y lógica presentes en la descripción, explicación o interpretación que del fenómeno en cuestión hacen los teóricos o investigadores” (Vélez y Galeano, 2002). Al respecto, agrega Martínez (1999):

El estado del arte pretende recuperar reflexivamente las distintas lecturas (escrituras) que se han venido produciendo sobre un determinado aspecto de la realidad social, para avanzar en la comprensión del complejo entramado de conocimientos y que desde posturas epistemológicas, teóricas y metodológicas intentan dar cuenta del hecho social particular en estudio (p.13).

De acuerdo con dicha metodología, se hizo necesario el uso de fuentes primarias y secundarias: las primarias estuvieron justificadas en consultas con investigadores que han tratado

el tema de los estilos de liderazgo desde la óptica de la psicología organizacional; mientras que las secundarias encontraron sustento en la documentación bibliográfica y cibergráfica que respaldaron este estudio, proceso éste que se llevó a cabo mediante el rastreo documental en las principales bibliotecas de las Facultades de Psicología de las universidades emplazadas en la ciudad de Medellín y sus alrededores que posean facultades o pregrados en psicología.

Para ello, se tomaron como referentes las siguientes universidades:

- Universidad de Antioquia.
- Universidad de San Buenaventura.
- Fundación Universitaria María Cano.
- Unisabaneta.
- Universidad Pontificia Bolivariana.
- Institución Universitaria de Envigado.

El registro y sistematización de la información recopilada se realizó teniendo en cuenta los siguientes instrumentos e indicaciones sugeridas por Galeano (2007):

- Elaboración de guías y protocolos: para este caso, se emplearon fichas bibliográficas.
- Establecimiento de un sistema unificado de descripción bibliográfica de materiales documentales y de información proveniente del trabajo de campo.
- Registro de la información encontrada en diferentes bases de datos de bibliotecas del Valle de Aburrá.
- Revisión continúa de los registros para producir otros que afinen la información y planteen nuevas necesidades de la misma.

- El registro incluye todo aquello que permita construir o reconstruir sentido.
- Evaluar la pertinencia de utilizar formas de registro intrusivas (CD's, memorias, Internet) y no intrusivas (confiar en la memoria, notas sueltas).

El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante el recaudo de las fichas bibliográficas, las cuales suministraron la información requerida y su posterior discriminación de la información, proceso mediante el cual se obtuvo el análisis de la información, tal y como se planteó en este apartado.

1.5. CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo que realizado cumple con los siguientes diferentes parámetros éticos contenidos en el Código ético del psicólogo.

- Responsabilidad. Mantener los más altos estándares de su profesión y aceptar la responsabilidad de las consecuencias de los actos.
- Competencia. El mantenimiento de altos estándares de competencia será una responsabilidad compartida por todos los psicólogos interesados en el bienestar social y en la profesión como un todo.
- Estándares morales y legales. Los estándares de conducta moral y ética de los psicólogos son similares a los de los demás ciudadanos, a excepción de aquello que puede comprometer el desempeño de sus responsabilidades profesionales o reducir la confianza pública en la Psicología y en los psicólogos.

- Anuncios públicos. Los anuncios públicos, los avisos de servicios, las propagandas y las actividades de promoción de los psicólogos servirán para facilitar un juicio y una elección bien informados.
- Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad.
- Bienestar del usuario. Los psicólogos respetarán la integridad y protegerán el bienestar de las personas y de los grupos con los cuales trabajan.
- Relaciones profesionales. Los psicólogos actuarán con la debida consideración respecto de las necesidades, competencias especiales y obligaciones de sus colegas en la Psicología y en otras profesiones. Respetarán las prerrogativas y las obligaciones de las instituciones u organizaciones con las cuales otros colegas están asociados.
- Evaluación de técnicas. En el desarrollo, publicación y utilización de los instrumentos de evaluación, los psicólogos se esforzarán por promover el bienestar y los mejores intereses del cliente. Evitarán el uso indebido de los resultados de la evaluación. Respetarán el derecho de los usuarios de conocer los resultados, las interpretaciones hechas y las bases de sus conclusiones y recomendaciones. Se esforzarán por mantener la seguridad de las pruebas y de otras técnicas de evaluación dentro de los límites de

los mandatos legales. Harán lo posible para garantizar por parte de otros el uso debido de las técnicas de evaluación.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. ANTECEDENTES

A través del rastreo bibliográfico preliminar respecto al tema de los diferentes estilos de liderazgo abordados desde la psicología organizacional, se halló material de trabajos de grado, artículos de revistas y publicaciones en las bases de datos en universidades de la ciudad de Medellín, como en otras ciudades del Valle de Aburrá.

En primer lugar, se encuentra Acosta (2013) con su publicación titulada “¿El liderazgo: Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones?”; en ella el autor presenta una revisión documental en la que pretende, a partir de los aportes de diversos autores, llegar al desarrollo de los conceptos de organización, gerencia y liderazgo y descubrir cómo se llegó a ellos y sin el ánimo de mostrar una distinción entre líder y gerente; realmente, lo que le interesa al autor es precisar que hoy en día las organizaciones están urgidas en perfilarse en forma efectiva en la resolución de los impactos de la globalización y en gestionar empleados mucho más capacitados, asertivos, creativos, ya que en la actualidad se necesitan gerentes que tengan la voluntad de ejercitar la autoridad y también el liderazgo, puesto que éstos se dan por un corto periodo de tiempo, ya que “no se es líder todo el tiempo, los empleados asumen compromiso y voluntad de acuerdo a la situación que se presente en la organización puesto que el liderazgo no es un cargo específico” (p. 1238), dando a entender que en esa dinámica el ejercicio de liderazgo

puede llevarla cabo cualquier persona que se encuentre en la capacidad de enfrentar y dar orden a la situación caótica o difícil que se encuentre atravesando la organización.

Por otro lado, se encontró el trabajo realizado por Ramírez (2011) titulado “Principios de liderazgo y gestión en madres comunitarios del municipio de Inírida”, en donde la autora presenta una investigación cualitativa en el municipio de Inírida ubicado en el departamento del Guainía (Colombia) en la que analizó, identificó y propuso a 21 madres comunitarias, dedicadas al cuidado de niños menores de 5 años, los conceptos básicos de liderazgo, con el objetivo de darles a conocer las pautas básicas sobre los principios de liderazgo y mejorar el desempeño de las madres y así ellas puedan articularlos a las actividades comunitarias a desarrollar, propiciándose un cambio en el entorno que brinde el bienestar social de la comunidad.

Otra trabajo investigativo es el de Pérez (2006) titulado “Caracterización del liderazgo en las organizaciones no gubernamentales -ONG-de Antioquia” y en donde el autor presenta, mediante el análisis bibliográfico, una investigación de tipo descriptivo en la que el autor, en el primer capítulo se dedicó a la conceptualización y contextualización de las organizaciones no gubernamentales ONG y su presencia en el departamento de Antioquia (Colombia); en segunda instancia, el autor también intenta definir el concepto de líder y liderazgo, partiendo de las teorías de liderazgo utilizando las propuestas de Stongill y Bass en su Hanbook of leadership de 1974. El segundo capítulo de la investigación se considera de gran utilidad para el objeto de estudio de la investigación, ya que el autor habla del papel del líder en la ONG; desde aquí presenta las definiciones de liderazgo, presentando las teorías de liderazgo propuesta por Bass, Hersey y Blanchard. En la tercera parte, al utilizar el análisis de múltiples técnicas semánticas

diferencial propuestas por Odgood, presenta la recolección y confrontación de la información primaria y secundaria de su objeto de estudio, con la cual construye una entrevista como instrumento para la recolección de la información, la validez de dicho instrumentos la basa en los planteamientos teóricos de Mendenhall, Moreno y Gallardo. Concluye definiendo y explicando qué es y a qué se dedica una ONG, además señala que aunque son entidades autónomas del gobierno, esto les permite ser actores influenciables de la política pública y su desempeño se extiende entre los mecanismos de participación política y como intermediario entre las instituciones públicas gubernamentales y los individuos.

Por otra parte, se halló el trabajo de Lopera (2007) titulado “El líder no es como lo pintan”, en donde el investigador realiza una indagación teórica tipo monografía en la que desarrolla el concepto de liderazgo partiendo de los planteamientos teóricos del enfoque cognitivo de los modelos adaptativos y la psicología de las masas postuladas en el psicoanálisis. Su estudio se caracteriza, por tanto, por tener una mirada en el liderazgo adaptativo y el liderazgo vs autoridad postulados por Heifetz contrastados con el psicoanálisis teórico de los fenómenos colectivos, puesto que Lopera (2007) considera la aplicación de su construcción conceptual como una alimentación a la reflexión de los equipos de trabajo en diversos campos, específicamente en la psicología aplicada a las organizaciones, con una extensión a la pedagogía y la política.

Otra investigación es la realizada por Duque y Mosquera (2007) titulada “El liderazgo como forma de vínculo social en el trabajo comunitario de las juntas de acción comunal de la ciudad de Medellín” y en donde los investigadores realizaron un trabajo enfocado en un estudio de caso en el cual realizaron un acercamiento a las formas como se vinculan los integrantes de las Juntas de

Acción comunal (JAC), enfocando el tema del liderazgo en las forma de participación al interior de estas organizaciones comunitarias, con el objetivo principal de reconocer el significado que el liderazgo en el vínculo social que se establecen en la JAC.

