

**Universidad del Rosario**



**ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO Y SUS APLICACIONES EN EL  
CONTEXTO EMPRESARIAL**

**Trabajo de grado**

**David Barros Cuadrado**

**Bogotá D.C**

**2016**

**Universidad del Rosario**



**ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO Y SUS APLICACIONES EN EL  
CONTEXTO EMPRESARIAL**

**Trabajo de grado**

**David Barros Cuadrado**

**Asesora:**

**Francoise Venezia Contreras Torres**

**Escuela de administración**

**Bogotá D.C**

**2016**

## **DEDICATORIA**

*“A Olga por su apoyo constante y a mi hijo Juan David”.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*“A todas las personas que contribuyeron a enriquecer mi vida, mis padres, mi hermano, jefes y profesores de la Universidad del Rosario”.*

## **DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA**

I declare in lieu of an oath that I have written this thesis by myself, and that I did not use other sources or recourses than stated for its preparation. I declare that I have clearly indicated all direct and indirect quotations, and that this thesis has not been submitted elsewhere for examination purposes or publication.

**David Barros Cuadrado**

**Bogotá, febrero 8 de 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
PALABRAS CLAVE .....	10
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1. LIDERAZGO Y GERENCIA .....	16
<b>CAPÍTULO 1. ESCUELAS Y ENFOQUES .....</b>	<b>21</b>
1.1 ESCUELAS DE LIDERAZGO .....	21
1.1.1 <i>Teoría De Los Rasgos</i> .....	22
1.1.2 <i>Teorías Del Comportamiento</i> .....	26
1.2 EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA.....	49
1.2.1 <i>Fred Fiedler: Teoría de Contingencia de la eficacia del líder</i> .....	49
1.2.2 <i>Paul Hersey y Ken Blanchard: Modelo Del Liderazgo Situacional</i> .....	52
1.3 LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL .....	61
1.3.1 <i>Características de un Líder Carismático</i> .....	63
1.3.2 <i>Liderazgo Carismático Positivo Y Negativo</i> .....	64
1.3.3 <i>Liderazgo Transformador</i> .....	66
1.3.4 <i>Liderazgo Transformacional Y Transaccional</i> .....	66
1.3.5 <i>Liderazgo Transaccional</i> .....	67
<b>CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS .....</b>	<b>70</b>
2.1 LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN ACTUAL.....	70
2.1.1 <i>Los Sistemas Complejos</i> .....	72
2.1.2 <i>Diversos Enfoques Del Liderazgo Como Proceso En Organizaciones Complejas</i> .....	81
2.1.3 <i>La Comunicación Y El Liderazgo</i> .....	83
2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	85
2.3 RESULTADOS DEL ENFOQUE DEL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS... ..	90
2.3.1 <i>Liderazgo Por Sectores Empresariales</i> .....	97
2.4 UN EXTRAÑO CASO DE NO-LIDERAZGO DELIBERADO .....	100
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Estilos de liderazgo</i> .....	38
<b>Tabla 2:</b> <i>Caracteres de la encuesta propuesta por Likert</i> .....	41
<b>Tabla 3:</b> <i>Sistemas de gestión de Likert</i> .....	45
<b>Tabla 4:</b> <i>VARIABLES del clima organizacional</i> .....	49
<b>Tabla 5:</b> <i>Equivalencia de liderazgo U. de Ohio y U. de Michigan</i> .....	52
<b>Tabla 6:</b> <i>Modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler</i> .....	58
<b>Tabla 7:</b> <i>Liderazgo carismático</i> .....	74
<b>Tabla 8:</b> <i>Características del liderazgo desde las perspectivas convencionales y de los SAC</i> .....	92

## Lista de Figuras

	<b>Página</b>
<b>Figura 1.</b> <i>La rejilla gerencial de Blake y Mouton</i>	53
<b>Figura 2.</b> <i>Modelo de rejilla</i>	55
<b>Figura 3.</b> <i>Modelo de Hersey y Blanchard</i>	65
<b>Figura 4.</b> <i>Estilos de Liderazgo conducta de tarea vs conducta de relación</i>	66

## GLOSARIO

**Autopoiesis:** para los autores Maturana y Varela, la autopoiesis es una condición fundamental de la existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos.

**Competencia:** conjunto de calidades humanas que diferencia a un individuo de los demás, en la medida en que se ha capacitado en el saber, en el saber hacer y tiene las condiciones para ser. De esta manera puede cumplir con los objetivos o misiones que se le encarguen.

**Competitividad:** condiciones para ofrecer las mejores condiciones en el mercado internacional.

**Eficacia:** grado de cumplimiento de los objetivos que se le han fijado a una organización o a una de sus secciones.

**Enfoque:** orientación lógica y racional hacia la consecución de un resultado.

**Liderazgo como proceso:** conjunto de acciones que se enfocan a lograr los mejores resultados en una organización y que incluye la presencia del líder.

**Liderazgo como característica personal:** conjunto de capacidades de una persona que se utilizan para influir en un grupo o en una comunidad, haciendo que estos pueden lograr un objetivo previamente fijado.

**Máquinas homeostáticas:** se llama así a los organismos vivos porque cuentan con las condiciones para mantenerse y reproducir sus condiciones biológicas.

**Motivación:** son aquellas circunstancias, condiciones e incluso cosas que impulsan a una persona a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener su energía para cumplir todos los objetivos planteados.

**Paradigma:** el concepto de paradigma (un vocablo que deriva del griego paradigma) se utiliza en la vida cotidiana como sinónimo de “ejemplo” o para hacer referencia a algo que se toma como “modelo”.

**Poder:** el uso más común de este término tiene que ver con dominio y control, pero en este trabajo se utiliza en el sentido de estar dotado de las cualidades y calidades para ejercer un liderazgo con miras a lograr los objetivos propuestos.



## RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el objetivo de tener una visión completa de las teorías del liderazgo, teniendo de este una concepción como proceso y poder examinar las diversas formas de aplicación en las organizaciones contemporáneas. El tema es enfocado desde la perspectiva organizacional, un mundo igualmente complejo, sin desconocer su importancia en otros ámbitos como la educación, la política o la dirección del estado. Su enfoque tiene que ver con el estudio académico del cual es la culminación y se enmarca dentro de la perspectiva constitucional de la Carta Política Colombiana que reconoce la importancia capital que tienen la actividad económica y la iniciativa privada en la constitución de empresas. Las diversas visiones del liderazgo han sido aplicadas de distintas maneras en las organizaciones contemporáneas y han generado diversos resultados. Hoy, no es posible pensar en una organización que no haya definido su forma de liderazgo y en consecuencia, confluyen en el campo empresarial multitud de teorías, sin que pueda afirmarse que una sola de ellas permita el manejo adecuado y el cumplimiento de los objetivos misionales. Por esta razón se ha llegado a concebir el liderazgo como una función compleja, en un mundo donde las organizaciones mismas se caracterizan no solo por la complejidad de sus acciones y de su conformación, sino también porque esta característica pertenece también al mundo de la globalización.

Las organizaciones concebidas como máquinas que en sentido metafórico logran reconstituirse sus estructuras a medida que están en interacción con otras en el mundo globalizado. Adaptarse a las cambiantes circunstancias hace de las organizaciones conglomerados en permanente dinámica y evolución. En este ámbito puede decirse que el liderazgo es también complejo y que es el liderazgo transformacional el que más se acerca al sentido de la complejidad.

**Palabras clave**

Liderazgo, concepciones del liderazgo, complejidad, autopoiesis, competitividad, competencia, liderazgo transformacional.