Por su parte, también está la investigación de Reyes y Lara (2011) titulada “El liderazgo integral en las organizaciones”, en donde se establece que el liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. Es así como en su artículo exponen cómo es entendido el líder integral a partir de la observación de las diferentes dimensiones y sus interrelaciones, teniendo en cuenta los cuadrantes, niveles, estados, líneas de desarrollo y tipos, características que debe tener el líder integral en su rol dentro de la organización y las prácticas de transformación de las que puede hacer uso para convertirse en líder integral.

Pedraja y Rodríguez (2008), por su lado, en la investigación titulada “Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, pretendieron identificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento, y el diseño e implementación de la estrategia. Para ello trabajaron con una muestra de 78 directivos de pequeñas y medianas empresas del norte de Chile.

González, Figueroa y González (2013) también hacen un aporte al respecto del liderazgo con su investigación titulada “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes; caso Catering Gourmet de Durango, México”. Sostienen que las empresas, con el fin de mejorar su administración y evitar enfrentarse a algunos de los problemas que las hacen vulnerables, como los altos índices de rotación de personal, entre otros, ya que son el motor de la economía de México, y la productividad de las mismas, dependen directamente, en la mayoría de los casos, del personal que en ellas labora. Para el desarrollo de esta investigación, por tanto, se utilizó un inventario para medir clima organizacional, instrumento diseñado por Rodríguez, Álvarez, Sosa, De vos, Bonet y Van der Stuyft (2010), el cual permitió conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima que ellos consideran que existe en la organización haciendo énfasis en el liderazgo. El tipo de estudio que se realizó fue cuantitativo y de enfoque descriptivo, de tipo no experimental de corte transversal, aplicado en el total de la población de la organización. Los resultados demostraron que la mayoría de las dimensiones del clima organizacional se ven afectadas por la percepción de un mal liderazgo especialmente la dimensión de la motivación del empleado.

Finalmente, se halló el trabajo realizado por Macías, Enríquez y Zepeda (2012) titulado “Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica”, tiene dos objetivos fundamentales: uno es identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en un centro de diseño automotriz y dos una crítica a ese tipo de liderazgo para concientizar a sus líderes y que posteriormente puedan tomar las mejores decisiones y transformar esta organización. Asimismo, se encontró que un líder debe de saber auto-dirigirse primero para dirigir a otros y lograr un verdadero dialogo con los demás para lograr influir en ellos. Se concluye que hay cinco

tipos de liderazgo básicos y que de acuerdo al tipo de organización es el tipo de liderazgo que se debe emplear. Los tipos de liderazgo son: 1) el autocrático, 2) el paternalista, 3) el permisivo, 4) el democrático y 5) el situacional. Utilizando la prueba Chi cuadrada y un alfa de 0.05 se concluye primero que existe una diferencia significativa entre el perfil ideal de liderazgo de la organización en relación al perfil actual, segundo que el género no depende del tipo de liderazgo que se ejerza, y tercero, que el liderazgo es dependiente del nivel académico de los que lo ejercen. Por último, se critica este tipo de análisis de liderazgo con el liderazgo crítico posmoderno o dialógico.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Concepto de Liderazgo

Hacer mención acerca alrededor del concepto de liderazgo resulta un tema extenso de abordar, puesto que existen un sin número de definiciones de liderazgo según la perspectiva que se adopte; es por esto que resulta pertinente realizar un acotamiento referente al ámbito del liderazgo trabajado en la presente investigación, puesto que se abordó el concepto de liderazgo desde la perspectiva de la psicología organizacional.

Así mismo, se tiene que el liderazgo es la “capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo” (Koontz y Wehnrich, 1994, p. 206). Yukl, citado por Castro, Nader y Casullo (2004), define el liderazgo

como un proceso eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea o función de un objetivo colectivo. Por su parte, Stogdill (1948) concibe el liderazgo como una serie de intercambio entre seguidores y líderes en un contexto específico.

Así mismo, Furham (2001) indica que el liderazgo define la dirección a seguir y anticipar el futuro, debe generar una visión global integradora de las dimensiones sobre las que impacta: el entorno y el mercado, la organización como tal y las personas que la forman, la conexión de la visión de los líderes con cada uno de los comportamientos de quienes integran el sistema tiene como resultado el necesario alineamiento; en este sentido una conectividad plena es aquella que propicia en todas las partes de las organización un propósito común, el sentimiento de pertenencia, seguridad para tomar decisiones, asumir riesgos e innovar, la confianza entre sus miembros, el entusiasmo y el saber que están aportando valor a un sistema con una identidad o misión propias.

Alles (2004) define el liderazgo como la habilidad necesaria que tiene una persona para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirado valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo organizacional, además ésta habilidad también debe ser dirigida para fijar objetivos llevar un seguimiento de éstos con la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los colaboradores.

2.2.2. Liderazgo y empoderamiento

De acuerdo con Muñoz, Yepes y Arboleda (2013), en toda empresa el liderazgo se debe ejercer tratando en lo posible de aprovechar las diferentes habilidades y destrezas de los equipos de trabajo; y el empoderamiento se refiere a la asimilación y apropiación de la misión y la visión de la empresa, asumiéndola como propia por parte de la gente que allí trabaja.

Hoy en día las empresas están dedicando esfuerzos a través de las políticas de gestión de personal de implementar unos procesos que tienen por finalidad dicha atracción, retención y desarrollo. Estas políticas deben ir acompañadas de un estilo de dirección que promueva un adecuado equilibrio entre los objetivos de la compañía y la maximización de las capacidades de las personas que colaboran en la misma (Muñoz, Yepes y Arboleda, 2013, p. 27).

Así pues, quien dirige un equipo debe, sobre todo, rodearse de personas con aptitudes técnicas, capacidad de toma de decisiones y habilidades de trato interpersonal. Estas condiciones no se deben pasar por alto, pues, ¿podríamos pensar en una organización cuyos miembros no tengan aptitudes para el trabajo que se les ha asignado o que no sean capaces de tomar decisiones o que traten mal a los proveedores, a los clientes o a los socios? Reunidas estas condiciones se puede crear un equipo basado en la complementariedad de sus miembros.

Según Bennis (1990), para que un equipo de trabajo de una organización pueda conformarse y desarrollarse debe pasar por diferentes fases: formación (conocimiento de los miembros), debate (toma de decisiones para resolver problemas), organización (se deciden reglas para la consecución de la misión) y resolución (hay colaboración para cumplir los objetivos). En todo este proceso es muy necesario generar confianza para que exista seguridad en el entorno y la

confianza sólo se gesta a través de la comunicación; de igual forma debe primar la coordinación, así como los recursos (humanos, financieros y técnicos) para alcanzar los objetivos del equipo.

En términos generales,

guiar a un equipo no es tarea fácil; de ahí que los administradores de hoy deban ser sujetos con la suficiente preparación y experiencia, pues más que dirigir organizaciones, los líderes están dirigiendo grupos humanos a los cuales les debe transmitir todas sus aptitudes y actitudes con el fin de que éstas se fomenten al interior de la organización; en otras palabras, deben ser sujetos con habilidades y capacidades suficientes de dirección (Bennis, 1990, p. 15).

Resulta fundamental, por tanto, que el liderazgo se enfoque en la consecución de las siguientes metas:

- Delege lo que otros pueden hacer.
- Estimule las ideas, iniciativa y toma de riesgos.
- Asegúrese de que la gente tenga metas.
- Delege para desafiar, desarrollar e infundir empowerment.
- Asesore para asegurar el éxito.
- Refuerce el buen trabajo y los buenos intentos.
- Comparta información, conocimientos y habilidades.
- Valore, confíe y respete a cada persona.
- Suministre apoyo sin tomar el mando.
- Practique lo que predica.

Empleados facultados benefician a la empresa y se benefician a sí mismos, tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en la mejora

continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad, actuando con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.

En el Empowerment ya no existe el típico gerente controlador y los empleados controlados. Se crea un ambiente de responsabilidad y de apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

2.2.3. Teorías de liderazgo

Históricamente, son tres los ejes que clasifican principalmente las teorías de liderazgo; se evidencia como primer eje la teoría de rasgos del liderazgo que según Furham (2001) supone que existen características físicas y psicológicas distintivas que explican la eficacia del líder; el segundo eje es la teoría del liderazgo basado en la conducta y en el cual Furham (2001) presume que existen estilos distintivos que los líderes eficaces utilizan continuamente, estos pueden clasificarse de numerosas maneras, es decir, autocráticos, democráticos, de no interferencia o pueden basarse en modelos que especifican dimensiones como tareas y orientación a las personas; y, por último, como tercer eje se encuentran las teorías situacionales o de contingencias del liderazgo que plantean que los estilos de liderazgo varían de una situación a otra.

Cabe resaltar que contemporáneamente se viene hablando de la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, la cual hace una distinción entre el líder y el jefe, puesto que

respectivamente sus roles son distintos en una organización. A continuación se presentará el contenido respectivo a los tres ejes que conforman las teorías de liderazgo y la teoría de liderazgo transformacional y transaccional.

2.2.3.1. Teoría de Liderazgo focalizado en los rasgos

Para iniciar el estudio de esta teoría se considera importante presentar un resumen del contexto histórico, Furham (2001) indicó que antes de la segunda guerra mundial este enfoque se caracterizó por ser la definió los grandes personajes relacionados con el liderazgo; fueron tres los interrogantes en los que se basaron las investigaciones de los teóricos de los rasgos: ¿Se podían identificar determinados rasgos de los grandes líderes? ¿Era posible seleccionar a la persona para ocupar puestos de liderazgo identificando a quienes presentaron rasgos apropiados? ¿Podría alguien aprender los rasgos que caracterizan a un líder efectivo?