## **ABSTRACT**

This work was created out in order to have a complete overview of the theories of leadership, with this conception as a process and to examine the various forms of application in contemporary organizations. The subject is approached from an organizational perspective, an equally complex world, while recognizing their importance in other areas such as education, politics and the direction of the state. His approach has to do with the academic study of which is the completion and is part of the constitutional perspective of Colombian Political Charter which recognizes the paramount importance of economic activity and private initiative in setting up businesses. The different views of leadership have been applied in different ways in contemporary organizations and have generated mixed results. Today, it is not possible to think of an organization that has not made its way to leadership and therefore converge in many business field theories, but may be said that one of them will allow proper management and compliance with mission objectives. For this reason we have come to think of leadership as a complex function in a world where the same organizations are characterized not only by the complexity of their actions and their shape, but also because this feature also belongs to the world of globalization.

Organizations as machines designed metaphorically reconstituted manage their structures as they interact with others in the globalizing world. Adapt to changing circumstances make permanent organizations cluster dynamics and evolution. In this context it can be said that leadership is also complex and transformational leadership is the one that comes closest to the sense of complexity.

### **Keywords**

Leadership, concepts, complexity, autopoiesis, competitiveness, competition, transformational leadership.

## INTRODUCCIÓN

El líder es una persona que tiene un status, un rol y un conjunto de funciones. Un líder pone la dirección, da la guía, une, motiva y estimula a las personas para lograr los objetivos y metas trazadas (Mejía, 2006).

Cuando se habla del tema del liderazgo, se tiene la tendencia a enfocarse en los atributos personales de quien es la cabeza visible de una organización, de una comunidad o de un movimiento. Enfocarlo de esta manera no significa un desacierto, pero si es una forma estrecha y esquemática de entender de qué se trata; un poco más de profundidad en el enfoque muestra que el liderazgo consiste en mucho más que las particularidades de un líder y es precisamente desde la complejidad que reviste que pretende analizarse en este trabajo.

El tema es enfocado desde la perspectiva organizacional, un mundo igualmente complejo, sin desconocer su importancia en otros ámbitos como la educación, la política o la dirección del estado. Su enfoque tiene que ver con el estudio académico del cual es la culminación y se enmarca dentro de la perspectiva constitucional de la Carta Política Colombiana que reconoce la importancia capital que tienen la actividad económica y la iniciativa privada en la constitución de empresas.

En el contexto empresarial actúan seres humanos, personas que conforman las organizaciones y cuya actitud tiene que ver con el logro de los objetivos empresariales. Esas personas, que cumplen un papel fundamental porque son capaces de dirigir un conglomerado, ponen de manifiesto de qué manera pueden asumir y sortear los avatares que implica la vida organizacional, como se adaptan a los cambios y como logran ser guías certeras, temas todos que tienen que ver con el liderazgo en el que la actitud personal y el comportamiento son elementos fundamentales; este tiene que ver con las calidades humanas, con la energía personal, con la creatividad y la visión para delimitar un objetivo que prioriza las acciones en cada etapa organizacional y con saber conducir la organización para lograr dicho objetivo. Tiene que ver con el compromiso y con la flexibilidad para la acción; con la capacidad de evaluar las acciones y saber rectificar; tiene que ser inspirador, orientador, dinamizador e impulsor del cambio. Se trata también de seres humanos

cuyo impacto personal inspira y produce un clima emocional positivo capaz de inducir en los demás actitudes igualmente positivas y comprometidas con la organización.

Todos estos componentes de lo que es el líder son aceptados por la teoría y estudiados de manera muy particular por la Psicología y hay que tenerlos en cuenta para abordar el tema; sin embargo, es claro, y así lo han enfocado las distintas teorías, el liderazgo va más allá del líder, radica en los procesos múltiples que se generan en las organizaciones, tal como lo plantean Contreras, Barbosa y Castro (2012) y en consecuencia se tratará el tema de manera integral, involucrando todos los aspectos que lo componen.

Es necesario tener en cuenta que al considerar teóricamente el liderazgo se involucran dos enfoques que son: el liderazgo como proceso y el líder como sujeto. En este trabajo se hará referencia al líder y las condiciones personales que le diferencian de otros, sus características, condiciones académicas, aptitudes, actitudes, etc. Pero de una manera más profunda, la complejidad de las relaciones que necesariamente genera con los demás individuos y con los grupos.

Pero, se ha pensado igualmente en la naturaleza misma del proceso, en las condiciones que se dan para que la relación de la persona, del ser humano pueda definirse como una relación de liderazgo que transforme situaciones y gestione el desarrollo organizacional.

Por esta razón, abordar el liderazgo y entenderlo es una tarea que, además de necesaria, implica una búsqueda que aclare y defina nítidamente cada uno de esos componentes a que se hizo referencia. Por esta razón, en este trabajo se considera, de manera principal, el liderazgo como proceso.

Como se dijo unas líneas atrás, el tema es complejo, además, porque se apoya en elementos científicos para comprender cómo se ejerce y es así como lo enfocan la psicología, la administración, las teorías sociales; y ha tenido, como todo asunto conceptual un desarrollo histórico que debe conocerse para hablar de él con rigor y propiedad. No es suficiente hablar de su evolución, sino que, partiendo de la comprensión de sus elementos hay que precisar cómo pueden articularse para construir un liderazgo que obre en beneficio de los procesos y de las organizaciones.

En este orden de ideas, hay que concebir el liderazgo en función de los resultados que pueda alcanzar y en consecuencia se entenderá al líder como partícipe fundamental dentro del proceso,

como un ser humano cuyas cualidades personales le posibilitan asumirse como tal, entendiendo que esas cualidades pueden proyectarse y modelarse, enfocándolas a la acción, con el objetivo de transformar situaciones y de demandar resultados. El líder entiende, también, que su tarea es de índole ética, lo que implica tener una visión del mundo, de la realidad y de su propia situación que le exige una reflexión y una definición acerca de cómo desarrollar sus acciones; por ello debe centrarse en valores y aplicar una ética de los procedimientos. Debe entender que el ser humano es el elemento fundamental que marca la diferencia en cualquier escenario contemporáneo, en tanto se ha acentuado la consideración de su importancia y las distintas ciencias se han ocupado de todos los componentes que lo conforman, pero, y este es el asunto que tiene un sentido fundamental: no se trata, únicamente, como se dijo antes de estudiar el líder y el liderazgo sino de conocerlo para poder así potenciar sus cualidades con miras al mejoramiento de las organizaciones, extremo sin el cual no es posible hablar del líder, de los líderes.

Por estas razones se considera que el líder tiene un poder y lo ejerce; por ello debe centrarse en valores y fundamentar sus acciones en la medida que ese poder conllevar autoridad y mueve con él las emociones de quienes están asociados a sus actividades. Por estas razones al hablar del líder, hay que referirse al liderazgo y a sus características y condiciones e implica realizar una serie de indagaciones que muestren de qué manera todos los aspectos individuales, relacionales e institucionales confluyen en un individuo.

Teniendo en cuenta los anteriores elementos, este trabajo se ha propuesto describir el desarrollo teórico y conceptual que ha tenido el concepto de liderazgo y analizar su validez empírica a través de la revisión de la literatura en cada período. Para lograr este objetivo se ha diseñado una metodología para la recopilación y el análisis bibliográfico descriptivo del desarrollo teórico del concepto de liderazgo en el contexto empresarial, determinando cómo dichas teorías han sido aplicadas en las organizaciones, junto con los resultados y consecuencias de su instauración empresarial.

Al analizar la percepción que se tiene del liderazgo como el ejercicio que lleva a cabo el líder en la organización en la que desempeña su labor, necesariamente se tiene que tener en cuenta a quién desempeña dicha actividad, es decir el líder; por lo tanto los conceptos de liderazgo y de líder están directamente integrados y son complementarios, por lo tanto su estudio se asume como un todo que expresa a su actor y su acción.

En la medida en que el estudio bibliográfico tiene como propósito hacer un compendio del desarrollo histórico del liderazgo y consustancial con este, el de quién lo ejerce, y además, el de determinar la manera cómo su actuación ha influido en las organizaciones, también es necesario realizar una revisión histórica del material documental académico existente que se ha publicado sobre dichos tópicos, en los dos aspectos anteriormente mencionados; su desarrollo y su incidencia.