Por su parte, Stogdill (1948) suponía que una serie finita de rasgos individuales tales como la edad, estatura, estatus social, facilidad de palabras, confianza en sí mismo, necesidad de logro, habilidades interpersonales, simpatía, aspectos que distinguían a los líderes de quienes no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos que no lo tenían. Para Furham (2001), por tanto, resulta importante observar los rasgos de caracterización física, antecedentes sociales, habilidades interpersonales, simpatía, aspecto de personalidad, habilidades cognitivas, estilos interpersonales y factores de habilidad. Es por esto que es difícil imaginar a un líder de éxito sin rasgos como el vigor, la persistencia, originalidad, confianza en sí mismo, la tolerancia al estrés, capacidad para influir en los demás y estructurar tareas y disposición para asumir la responsabilidad por los propios actos.

2.2.3.2. Teoría de Liderazgo focalizado en la conducta

Para abordar esta temática se clasificó el planteamiento de Furham (2001) quien explica que después de la segunda guerra mundial, los investigadores tendían a centrarse en el comportamiento evidente de los líderes, más que en sus rasgos, el interés de los investigadores se inclinaban mayormente por el comportamiento externo y observable de los líderes, buenos y malos; este enfoque implica tres pasos: observar el comportamiento del líder, categorizarlo y determinar los comportamientos que son más efectivos.

En realidad, el interés por el enfoque de comportamiento coincidió con el surgimiento del conductismo en psicología; no obstante, cayó en la trampa de todas las clasificaciones tipológicas simplistas.

En primer lugar, los grupos o categorías tienden a ser demasiados simples: no todos los comportamientos observados de los líderes corresponden perfectamente a dichos grupo. En segundo término, algunas tipologías se contraponen y no quedan claro cuál es lo correcto o más útil. En tercer lugar, aunque las tipologías son un inicio descriptivo práctico, poco no coinciden sobre todo el proceso del liderazgo, o cuál estilo es más eficaz en determinadas circunstancias y por qué (Furham, 2001, p. 547).

El enfoque de comportamiento respecto al liderazgo fue un avance significativo respecto al enfoque de los rasgos; el liderazgo eficaz se convirtió en lo que los líderes hacen, en contraposición a lo que son, por lo tanto se destacaron más la necesidad de enseñar a ser

eficaces. Los comportamientos gerenciales observables son mucho menos ambiguos y más evidentes que los rasgos; es mucho más útil describir a un líder como alguien que nunca da a los subordinados la oportunidad de expresar sus sentimientos que decir que es muy dominante (Furham, 2001, p. 547).

2.2.3.3. Teoría de Liderazgo focalizado en lo situacional

Respecto al tema, se encuentra el planteamiento de Furham (2001), quien muestra que la premisa principal de este enfoque es que las exigencias de la situaciones y el contexto en el que se desenvuelve el líder, determina, en gran medida, las habilidades, cualidades y capacidades necesarias en un líder, así como el enfoque de los rasgos se centran por completo en el plano interno, el situacional lo hace en el plano externo; naturalmente el centro de atención de este enfoque fue la identificación de la correspondencia adecuada de las habilidades o los comportamientos del líder.

El modelo de contingencia expuesto por Fiedler, citado por Furham (2001) en su estudio, indicó que la situación resulta más favorable para un líder cuando es buena su relación con los miembros del grupo, cuando las tareas son muy estructuradas y cuando es fuerte el poder derivado de su posición y, por otro lado, que la situación menos favorable para el líder se da cuando no es buena su relación con los miembros del grupo, cuando las tareas no son estructuradas y es débil el poder derivado de su posición.

Otro enfoque situacional es el de House y Mitcell traídos a colación por Furham (2001), quienes concibieron una teoría de la trayectoria y los objetivos, según la cual diferentes tipos de

liderazgo son apropiados para distintas situaciones; ellos destacan el concepto familiar de la compatibilidad entre el líder y la situación, esto indica que si un líder supervisa a empleados con experiencia que trabajan en una línea de ensamble demasiado estructural, no necesitara pasar mucho tiempo diciéndoles cómo hacer las cosas, ya que saben hacerlas. Los comportamientos de los líderes también deben adecuarse a las características de los subordinados.

El estilo de liderazgo que motiva a los empleados con fuertes necesidades de autonomía, es diferente al estilo requerido para motivar y satisfacer a los que tienen poca necesidad de ella. En este tipo de liderazgo Furham (2001) señala que el desafío que enfrentan los líderes es doble, puesto que tienen que analizar las situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiado y adquirir la capacidad de ser flexibles para aplicar diferentes estilos de liderazgo, según sea necesario.

Además de los anteriores planteamientos correspondientes al liderazgo de tipo situacional, se examinó el trazado expresado como tipología de liderazgo realizado por Hersey y Blanchard (1969), llamado la teoría de liderazgo situacional (TLS); Sánchez y Rodríguez (2010) presentan una revisión de los elementos principales de este modelo teórico e inician con un recorrido histórico sobre el avance de esta propuesta, muestran los aspectos, estudios y modelos previos en que se basaron Hersey y Blanchard para conformar la TLS, señalan sus puntos fuertes y débiles, además de la integración de elementos procedentes de otros autores y de otras disciplinas.

La Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en 1969 y desde entonces han presentado diversas propuestas y han

incorporado elementos nuevos con el fin de mejorar la versión inicial; estos autores en la primera edición de su libro *Management of Organizational Behavior* (Hersey y Blanchard, 1969) indican que “su propuesta teórica pretende incorporar los aportes de distintas disciplinas del conocimiento científico sobre el liderazgo alcanzado hasta entonces” (Sánchez y Rodríguez, 2010).

2.2.3.4. Teorías de Liderazgo Transformacional y Transaccional

Furham (2001) cataloga este tipo de liderazgo como una tendencia que constata con el líder transaccional, ya que él indica que los líderes transaccionales suponen que sólo pueden lograr el liderazgo y que los subordinados hagan lo que desean por medio de una especie de intercambio; en este orden de ideas, los subordinados seguirán al líder si éste es capaz de ofrecerles algo que valoren o necesiten; por tanto, esta categoría del liderazgo es una transacción mediante la cual los subordinados se someten a las peticiones del líder y cumplen sus exigencias a cambio de algo. En contraposición a lo anterior, los líderes transformacionales se supone que aplican el carisma para energizar y motivar a las personas más allá de sus expectativas originales.

El trabajo sobre el liderazgo carismático, motivador y transformacional representa un paso para sacarlo del terreno de lo místico y darle una forma que pueda utilizarse para mejorar el liderazgo organizacional. Los programas de capacitación en el que se pueden enseñar habilidades carismáticas, entre las que están la institución por modelado, apariencia, lenguaje corporal y habilidades verbales, metáforas, analogías y para lenguaje. A los líderes se le pueden enseñar a expresar confianza a los subordinados, la aplicación del liderazgo participativo, formas de dar autonomía respecto de las limitaciones burocráticas y técnicas de establecimiento de objetivos.

Para enseñar a los gerentes a planear y ser más motivadores, en los ejercicios muchas veces los ejecutivos deben decir que esperan hacer determinado día en el futuro de su organización en cinco años o cómo esperan que sea su organización más adelante. Aún está en tela de juicio si en verdad la capacitación permite a una organización desarrollar sus propios líderes carismáticos, motivaciones o transformacionales; algunos, debido a sus características individuales de personalidad y habilidades, simplemente no pueden adoptar de manera efectiva esos estilos; también existe el peligro de fabricar actores carentes de valores, visión e ideas, pero capaces de manipular a los subordinados.

Por otro lado, Arredondo y Maldonado (2010) afirman que los nuevos modelos de liderazgo de la organización requieren un nuevo tipo de líder que se centre en el aspecto humano; los tipos de liderazgo que están surgiendo se construyen alrededor de la premisa central de situar los aspectos humanos en el primer plano. Puga y Martínez, citados por Arredondo & Maldonado (2010), explican que un ejercicio del liderazgo centrado en las personas llega a sustituir el modelo tradicional de liderazgo centrado en los procesos de control o de control operacional, de activos.

Este nuevo tipo de liderazgo, que las autoras anteriormente mencionadas consideran el más apropiado para las organizaciones modernas porque ya no se centra en los elementos de la jerarquía o control rígido, es el que Vargas y Guillén, traídos a colación por Arredondo y Maldonado (2010), defienden y en el cual las funciones de este nuevo liderazgo distribución es

más uniforme, por lo que se solicita el compromiso de grupo, así como la posibilidad de que los trabajadores promulguen y desarrollen sus propias fuentes de empoderamiento.

2.2.4. Competencias que caracterizan a un líder exitoso

Spencer y Spencer, citados por Alles (2008), definen específicamente el concepto de competencia como “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada como un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

Respecto a lo anterior, Alles (2008) especifica, en primera instancia, las “Características Subyacentes” indicando que es desde aquí la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; en segunda instancia, resalta las “Casualmente Relacionada” esto quiere decir que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; y por último, señala el “Estándar de efectividad” lo cual significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar. En síntesis la autora en mención indica que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

Alles (2008) muestra que para Spencer & Spencer son cinco los principales tipos de clasificación de las competencias:

1. Motivación: las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras. Son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. 2. Características: las características son “operación intrínsecos” o “rasgos supremos”. Son las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información. 3. Concepto propio o concepto de sí mismos: hace referencias a las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí. Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo. 4. Conocimiento: el conocimiento es una competencia compleja y se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas. 5. Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. La competencia intelectual o cognoscitiva abarca el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual (p. 11-12).