En cuanto a la metodología utilizada, se trata de un estudio documental que ha indagado en los textos que tratan el tema y a la literatura que lo ha abordado y que se encuentra publicada en libros, artículos y documentos, teniendo como guía aquella que trata acerca del contexto del rol del líder, el ejercicio del liderazgo y su incidencia en las organizaciones.

Inicialmente, se procederá a hacer una compilación de las publicaciones (textos y artículos) que se refieren al ambiente empresarial y en las que se han planteado diferentes conceptos respecto a lo que se considera que es el liderazgo. Ésta selección se hará desde una perspectiva histórica, con el fin de establecer las variaciones que en el transcurso del tiempo ha tenido la conceptualización del ejercicio del liderazgo y de sus actores, para luego, proceder a enfocar la visión del líder y su liderazgo desde una perspectiva propia y específica de la psicología organizacional, en consideración a la pertinencia de esta investigación, la cual se inscribe en el contexto empresarial.

En consideración a que éste estudio bibliográfico da cuenta de algunas aplicaciones de la teoría del liderazgo en las organizaciones, se recopilaron algunos textos escritos que tuvieran relevancia y que permitieran conocer y establecer cuáles son las condiciones del liderazgo, el papel que ha cumplido el líder y el ejercicio del liderazgo en las diferentes culturas organizacionales de las que se ha hecho partícipe, recopilando el sentido y función de las experiencias que han plasmado sus autores o sus evaluadores académicos o empresariales.

Se espera crear un documento bibliográfico que recopile la literatura más relevante que se ha consultado sobre liderazgo, visto desde la perspectiva de las organizaciones, analizando el desarrollo teórico que dicho concepto ha tenido en el contexto empresarial, compilando la manera cómo dichas teorías han sido aplicadas en las empresas y la incidencia que éstas han tenido en el ambiente organizacional, determinado su impacto, y por ende, su validez en el contexto de sus realidades corporativas; y la actual vigencia teórica que mantienen los conceptos planteados sobre el líder y su ejercicio, el liderazgo organizacional.

La investigación se ha titulado “Análisis del concepto de liderazgo y sus aplicaciones en el contexto empresarial”, en la medida en que recopilará los planteamientos y las teorías más relevantes que se han escrito sobre el liderazgo, la determinación del perfil del líder y la incidencia que ha tenido y tiene su ejercicio en las organizaciones en donde interactúa, permitirá contar con un documento que sintetiza de manera clara y precisa, cuáles han sido los desarrollos teóricos que a través del tiempo ha tenido el concepto de liderazgo, tomando como guía los aportes de las ciencias sociales y de la psicología organizacional, especialmente, que es la que más ha profundizado en su estudio.

## **1. Liderazgo y Gerencia**

Algunos autores usan de forma indistinta los calificativos de líder y gerente, sin embargo, para fines del presente estudio se considerarán las diferencias que plantean aquellos quienes consideran que no se está hablando del mismo tema cuando se refieren a ello. Fue Zaleznik (1992) quien, había cursado un MBA en la Escuela de Negocios de Harvard y luego se especializó en psicología de las organizaciones y afirmó, a partir de sus estudios, que los gerentes y los líderes son personas totalmente diferentes. Soportó su afirmación en varios hechos entre los cuales se cuenta su actitud (que incluye la motivación y la acción) frente al desempeño, la historia de vida de la persona, y la forma como piensan y actúan.

Al describirlos afirmó que los gerentes están más orientados hacia la tarea que deben realizar y por ello se enfocan en los resultados, estructuran su trabajo orientado hacia la eficiencia y dedicando su trabajo a la fijación de procesos que no den origen a resultados no previstos. Por el contrario el líder está más orientado hacia las personas, no le teme a los imprevistos y ejerce su rol asumiendo una actitud personal y activa ante los mismos, buscando soluciones creativas. El gerente dedica todo su esfuerzo a concebir y crear procesos que eviten los imprevistos y a ofrecer respuestas estandarizadas frente a las contingencias.