De acuerdo con lo anterior, los cinco niveles de competencia expresados por Spencer & Spencer citado por Alles (2008) tienen implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos; las competencia de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondida se encuentran más “adentro” de la personalidad. Las competencias de motivación y característica son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Por otro lado, se encontraron los planteamientos de Levy-Leboyer, citada por Alles (2008), quien para definir las competencias resume el tema de la siguiente forma:

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situación de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (p. 64).

Alles (2004) habla del concepto de *entrepreneur* (emprendedor) y considera en su escrito que debería considerarse como una competencia para los niveles en los cuales se manejan las

estrategias de negocios, en empresas que requieren del liderazgo de un emprendedor. Resulta de gran relevancia resaltar el origen y concepción del término *entrepreneur*, señalado por Alles (2004); Say, un economista francés citado por Alles (2004), en 1800 indicó al *entrepreneur* como aquel que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. De acuerdo a lo anterior, Alles (2004) explica que la condición de *entrepreneur* puede ser una competencia requerida o deseada para una organización.

2.2.5. Liderazgo y toma de decisiones

De acuerdo con Ramírez (2007), uno de los aspectos empresariales de mayor valor agregado en estas últimas décadas, especial en este siglo XXI, es el capital intelectual, y aunque existe la creencia en algunas organizaciones de que su mayor riqueza es el capital económico, lo cierto es que están equivocadas, puesto que las organizaciones que triunfan hoy en día son aquellas que gozan de abundante capital intelectual y que lo saben aprovechar al máximo.

Dicho capital se puede encontrar en la figura del líder, que más allá de ser una increíble mente brillante, su mayor virtud debe ser el trabajo conjunto y exitoso que desarrolla con su propia creatividad. Anteriormente, el líder era una figura que tenía como funciones ordenar, controlar y pronosticar los diversos acontecimientos de la organización; en otras palabras, era una figura represiva. Aquellas empresas que aún conservan este tipo de líderes tienen que emprender un proceso de transformación con el cual le hagan frente a los cambios, pues, de lo contrario, no podrán contra los embates de las empresas de los negocios del mundo moderno.

Actualmente las empresas reconocen que son necesarios los cambios y estos deben ser llevados a cabo por los nuevos líderes del siglo XXI, por tal razón los líderes tienen que reinventar la organización, recrear la compañía, debe crear un entorno que adopte el cambio más como oportunidad que como amenaza, pero para lograr esto el líder debe tener un gran conocimiento de sí mismo y de todos aquellos que los rodean con el fin de aprovechar al máximo sus potencialidades y la de los demás.

Un aspecto de gran importancia es el papel que tiene la mujer actualmente en la configuración de las organizaciones. El líder debe hacer partícipe a la mujer de esos cambios que exige el mundo empresarial moderno, pues las organizaciones ya no son campos exclusivos del sexo masculino y aunque el buen liderazgo no depende del sexo, es de resaltar el hecho de que la mujer dinamiza los diferentes cambios que se hacen necesarios hoy en día en las organizaciones.

Ahora bien, ¿cuáles serían las características principales del buen líder? Antes que nada, los líderes deben tener un sentido de propósito muy definido, es decir, deben tener una visión clara de la administración; a su vez, el líder debe poseer la capacidad de expresar con claridad una visión, teniendo en cuenta que con expresión nos referimos a la facilidad de comunicar esas perspectivas con un ánimo convincente y motivador; también debe procurar vivir esa visión de empresa que él mismo busca implementar a través de la transformación de la misma y a la vez crear confianza hasta el punto de que sus riesgos sean tomados como verdaderos pasos que permitan avanzar a la organización.

Así pues, los líderes se deben dar cuenta de que las personas prefieren vivir una vida dedicada a una idea o una causa en la que creen que llevar una vida de diversión sin meta alguna. La visión del líder se construye en torno a su capital intelectual y en pro de una causa que es la empresa y sus miembros.

La toma de decisiones en una organización nunca debe estar sujeta a prejuicios o intereses particulares que sólo favorezcan a las directivas de la empresa. Toda decisión que se tome debe estar sujeta, en primera instancia, a parámetros legales y normativos propios de la organización y no a reglas esporádicas que son productos del azar y la necesidad del momento. De igual manera, las decisiones que se tomen deben ser, sobre todo, imparciales, es decir, en donde no se busque únicamente el beneficio o el perjuicio de una de las partes afectadas por la decisión, sino sobre todo, deben buscar un punto medio en el que tanto directivas como empleados de la organización puedan obtener los mayores beneficios de la decisión.

Así pues, con la toma de decisiones en una organización no se busca “tener contentos” a las diferentes partes de ésta, sino mantener el equilibrio deseado en toda la empresa. En cada toma de decisiones debemos tener en cuenta tanto la intención como la finalidad, es decir, los objetivos de la organización misma. Esto nos indica que las decisiones no son precisamente el producto del libre albedrío, sino, por el contrario, producto del estudio de una serie de circunstancias y factores que determinan la finalidad de los actos (planeación, organización, dirección, ejecución, control, etc.).

Con todo lo dicho hasta ahora, bien se puede intuir que la toma de decisiones ayuda al establecimiento de objetivos organizacionales, y que esos objetivos procuran también la toma de decisiones futuras. En el contexto empresarial, se ha puesto muy de moda la administración por objetivos, entendiendo este concepto un enfoque que precisamente se propone la determinación de compromisos entre los administradores para lograr metas específicas de producción, planeación y evaluación, simultáneamente con el desarrollo de sus actividades, mediante un proceso que comprende todos los niveles de la organización.

2.2.6. El liderazgo según Ken Blanchard

2.2.6.1. Organizaciones de alto desempeño

Las organizaciones de alto desempeño, según Blanchard (2007), aunque existen, son algo escasas y es muy difícil dar con este tipo de empresas, porque muchas veces lo que ocurre es que las empresas fijan sus metas y su interés sólo en ciertos objetivos específicos. Es necesario que las empresas desarrollen una propensión hacia la excelencia futura y permanente, basadas en elementos como la información, la comunicación y el liderazgo para con ello procurar el alto desempeño.

A pesar de que las empresas hoy en día se fijan metas claras para un periodo de tiempo determinado, esas metas muchas veces están dispersas o simplemente no tienen relación entre sí, y a su vez estas organizaciones prestan más atención a unas metas que a otras. Ahora bien, si las empresas tienen claro cuál es el proveedor, el empleador y la inversión elegida, podrán tener un balance que configura el objetivo adecuado. Aquellas empresas que se fijan metas de satisfacción

a corto plazo no podrán alcanzar un alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito.

2.2.6.2. El poder de la visión

Muchas veces se obvia la importancia de tener una visión clara en las empresas y eso se debe, tal vez, a una falta de compromiso por las metas mismas de la organización; sin embargo, hoy se sabe que cuando hay una visión determinada no solamente se crea una cultura de grandeza, sino que a la vez hay una mayor capacidad de convicción, servicio, éxito y liderazgo.

Las grandes organizaciones, de acuerdo con Blanchard (2007), tienen un sentido profundo y noble de su propósito que inspira entusiasmo y compromiso; sin embargo, esto no es sólo propio de las grandes empresas, también lo es de la pequeña y mediana empresa, ámbitos empresariales éstos en donde los gerentes y administradores consideran que por el tamaño mismo de la organización, la visión es sólo un elemento anexo de poca monta. La claridad en la visión no es algo que se deba aplicar a las grandes organizaciones, sino a todos los niveles y tamaños de empresas existentes.

2.2.6.3. Servir a los clientes al más alto nivel

Así no haya un liderazgo de por medio que procure el buen trato a los clientes, siempre se debe tender a ofrecer buen trato y, sobre todo, a brindar un buen servicio. El liderazgo efectivo respecto a los clientes no sólo debe provenir de una encomienda hecha por un alto directivo, sino, según Blanchard (2007) también debe ser producto de la iniciativa propia. El servicio

adecuado procura ponerse en el papel de clientes para conocer las necesidades que éste busca satisfacer.

En las empresas, el buen líder debe procurar que los colaboradores, es decir, en que los trabajadores identifiquen a los clientes como una de las primeras prioridades de la organización. Y es que no hay nada mejor que una buena atención: para Blanchard (2007) cuando nos ponemos en el papel de los clientes somos conscientes de que la atención resulta primordial a la hora de solicitar nuevamente los servicios o productos de una determinada empresa. Lamentablemente, muchas empresas, al no contar con un liderazgo efectivo no procuran la satisfacción de las necesidades de los clientes y por el contrario no realizan las acciones pertinentes ni para conservarlos ni mucho menos para ofrecer un excelente servicio. A veces las empresas ignoran que las necesidades y tendencias de los clientes impulsan la innovación, los nuevos productos y los servicios.

2.2.6.4. Facultar es la clave

En primer lugar, debe establecerse una diferencia entre facultar y delegar. Facultar va de la mano de asignar un poder para que en pos de los objetivos y metas de la empresa, éste se ejecute; mientras que delegar es simplemente la asignación de una función que se debe realizar dentro de unos parámetros específicos y limitados. Cuando en una empresa se tiene la posibilidad de ejercer el control sobre determinado ámbito, no sólo se adquiere un mayor compromiso, sino que a la vez hay una mayor posibilidad de desarrollar las potencialidades con las que uno cuenta.

En las empresas de hoy, de acuerdo con Blanchard (2007), facultar es algo que poco se ve, puesto que quienes gerencian consideran, muchas veces, que al facultar se está perdiendo o cediendo poder; esta es una creencia que se debe desmitificar, pues facultar es procurar el aprovechamiento de los conocimientos y aptitudes de los colaboradores. Bien se sabe que ninguna empresa se maneja sola, ni ninguna empresa depende únicamente de un solo individuo o de un solo líder; al facultar a los colaboradores, el liderazgo se puede notar en diferentes ámbitos de una empresa y de este modo se crean las condiciones apropiadas para que en las organizaciones haya cierta sensación de autonomía y se evita la vigilancia y el control.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

En el presente marco conceptual, se realiza una identificación de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden encontrar en la literatura atinente a la psicología organizacional.

2.3.1. Estilo de Liderazgo Transaccional

Furham (2001) cataloga este tipo de liderazgo como una tendencia que constata con el líder transaccional, ya que él indica que los líderes transaccionales suponen que sólo pueden lograr el liderazgo y que los subordinados hagan lo que desean por medio de una especie de intercambio; en este orden de ideas, los subordinados seguirán al líder si éste es capaz de ofrecerles algo que valoren o necesiten; por tanto, esta categoría del liderazgo es una transacción mediante la cual

los subordinados se someten a las peticiones del líder y cumplen sus exigencias a cambio de algo.

Arredondo y Maldonado (2010) indican que el liderazgo transaccional tiene menos integridad con los colaboradores que el liderazgo transformacional, puesto que en la medida en que él o ella está interesado en relacionarse con los demás y animarlos a ser mejores colaboradores entonces él o ella va a ser más de un liderazgo transformador y con más integridad, porque un liderazgo transformacional no opera en las categorías de puestos convencionales, sino que está interesado en otras, no solo como elemento de trabajo, sino también como personas.

2.3.2. Estilo de Liderazgo Coercitivo

De acuerdo con Lussier y Archua (2005), es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones, pues afecta al clima de la organización. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz; además, las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece.

2.3.3. Estilo de Liderazgo Orientativo

Lussier y Archua (2005) sostienen que es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo,

entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización.

2.3.4. Estilo de Liderazgo Afiliativo

De acuerdo con este estilo las personas son lo primero. Para Lussier y Archua (2005), este estilo de liderazgo gira en torno de las personas: quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica.

2.3.5. Estilo de Liderazgo Participativo

“Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad” (Lussier y Archua, 2005, p. 56). Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta.

2.3.6. Estilo de Liderazgo Imitativo

Para Lussier y Archua (2005), el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión,

es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos.

2.3.7. Estilo de Liderazgo Capacitador

Los líderes capacitadores, según Lussier y Archua (2005), ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback".

2.3.8. Estilo de Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Azuero, González y Gutiérrez (2012), quienes ejercen un liderazgo transformacional comparten el poder, buscan que todos los involucrados se sientan importantes para el desarrollo de la tarea y que los subalternos transformen sus propios intereses en pro del grupo y de la meta común.

2.3.9. Estilo de Liderazgo Adaptativo

Desarrollado por Heifetz, Grashow y Linsky (2012), es un marco práctico y conceptual de liderazgo que ayuda a las personas y organizaciones a adaptarse y prosperar en entornos

altamente cambiantes y complejos. Es ser capaz, tanto individual como colectivamente, a asumir el proceso gradual pero significativo de adaptación. Se trata de distinguir lo esencial de lo prescindible y provocar un cambio en el status quo.

2.3.10. Estilo de Liderazgo Situacional

En cualquier ámbito laboral y empresarial se encuentran diferentes tipos de líderes y tal y como lo expone Blanchard (2007) hay algunos de ellos que son receptivos y asumen una actitud afable; sin embargo, hay otros que son duros y dominantes. Si bien se deben tomar elementos de uno y otro tipo de liderazgo, al gerenciar una empresa se debe actuar desde un justo medio que permite ejercer una dirección equilibrada: hay que ofrecer confianza a los colaboradores, pero manteniendo límites, hay que actuar con entusiasmo, pero sin caer en triunfalismos, hay que ser cautelosos, pero sin que esa cautela nos impida ejecutar ciertas acciones. Considero que ese equilibrio es algo difícil de alcanzar, pero se puede lograr a través de la práctica.

Ninguna empresa se sostiene por obra y gracia de un solo individuo; las organizaciones no dependen de individuos, las organizaciones de hoy dependen de los equipos, y si bien dichos equipos están conformados por individuos, sólo mediante el trabajo interdisciplinar se puede construir verdadera empresa y ejercer un verdadero liderazgo. Es cierto que en las organizaciones empresariales algunas labores deben ser desarrolladas por una sola persona, pero si ese accionar de ese individuo no es planeado con antelación y regulado por un buen liderazgo de equipo, entonces dicho trabajo no estará compenetrado con los intereses de la empresa. Hoy más que nunca las empresas y cualquier organización dependen del trabajo en equipo.

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Al llevar a cabo la presente investigación documental sobre los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014, se categorizó la información en base a tres categorías temáticas principales:

- Resumen de la investigación: en la que se identifican los objetivos, metodología, resultados y conclusiones de cada investigación.
- Estilos de liderazgo abordados en las investigaciones realizadas desde la psicología organizacional.
- Competencias que caracterizan a los diferentes estilos de liderazgo en el contexto organizacional.

La recopilación de información sobre sobre los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en al Valle de Aburrá, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014, arrojó los siguientes resultados:

3.1. AÑO 2006

Referencia	Zapata A., M., & Monsalve A., C. (2006). <i>Hacia los liderazgos colectivos populares: sistematización de metodologías utilizadas por la</i>
-------------------	--

	<i>Corporación Con-Vivamos en la animación y promoción de los liderazgos comunitarios con mujeres y jóvenes entre los años 1999-2005 en la zona nororiental de Medellín. Medellín: Universidad de Antioquia.</i>
Universidad	Universidad de Antioquia
Resumen	<p>Esta investigación constituye una Sistematización de Metodologías utilizadas por la Corporación Con- Vivamos en la Animación y Promoción de los Liderazgos Comunitarios con Mujeres y Jóvenes entre los años 1999- 2005 en la zona Nororiental de Medellín. Al ser una experiencia pasada pretendió recuperar los procesos de Articulación Juvenil y Coordinación Zonal de Mujeres con el fin de aportar como insumo a modelos de intervención mayor intencionados frente a los liderazgos en la zona. El texto se ubica en tres capítulos, en el primero se encuentran las categorías conceptuales de Metodología, Animación y liderazgos comunitarios, haciendo énfasis en la relación que cada categoría tiene con la otra. En el segundo capítulo se ubica la descripción de los procesos- La experiencia- en la que se relevan las técnicas, métodos, instrumentos y contenidos formativos que se tuvieron entre los años antes mencionados, además se encuentra "Nudos Entrecruzados" un apartado de análisis de la experiencia a la luz de la teoría. Finalmente el tercer capítulo denominado los aprendizajes retoma precisamente aprendizajes adquiridos que enriquecen la información que ofrece la sistematización, allí se encuentran elementos del contexto, el trabajo comunitario institucional y la incidencia de éste con relación a los</p>

	<p>liderazgos, entre otros. Los liderazgos comunitarios son entendidos como "La capacidad de influenciar las comunidades para que se organicen, y en esa medida se apunte hacia el desarrollo y la calidad de vida de las mismas, este liderazgo es ejercido por sujetos (sociales y políticos), entendidos mas colectivamente, pues quienes ejercen dicho liderazgos van con los grupos y comunidades de manera respetuosa y participativa, con altos niveles de confianza y empoderamiento".</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo comunitario • Liderazgo afiliativo
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en equipo • Persuasión

3.2. AÑO 2007

Referencia	<p>Lopera, J. F. (2007). <i>El líder no es como lo pintan</i>. Trabajo de grado. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.</p>
Universidad	<p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>
Resumen	<p>Es este estudio se realiza una indagación teórica tipo monografía en la que desarrolla el concepto de liderazgo partiendo de los planteamientos teóricos del enfoque cognitivo de los modelos adaptativos y la psicología de las masas postuladas en el psicoanálisis. Su estudio se caracteriza, por</p>

	<p>tanto, por tener una mirada en el liderazgo adaptativo y el liderazgo vs autoridad postulados por Heifetz contrastados con el psicoanálisis teórico de los fenómenos colectivos, puesto que Lopera (2007) considera la aplicación de su construcción conceptual como una alimentación a la reflexión de los equipos de trabajo en diversos campos, específicamente en la psicología aplicada a las organizaciones, con una extensión a la pedagogía y la política.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo adaptativo.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Pensamiento estratégico

Referencia	<p>Berrío L., S. (2007). <i>Reflexionando sobre el camino de la experiencia de la Escuela de Liderazgo Juvenil Comunitario de la Institución Fe y Alegría de Medellín: sistematización de una experiencia educativa</i>. Medellín: Universidad de Antioquia.</p>
Universidad	<p>Universidad de Antioquia</p>
Resumen	<p>Este proyecto como iniciativa de educación no formal, intenta congrega diferentes jóvenes y dar herramientas metodológicas y teóricas, para que las personas que se hallen liderando procesos grupales en los colegios, tengan la posibilidad de potencializar su conocimiento y su práctica y al mismo tiempo puedan realizar su trabajo de una forma efectiva.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Juvenil Comunitario

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones sociales • Trabajo en equipo
---------------------	--