Según Zaleznik (1992) los gerentes tienen una estructura mental ordenada, lo que hace que huyan del riesgo y que tengan cierta tendencia al pesimismo. Los líderes son optimistas, entusiastas



y positivos sobre el futuro, con estructuras mentales de apertura y por lo tanto con proclividad a la imaginación y a la innovación.

De acuerdo con Castro y Lupano (2007) el liderazgo se orienta hacia la generación de valores, ideales y cambios emocionales, mientras que los gerentes se orientan al cumplimiento de obligaciones que se definen de acuerdo con los objetivos y fines de la empresa; para Yukl (2002) en Castro y Lupano (2003) existe una jerarquía de valores que los gerentes tienen en alta estima, mientras que los líderes son personas que asumen la flexibilidad como una condición frente a los acontecimientos del entorno, valoran la innovación y son capaces de obrar mediante la adaptación a los cambios; los gerentes, teniendo en cuenta fines y metas, trazan rutas a seguir, en tanto que los líderes se preocupan por las necesidades de las personas y las involucran en la toma de las decisiones necesarias.

En un estudio que abarcó una muestra de 60 países, llamado proyecto Globe, Houe y Aditya, (1997) citado por Bernal, (2000) llegó a la conclusión que la actividad de gerentes y líderes es diferente. Los líderes son vistos como los promotores del cambio, enfrentando el entorno y los desafíos que este plantea para la organización; los gerentes por su parte son vistos como los que ejecutan la visión y los cambios que idean los líderes; su misión se enfoca con mayor intensidad al control de la estructura organizacional.

Orientados los estudios hacia el objetivo de delimitar el contenido de las funciones del líder, por contraposición se encuentran varios autores que como Kotter (1999) afirman que una buena gerencia es la que ofrece orden y coherencia en aspectos claves como la calidad y el rendimiento de los productos. El liderazgo está asociado correlativamente al cambio. A mayor cambio, se exige más liderazgo. Pero el liderazgo, como actividad o proceso de influenciar a quienes están comprometidos con una misma labor u objetivos tiene un componente que es fundamental: la voluntad de los asociados. A la cooperación o a la coalición cooperativa, se le denomina “network”, y comprende recursos humanos que estén motivados y comprometidos en el logro de los resultados.

En consecuencia con la descripción de los componentes del liderazgo, dice el autor Kotter (1999) que la organización y el nombramiento del personal son fundamentales para el ejercicio de las funciones del gerente y para el cumplimiento del plan, aplicando el control y la resolución de problemas. Pero, es el líder el que marca la alineación por la que debe seguir la compañía y como

tal crea estrategias, configura una visión de futuro e inspira a las personas que le siguen, convencidos del valor de las ideas y de la validez de su aplicación.

Las capacidades principales del gerente están enfocadas a la organización y al nombramiento; para el líder, en cambio, se trata de alinear a quienes le siguen, haciendo uso de la motivación y de la inspiración para lograr las metas. En conclusión, para Kotter (2005), tanto el liderazgo como la gerencia son dos sistemas de acción complementarios. Afirma “cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante” (p. 17).

Al pensar acerca de las dos funciones puede decirse que, en muchas ocasiones, el líder y el gerente las entrecruzan al decidir; que pueden crear equipos de personas y relaciones que pueden realizar una agenda, y después asegurar que las personas hagan el trabajo, sobre la base que existen unas metas, objetivos y un conjunto de personas y redes de relaciones de estas para poder cumplir con las metas y objetivos definidos. Se concluye que los gerentes y los líderes son dos tipos de personas separadas y que muchos gerentes pueden desarrollar las capacidades para ser buenos líderes, como también puede presentarse en el caso de líderes que ejercen de manera brillante actividades de gerentes (Daft, 2006).