3.3. AÑO 2008

Referencia	<p>Arango G., S., Barrera V., A., & Cardona P., V. (2008). <i>Acciones pedagógicas que se pueden implementar para el desarrollo de las competencias de orientación al servicio, negociación y liderazgo</i>. Medellín: Universidad de San Buenaventura.</p>
Universidad	Universidad de San Buenaventura
Resumen	<p>Este trabajo consiste en el diseño de módulos didácticos que permitan el desarrollo de competencias, éstas están definidas como "un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano".</p> <p>Arguelles (1999). Se trabajó bajo la recopilación de información que hizo posible tener una sustentación teórica para la realización del modulo diseñado para la competencia de orientación al servicio, que luego fue aplicado a 5 personas dando un porcentaje de efectividad que permitió obtener unos resultados satisfactorios para el trabajo.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente
---------------------	---

3.4. AÑO 2009

Referencia	Giraldo C., L., & Rodríguez P., F. (2009). <i>Diseño del plan de desarrollo integral de personal, desde una perspectiva del Coaching en el parque explora de la ciudad de Medellín</i> . Medellín: Universidad de San Buenaventura.
Universidad	Universidad de San Buenaventura
Resumen	<p>En la presente propuesta se plantea implementar el plan de desarrollo integral del personal en la Corporación Parque Explora, para el fortalecimiento de la calidad y a la vez que se gesten un ambiente para el desarrollo continuo de los empleados. Para generar esta propuesta se harán encuestas a los mismos empleados y así evaluar cuáles son las necesidades que tienen y que podrían ser suplidas por gestión humana; se revisarán los procesos de desarrollo en el área de gestión humana para ir encaminando el proyecto a los objetivos de expansión de la corporación y a la imagen corporativa que debe reflejar y proyectar el empleado Explora. Para la conceptualización del tema se tendrá la ayuda de gestión humana, y de la dirección de operaciones que estarán dispuestos a compartir sus experiencias desde su punto de vista y darán ponderación a las necesidades existentes de competencias para sus colaboradores.</p>

Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformacional
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Gestión humana

3.5. AÑO 2010

Referencia	Jaramillo A., L. (2010). <i>Fortalecimiento a la Corporación de formación de líderes comunitarios: COFLIC</i> . Medellín: Universidad de Antioquia.
Universidad	Universidad de Antioquia
Resumen	<p>La práctica académica de la profesional en formación de Trabajo Social realizada en la Fundación Oleoductos de Colombia, tuvo como objetivos principales: Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de base que hacen parte del programa de Fortalecimiento institucional local y Desarrollo socioambiental. Y apoyar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos, planes de acción y capacitaciones, que conduzcan al fortalecimiento institucional de cada beneficiario. (Comunidad-Administraciones municipales). En el desarrollo de la práctica se configuraron diferentes textos que plasman todo lo realizado durante el proceso, tales como el estudio institucional de la Fundación Oleoductos de Colombia, que da cuenta del marco estratégico, la estructura organizacional y los programas con que cuenta el campo donde se desarrolló la práctica; la identificación del objeto de</p>

	<p>intervención donde se reconocen algunas problemáticas existentes, a partir de las cuales se diseñaron estrategias para llevar a cabo la intervención profesional y el diseño y ejecución de un proyecto denominado: "FORTALECIMIENTO A LA CORPORACIÓN DE FORMACIÓN DE LÍDERES COMUNITARIOS: CONFLIC", el cual busca, como su nombre lo dice el fortalecimiento organizacional a la Escuela de Formación de Lideres COFLIC ya que este es un espacio de participación comunitaria que les permite a los líderes del municipio participar activamente en espacios políticos, culturales y sociales y en esta medida se debe trabajar en su fortalecimiento para garantizar con esto que la Corporación continúe con su labor a lo largo del tiempo.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo comunitario • Liderazgo participativo
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en equipo • Persuasión

Referencia	<p>Arcila H., H., Londoño U., M., & Roa R., J. (2010). <i>Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización dominos's pizza de la ciudad de Medellín</i>. Medellín: Universidad de San Buenaventura.</p>
Universidad	<p>Universidad de San Buenaventura</p>

Resumen

Este trabajo, describe los estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización Domino's Pizza de la ciudad de Medellín y determina las características que favorecen a la actuación de los gerentes de tienda en cada uno de los estilos de liderazgo. Para éste, se desarrolló un estudio de tipo cualitativo con un método de investigación descriptivo conservando los lineamientos de la psicología organizacional, desde la propuesta realizada por Paul Hersey y Ken Blanchard (1998), escritores y expertos en la gestión de las organizaciones, quienes han construido la concepción de Liderazgo Situacional, desarrollando cuatro tipos de liderazgo. La recolección de la información se obtuvo por medio de la aplicación del cuestionario de liderazgo situacional, el cual fue administrado de manera presencial a la población objetivo; este cuestionario, se encuentra conformado por un conjunto de ítems relacionados con situaciones que apuntan a identificar el liderazgo predominante en el individuo; permitiendo la determinación del estilo de liderazgo que prevalece en el individuo que lo responde; en este caso en los gerentes de punto de venta de Domino's Pizza de la ciudad de Medellín. Se encontró, que los estilos de liderazgo preferidos por los gerentes de los puntos de venta en Medellín, con una mayor frecuencia de elección son los estilos de liderazgo S1 Directivo y el S2 Consultivos, caracterizados por poner un mayor énfasis en la tarea por parte del líder para aumentar paulatinamente las relaciones interpersonales; seguidamente, en un tercer

	<p>lugar de frecuencia, se halló el estilo de liderazgo S3 Participativo, estilo en el que el líder da un mayor enfoque a las relaciones del grupo, teniendo en cuenta el nivel de madurez y motivación del equipo de trabajo; respecto al estilo de liderazgo S4 Delegativo se observó una frecuencia baja en su elección por parte de los gerentes de los puntos de venta. De otro lado, se encontró en el nivel de efectividad en la utilización de los estilos de liderazgo, un nivel de (Ni muy Efectivo ni muy Inefectivo). 13 Finalmente, con este trabajo se buscó obtener un conocimiento teórico-práctico respecto al liderazgo, y que este a su vez sirva de base, para que posteriormente, la organización ejecute un plan de formación, entrenamiento y el desarrollo de un plan de carrera en los gerentes de punto de venta, en los diferentes estilos de liderazgo y su utilización de acuerdo a las situaciones, y por ende, para que aumente el nivel de efectividad en cada uno de los estilos de liderazgo.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Persuadir • Delegar • Participar • Dirigir

3.6. AÑO 2011

Referencia	Yepes, J., & Sánchez M., T. (2011). <i>Sistematización de la estrategia "Líderes comunicadores", implementada por la Oficina de Comunicaciones del SENA, a través de las reflexiones que se hacen los aprendices participantes en la experiencia.</i> Medellín: Universidad de Antioquia.
Universidad	Universidad de Antioquia
Resumen	<p>El presente estudio de corte cualitativo indagó por las reflexiones que se hacen los aprendices de la estrategia "Líderes Comunicadores", de la Dirección de Comunicaciones del SENA, sobre su experiencia como líderes comunicadores y por la contribución de dicha estrategia al mejoramiento de los procesos comunicativos al interior de la entidad.</p> <p>Para ello se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a los principales comunicadores encargados de la estrategia "Líderes Comunicadores" y a los líderes comunicadores de los diferentes centros de la ciudad de Medellín. El análisis de los datos recolectados reveló que los aprendices llegan a la estrategia "Líderes Comunicadores" por convocatoria, invitación de un amigo líder comunicador o por motivación de los coordinadores del programa. Para el buen funcionamiento de la estrategia, los líderes reciben capacitación técnica en manejo de medios, básica para el desempeño de sus funciones.</p> <p>También se halló que los comunicadores encargados de la estrategia,</p>

	<p>supervisan la labor de los líderes en el desarrollo de ésta. La función de los líderes se fundamenta en la producción de notas sobre historias de vida, eventos realizados por y en el SENA, proyectos innovadores de los aprendices, entre otros temas, que mantienen informada a la comunidad SENA a través de sus medios de comunicación. Para los fines de la comunicación del grupo, los líderes cuentan con los recursos de las TIC, como facebook, twitter, blogs, entre otros. Finalmente, se detectó que los líderes comunicadores del SENA conciben la comunicación como información, además de construir su identidad como pequeños periodistas dentro de la institución.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo comunitario
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Habilidades mediáticas

3.7. AÑO 2012

Referencia	<p>Ochoa M., C., & Urbina R., C. (2012). <i>Intervención en líderes para desarrollar comportamientos que facilitan la gestión del estrés de los colaboradores en una empresa del estado de la ciudad de Medellín</i>. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.</p>
Universidad	<p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>
Resumen	<p>El plan de intervención en líderes para desarrollar comportamientos que</p>

	<p>faciliten la gestión del estrés de los colaboradores en una empresa del Estado de la ciudad de Medellín hace parte de las necesidades detectadas por la institución para acompañar el desarrollo del liderazgo integral de sus directivos, además se enlaza con la iniciativa corporativa de desarrollar las competencias directivas para lograr una gestión más efectiva de las personas. De esta manera, se obtiene el aval para plantear este proyecto de intervención, orientado a desarrollar en los directivos comportamientos específicos que posibilitan una influencia positiva en la salud y el bienestar de las personas que tienen a cargo en sus grupos de trabajo. Para dar respuesta a esta necesidad, se presenta este proyecto de intervención, compuesto por un grupo de estrategias de entrenamiento y formación que posibilitan al directivo adquirir y mantener los atributos necesarios para alcanzar el perfil de liderazgo requerido por la institución. El proyecto está diseñado para ser implementado en 12 meses con un costo total de \$74.275.000, financiados totalmente por la organización.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Autocrático • Liderazgo Democrático
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias directivas • Trabajo en equipo • Comunicación

3.8. AÑO 2013

Referencia	Tovar P., S. (2013). <i>Las competencias del líder en la organización desde la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard</i> . Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
Universidad	Institución Universitaria de Envigado
Resumen	<p>Este trabajo investigativo titulado “El nacimiento de un líder” tuvo como propósito principal analizar las competencias, motivaciones y aptitudes en el proceso de surgimiento de un líder en el ámbito organizacional; para lograr dicha finalidad se buscó, en primer lugar, indagar por los planteamientos teóricos y conceptuales de diversos autores acerca del liderazgo y el desempeño de líderes; en segundo lugar, se realizó una compilación y análisis de información con la que se comprendieran claramente los conceptos de liderazgo y competencias; y, finalmente, se identificaron las competencias que caracterizan a un líder, específicamente, en el contexto organizacional. Se pudo establecer en esta investigación, entre otros muchos aspectos, que los líderes de una organización tienen la responsabilidad de desarrollar empleados autónomos por medio de la delegación de autoridad; por tanto, esto último es uno de los factores clave del liderazgo y consiste en permitir a los empleados tomar decisiones importantes para la empresa.</p>
Estilos de liderazgo	No se enfoca en ningún estilo de liderazgo en particular, aunque aborda mucho el estilo de liderazgo situacional.

Competencias

- Orientación al logro
- Calidad de trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Modalidad de contacto
- Habilidades mediáticas
- Cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo y energía
- Adaptabilidad
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Capacidad de trabajo en equipo
- Integridad
- Iniciativa
- Emprendedor
- Competencia del náufrago

Referencia	Muñoz A., E., Yepes A., M., & Arboleda, D. (2013). <i>Liderazgo al más alto nivel: retos en materia de liderazgo en las empresas antioqueñas del siglo XXI del sector financiero</i> . Medellín: Fundación Universitaria María Cano.
Universidad	Fundación Universitaria María Cano.
Resumen	<p>A través de esta investigación se pretende identificar los retos para el ejercicio del liderazgo al más alto nivel en empresas antioqueñas del siglo XXI del sector financiero; para ello, se realiza una compilación y análisis de información con la que se comprendan claramente el concepto de liderazgo al más alto nivel; de igual manera, se establecen las características que debe poseer un líder para el desarrollo de un liderazgo al más alto nivel en las empresas antioqueñas del sector financiero; y por último, se determinan las herramientas que deben utilizarse en el liderazgo al más alto nivel en las empresas antioqueñas de este sector. En este proceso investigativo, se identificó que muchas personas nacen con habilidades para ejercer el papel del liderazgo, pero el ejercicio del mismo implica tomar una decisión al cambio constante; al punto que se quiere llegar es que todos los individuos nacen con el potencial para llegar ser líderes, ya sea a nivel laboral, social o personal, pero el liderazgo a nivel organizacional requiere de un proceso de formación continuo, ya que a través de la experiencia es que se logra la experticia para afrontar las diversas situaciones en una empresa.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Orientativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Afiliativo • Liderazgo Participativo • Liderazgo Capacitador • Liderazgo Transformacional
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Concepto de sí mismos • Conocimiento • Competencia intelectual o cognoscitiva • Emprendedor • Empoderamiento

Referencia	<p>Alzate G., D., Gaviria R., S., & Ramírez C., D. (2013). <i>El liderazgo situacional como estrategia administrativa para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras – Pymex – Antioqueñas</i>. Medellín: Fundación Universitaria María Cano.</p>
Universidad	Fundación Universitaria María Cano
Resumen	<p>El propósito de esta investigación se centra en determinar la pertinencia del liderazgo situacional como estrategia administrativa para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras – PYMEX – antioqueñas; para ello, se lleva a cabo una conceptualización de los elementos esenciales del</p>

	<p>liderazgo situacional desde la postura y planteamiento de las teorías administrativas; de igual forma, se identifican los estilos de liderazgo que predominan actualmente en las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras antioqueñas a partir de encuestas virtuales entre empresarios PYMEX; y finalmente, se describen los estilos de liderazgo que predominan actualmente en las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras antioqueñas. Todo esto se apoya en un proceso de investigación de enfoque mixto y una tipología descriptiva, empleando para ello fuentes documentales y haciendo uso del método de la encuesta.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión • Delegación de funciones • Dirección • Participación

Referencia	<p>Peláez G., D., Escobar M., L., & Jaramillo C., T. (2013). <i>El liderazgo situacional como estrategia administrativa para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa Rentafrió S.A.</i> Sabaneta: Unisabaneta.</p>
Universidad	<p>Unisabaneta</p>
Resumen	<p>Hacer mención acerca de liderazgo resulta un tema crucial, ya que se han</p>

	<p>abierto al mercado un sinnúmero de herramientas cibernéticas y de textos que apoyan la formación y potencialización de líderes que se desenvuelvan a nivel global, ofreciendo la capacidad de enfrentar y adaptarse a los constantes cambios, demandas y desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, focalizando así su atención en un tipo de liderazgo, que de manera óptima, dirija y brinde resultados eficientes y eficaces en su rol; al revisar estas herramientas surgen diversos interrogantes y una pregunta aún sin responder: ¿El líder nace o se hace? Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, se puede inferir que los líderes deben tener siempre presente que su rol dentro de la organización, así se vea reflejado como una imagen de autoridad, no puede exceder esta figura, puesto que dejan de ser los modelos a seguir para convertirse en todo aquello que un empleado no quisiera hacer, ya que de esta manera se desvirtúa por completo el lugar y el valor simbólico que cada uno de ellos tiene dentro de la organización, teniendo presente que cuando tiene un adecuado manejo del poder son las personas que oportunamente detectan cuales son las falencias o aspectos por mejorar a nivel personal y laboral.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión • Delegación de funciones • Dirección • Participación

Referencia	Giraldo A., D., & Betancur G., P. (2013). <i>Estudio sobre las relaciones entre la variable liderazgo y las condiciones de clima laboral percibido, según los empleados de Pan de Abril S.A.</i> Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
Universidad	Institución Universitaria de Envigado
Resumen	El objetivo de la investigación fue describir el clima organizacional en relación directa con la variable del liderazgo, buscando conocer la percepción frente al liderazgo y su impacto en el clima organizacional tomando como muestra 12 empleados de pan de abril S.A., para ello se aplicó el cuestionario de clima organizacional y se realizó énfasis en la variable liderazgo y la incidencia directa de esta en el clima.
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo coercitivo • Liderazgo orientativo • Liderazgo participativo • Liderazgo adaptativo
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orienta hacia el grupo • Dirigido a la tarea y la acción • Obediencia • Eficacia

3.9. AÑO 2014

Referencia	Úsuga C., E. (2014). <i>Desafíos en la implementación de una Escuela de liderazgo y participación social y política para la población LGBTI en Medellín</i> . Medellín: Universidad de Antioquia.
Universidad	Universidad de Antioquia
Resumen	<p>Este trabajo pretende generar aportes que desde la teoría social den luces de las particularidades de los procesos que el movimiento LGBTI tiene en Colombia y en especial en el municipio de Medellín (Antioquia).</p> <p>Como tal se realiza una reconstrucción histórica acerca de la importancia del movimiento LGBTI y de su impacto en la cultura y la sociedad, así como también se hace un acercamiento a la gestión que desde la administración pública local de la ciudad se tiene para con esta población.</p>
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo participativo
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Administración pública• Administración de personal

4. DISCUSIÓN

De acuerdo con Bennis (1990), es evidente que los líderes de hoy deben ser sujetos con la suficiente preparación y experiencia, pues más que dirigir organizaciones o proyectos, los líderes están dirigiendo grupos humanos a los cuales les debe transmitir todas sus aptitudes y actitudes con el fin de que éstas se fomenten; a esa realidad no escapa la evolución de los diferentes estilos de liderazgo en las organizaciones.

Es importante reconocer que el líder de hoy deben procurar, ante todo, que las demás personas identifiquen las necesidades inmediatas y mediatas como una de las primeras prioridades de toda la organización. Lastimosamente, cuando no se cuenta con un liderazgo efectivo no se procura la satisfacción de las necesidades que la cotidianidad presenta y por el contrario no realizan las acciones pertinentes.

Para la identificación de los estilos de liderazgo en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el valle de Aburra, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014, se toma como referencia el modelo de Goleman, Boyatzis, y McKee (2003), a través del cual se plantean seis estilos de liderazgo a saber:

- Estilo Coercitivo: es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones, pues afecta al clima de la organización. La toma de decisión, desde arriba hace que las

nuevas ideas nunca salgan a la luz; además, las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece.

- **Estilo Orientativo:** Es un liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización.
- **Estilo Afiliativo:** de acuerdo con este estilo las personas son lo primero. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas: quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica.
- **Estilo Participativo:** al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta.

- **Estilo Imitativo:** el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos.
- **Estilo Capacitador:** los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback".

Ahora bien, tomando como referencia las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el valle de Aburra, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014, se logra establecer que cuando se ha asignado la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder de las organizaciones lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Al hacer la respectiva contextualización con el desarrollo investigativo en la ciudad de Medellín, se puede identificar muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades con relación a sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento de un líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Como se ha visto, los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus seguidores.