El ideal para las organizaciones debería ser que las actividades y actitudes de liderazgo y gerencia sean complementadas y complementarias, con miras a tener organizaciones competitivas y mejor preparadas para responder a los desafíos cambiantes de los entornos actuales. También se debe tener en cuenta que el liderazgo va más allá de la posición o de la autoridad formal, como lo afirma Mintzberg: “un líder es cualquier persona que abre camino, traza una dirección, que les muestra a otros para seguir” (Mintzberg, 2009). Un gran inventor es un líder (incluso si es un ermitaño), también lo es cualquiera que tome la delantera en una organización independientemente de su rango, como en aquellas historias sobre trabajos silenciosos en departamentos menores que han cambiado a las empresas, por lo tanto todo gerente se preocupara por desarrollar en su ejercicio diario las habilidades de un buen líder. Es decir, todo gerente debe ser un líder.

Avanzando un poco más, hay que decir que en la referencia al liderazgo hay que remitirse a las derivaciones del tema y profundizar en él, porque no solo se trata de definir las aptitudes y condiciones que debe tener una persona para ejercer funciones de dirección, sino, además, al conocimiento que debe adquirir, así como la actitud que debe asumir cuando se trata de conducir

un conglomerado, de definir los objetivos que quiere lograr con la conducción de este, y de cómo alcanzarlos. El liderazgo requiere, además, la sabiduría para determinar en qué momento han fallado los medios para llegar a los objetivos y es necesario revisarlos y readecuarlos de tal manera que los fines puedan lograrse. Lo anterior significa que el tema del liderazgo compete no solo a la administración, sino a la psicología y a la sociología, a la antropología y a la ciencia política, a la historia, pero también a la filosofía humanista, ya que es necesario que se entienda la verdadera dimensión de lo humano y su necesidad profunda de guiar la vida hacia metas que satisfagan los ideales particulares y colectivos y colocar esta necesidad al servicio de logros tangibles.

En esta perspectiva, los diferentes enfoques y teorías que han tratado el tema de la conducta humana y de su interrelación con los demás componentes de las relaciones sociales, han formulado teorías explicativas y descriptivas acerca del liderazgo con las que se analizan los distintos factores que lo forman, tales como: características de personalidad, motivación, clases de grupos, situaciones, circunstancias o contingencias, tecnología, expectativas, objetivos, metas satisfacción, transformación, inteligencia emocional, entre otros; no existe una teoría única, sino todo un mosaico, que de una forma u otra abordan la problemática del liderazgo, desde perspectivas multidisciplinarias e interdisciplinarias.

Dentro del contexto de la teoría y del desempeño del líder hay que entender que el liderazgo tiene que ver con aspectos de la individualidad, pero también con las relaciones que esta establece con lo colectivo: tiene que ver con la atracción y la influencia que es capaz de transmitir a un grupo determinado para que actúe; lo que el líder logra, el resultado traducido en tareas necesarias que el grupo desarrolla y por qué obtiene que cada uno de los miembros se comprometa con el tema de la eficacia colectiva. Es decir, que un líder nunca estará solo, sino que precisamente es líder porque existe un grupo íntimamente comprometido con los objetivos que este le plantea, razón por la cual puede afirmarse que no es posible atribuir los principales acontecimientos sociales e históricos únicamente a la presencia de un dirigente, sino que precisamente hay que comprender la relación que se establece para que con su acción sea capaz de hacer que una colectividad disponga de todos sus esfuerzos para lograr propósitos previamente definidos.

En la consideración de las condiciones personales del líder en sí mismo, el papel que cumplen y la concepción del liderazgo existen grandes coincidencias entre los autores. El liderazgo ha sido considerado como la influencia que se utiliza para lograr que quienes pertenecen a una

organización colaboren, conscientemente y motivados, para lograr de los objetivos organizacionales y consecuentemente de las metas. Tomado en este sentido hay que hablar de un fenómeno unidireccional en el cual el líder comporta unas cualidades personales especiales que el mismo ha construido a partir de sus aptitudes personales, de los rasgos y características que lo diferencian y lo hacen jugar papeles decisivos en momentos determinados.