También existen otras propuestas de clasificación de estilos de liderazgo, las cuales puede acoplarse a las necesidades de las empresas y entidades; se destaca, por ejemplo, la propuesta Hersey & Blanchard (1969) sobre el denominado liderazgo situacional, mediante el cual se establece la descripción de los cuatro estilos básicos: el líder que dirige, el líder participativo y el líder que delega:

- S1 – EL LÍDER QUE DIRIGE: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que los demás miembros de equipo son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los empleados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus empleados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- S2 – EL LÍDER QUE PERSUADE: La diferencia entre los tipos de culturas, las actitudes y el sentido de responsabilidad conjunta, la marca el liderazgo persuasivo; se trata de un liderazgo menos violento, diferente al coercitivo, pero bajo circunstancias

extremas no descarta la coerción. La persuasión ha sido ampliamente percibida como una competencia reservada para las ventas y la negociación. Sin embargo, ahora, es una competencia esencial para todos los Líderes. La Persuasión eficaz se convierte en un proceso de negociación y de aprendizaje, a través del cual un Líder persuasivo guía a sus colegas a alcanzar soluciones compartidas para los diferentes problemas. La persuasión requiere conducir a las personas para que tomen posiciones sobre las que normalmente desconocen si cuentan con habilidades para obtener el éxito, ya sea en las relaciones personales como en los negocios.

- S3 – EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus empleados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus empleados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus empleados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus empleados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a los demás miembros del equipo y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- S4 – EL LÍDER QUE DELEGA: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí

hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los empleados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Uno de los aspectos más importantes en el liderazgo situacional son las habilidades interpersonales que deben tener los líderes, las cuales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.

Por lo general, la estructura de muchas empresas restringe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen; por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una estricta cadena de mando, una limitada delegación de autoridad, estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía. Los controles de dichas organizaciones son estrictos y el comportamiento tiene a variar en un rango estrecho.

En síntesis, uno de los principales problemas que se presenta al estudiar un tema como el liderazgo, radica en que no se dispone de un conocimiento completo de la lista exhaustiva de variables que intervienen en el liderazgo. A pesar de que se pueden citar diversas variables individuales, de grupo, de la organización y de la situación, como las características personales y

habilidades de un líder y una lideresa, de sus superiores, iguales y subordinados; las circunstancias del momento concreto, del lugar y de la tarea; la cultura de la organización o institución en la que desempeñan su trabajo, la coyuntura económica y social del entorno inmediato y general, etc., cada situación de liderazgo implica particularidades que no pueden ser abordadas ni comprendidas como un todo.

5. CONCLUSIONES

Como se ha podido establecer en esta investigación, los estilos de liderazgo presentes en las investigaciones orientadas desde la psicología organizacional en el valle de Aburra, en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014 son especialmente particulares. De esta manera, al reconocer la particularidad de hombres y mujeres y valorar equitativamente sus capacidades y contribuciones en el ejercicio del liderazgo, se acepta igualmente que si bien pueden ser diferentes, esas diferencias no son una muestra de superioridad o inferioridad de uno u otra.

La conclusión principal que se puede extraer de esta revisión, es que el liderazgo es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados. A pesar de los avances conseguidos a lo largo de esta última década, persiste un sentimiento de frustración en la comunidad científica por no haber encontrado una teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, así como intervenir sobre el liderazgo y su efectividad en los diversos contextos de la vida humana.

Las diferencias en los estilos de liderazgo son, en su mayoría, el resultado de procesos de socialización y de aprendizaje y no de capacidad o potencial y, por ende, las diferencias entre hombres y mujeres no son el resultado de un déficit de uno u otra, sino consecuencia de la interacción entre factores hereditarios y de carácter y personalidad de cada uno, los cuales se desarrollan en el marco de una cultura que define lo apropiado para cada género.

Si se analiza la literatura sobre liderazgo y acerca de las particularidades de los líderes, se encuentra que la discusión sobre qué se entiende por liderazgo, cuáles son las particularidades del líder, si se nace líder o si se puede formar, es muy extensa y sigue ocupando el interés de los teóricos y de los practicantes de la administración.

6. RECOMENDACIONES

A la luz de lo aquí planteado, los resultados de esta investigación generan una gran responsabilidad, tanto para las empresas colombianas, como para las Facultades de Psicología, pues se requiere tanto hombres como mujeres con la formación suficiente y necesaria para dirigir las organizaciones, situación que contrasta con la necesidad de fomentar y fortalecer estilos de liderazgo determinados de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Por lo tanto, es posible determinar que no existe un solo estilo de liderazgo; de igual forma, un estilo de liderazgo podrá ser efectivo para algunos tipos de organizaciones, mientras que para otros no; desde esta óptica se hace necesario que cada empresa identifique el estilo de liderazgo apropiado, esto según sus necesidades, sus recursos y su objeto social.

Frente a los estilos de liderazgo, el psicólogo organizacional debe ser el directamente responsable en las empresas de hoy de identificar las necesidades de liderazgo, así como estilo y tipo de liderazgo más adecuado y acorde a las necesidades de la empresa.

Por último, vale la pena establecer la necesidad de que en las facultades de psicología de Medellín y sus alrededores se formen psicólogos con referentes y conocimientos claros y específicos sobre el tipo y estilo de liderazgo que demandan las empresas en la actualidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2013). El liderazgo: ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1234-1239.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alzate G., D., Gaviria R., S., & Ramírez C., D. (2013). *El liderazgo situacional como estrategia administrativa para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras – Pymex – Antioqueñas*. Medellín: Fundación Universitaria María Cano.
- Arango G., S., Barrera V., A., & Cardona P., V. (2008). *Acciones pedagógicas que se pueden implementar para el desarrollo de las competencias de orientación al servicio, negociación y liderazgo*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Arcila H., H., Londoño U., M., & Roa R., J. (2010). *Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización dominos's pizza de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.

Arredondo, F. & Maldonado, V. (2010). Difference between the relationship integrity and leadership styles according to the model of Berbard Bass (Diferencias entre la relación de integridad y estilos de liderazgo según el modelo de Bernard Bass) *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.

Azuero, F., González, A., y Gutiérrez, M. (2012). *Tendencias en la administración: gerencia y academia*. Vol. II. Bogotá: Universidad de Los Andes.

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.

Berrío L., S. (2007). *Reflexionando sobre el camino de la experiencia de la Escuela de Liderazgo Juvenil Comunitario de la Institución Fe y Alegría de Medellín: sistematización de una experiencia educativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear organizaciones al más alto nivel*. Bogotá: Norma.

Cano S., A. P. (2008). El liderazgo contemporáneo en las organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El Cuaderno–Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 53-68.

Castro S., A., Nader, M., y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de psicología de la PUCP*, 22(1), 63-88.

- Daft L., R. (2001). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Furham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Duque, Y. & Mosquera, A. (2007). *El liderazgo como forma de vínculo social en el trabajo comunitario de las juntas de acción comunal de la ciudad de Medellín*. Trabajo de grado. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galeano M., M. E. (2007). *Registro y sistematización de información cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Giraldo A., D., & Betancur G., P. (2013). *Estudio sobre las relaciones entre la variable liderazgo y las condiciones de clima laboral percibido, según los empleados de Pan de Abril S.A.* Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2013). Influencias del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes; caso catering gourmet de Durando México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 1083-1088.

Heifetz, R., Grashow; A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Barcelona: Paidós.

Hunter, J. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. España: Empresa Activa.

Jaramillo A., L. (2010). *Fortalecimiento a la Corporación de formación de líderes comunitarios: COFLIC*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Lopera, J. F. (2007). *El líder no es como lo pintan*. Trabajo de grado. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Lussier, R., y Archua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Buenos Aires: Thomson.

Martínez, L. A. (1999). Qué significa construir un estado del arte desde una perspectiva hermenéutica?. *Criterios*, (8), 13-20.

Macías, E. F., Enríquez, E. A. & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica. *Internacional Administración & Finanzas*, 5(3) 89-102.

- Muñoz A., E., Yepes A., M., & Arboleda, D. (2013). *Liderazgo al más alto nivel: retos en materia de liderazgo en las empresas antioqueñas del siglo XXI del sector financiero*. Medellín: Fundación Universitaria María Cano.
- Ochoa M., C., & Urbina R., C. (2012). *Intervención en líderes para desarrollar comportamientos que facilitan la gestión del estrés de los colaboradores en una empresa del estado de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Peláez G., D., Escobar M., L., & Jaramillo C., T. (2013). *El liderazgo situacional como estrategia administrativa para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa Rentafrió S.A.* Sabaneta: Unisabaneta.
- Pérez, G. (2006). *Caracterización del liderazgo en las organizaciones no gubernamentales-ONG- de Antioquia*. Tesis de Maestría. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ramírez, M. (2011). *Principios y gestión en madres comunitarias del municipio de Inírida*. Tesis de Especialización. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

- Reyes J., & Lara R., G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 21(1), 148-160.
- Schermerhorn, J; Hunt, J. & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal Of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Tovar P., S. (2013). *Las competencias del líder en la organización desde la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Úsuga C., E. (2014). *Desafíos en la implementación de una Escuela de liderazgo y participación social y política para la población LGBTI en Medellín*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vélez, O. L. y Galeano, E. (2002). *Investigación cualitativa. Estado del arte*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Yepes, J., & Sánchez M., T. (2011). *Sistematización de la estrategia "Líderes comunicadores", implementada por la Oficina de Comunicaciones del SENA, a través de las reflexiones que se hacen los aprendices participantes en la experiencia*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Zapata A., M., & Monsalve A., C. (2006). *Hacia los liderazgos colectivos populares: sistematización de metodologías utilizadas por la Corporación Con-Vivamos en la animación y promoción de los liderazgos comunitarios con mujeres y jóvenes entre los años 1999-2005 en la zona nororiental de Medellín*. Medellín: Universidad de Antioquia.