Lo anterior significa que si la importancia no puede estar centrada exclusivamente en el líder, tampoco lo estará en el conglomerado, y es porque lo que se da verdaderamente es una interrelación necesaria entre ambos. Y de esta situación da cuenta la teoría sistémica que considera que no puede existir el todo sin las partes, ni estas sin la totalidad.

Y es que la teoría sistémica es la que mejor ha comprendido las condiciones en las cuales se expresa el liderazgo, porque distribuye las responsabilidades y organiza de tal manera las condiciones existentes dentro del grupo, potencializa los recursos, tanto físicos como humanos, de tal manera que el líder puede trabajar al máximo y poner a disposición de la organización todo el recurso humano para lograr los fines previstos. El liderazgo no se expresa en condiciones de apatía de un grupo, sino que por el contrario lo que hace es propiciar que los miembros de dicho grupo tomen los problemas como retos y busquen darles solución. El liderazgo sistémico logra aglutinar las realidades que se viven y convertirlas en visiones comunes que tienen como fundamento valores y principios comunes, que se expresan mediante una comunicación asertiva, logra climas armónicos y da lugar a transformaciones de pensamiento y actitud que es lo que el cambio organizacional demanda permanentemente.

## **Capítulo 1. Escuelas y Enfoques**

Este trabajo partió de las inquietudes que suscita el tema del liderazgo: de la perplejidad y de la inquietud por reconocer y caracterizar sus componentes y la relación en la que se ve involucrado; de la curiosidad por reconocer sus tópicos y de la ambición por establecer de qué manera las teorías del liderazgo tienen aplicación y son eficaces para lograr un adecuado funcionamiento de las organizaciones, con la convicción académica y profesional de que se trata de un conocimiento fundamental.

Indagando en esta perspectiva y en las disciplinas que tratan este tema, principalmente en la Psicología y las Ciencias de la Administración, hay que decir que a la complejidad del enfoque contemporáneo que examina el liderazgo no desde una caracterización única sino con una óptica múltiple, cada una de las escuelas que surgieron en el siglo XX le aporta elementos fundamentales. Por esta razón, considerando que es fundamental su reconocimiento se incluye los principales lineamientos y características de cada una para lo cual se da cuenta de los textos escritos más relevantes, que permiten conocer y establecer cuáles son las condiciones y características del liderazgo.

Existen entre unas y otras, divergencias y similitudes, ventajas y limitaciones, pudiendo afirmar que tomando unas y otras por sus enfoques se han construido teorías basadas en las cualidades personales, en la conducta, en los modelos situacionales, en teorías conductuales, en modelos situacionales y en una perspectiva atribucional.

### **1.1 Escuelas De Liderazgo**

Se pueden establecer cuatro principales perspectivas de las investigaciones sobre el liderazgo. La siguiente es una clasificación que en cuatro grupos esboza las principales escuelas de liderazgo, junto con sus principales exponentes y las características de sus teorías o modelos.

### ***1.1.1 Teoría De Los Rasgos.***

Los rasgos son las características que diferencian a las personas y de las que se puede afirmar que configuran la personalidad o el comportamiento de cada una; con esta definición concuerda la dada en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2015), puesto que afirma que una característica es “una cualidad que determina los rasgos de una persona o cosa y la distingue claramente de los demás”.

En este orden de ideas, según la Teoría de Rasgos al conocer la personalidad de un individuo, se pueden explicar su conducta e igualmente anticipar lo que será su comportamiento y la forma como asumirá las actividades en el trabajo; además, se afirma, de acuerdo a su orientación, que las personas que sobresalen poseen rasgos innatos que las marcan para tener éxito y tenerlo en su desempeño como líderes; es decir, que los líderes nacen y su liderazgo no se debe, en ningún momento a lo que hacen a lo largo del tiempo. Algunos autores, de acuerdo con sus posturas han contribuido a dar forma a esta teoría; aquí se considerarán algunas de ellas.

Según afirma Daft (2006) en su texto “La Experiencia del liderazgo”, en los años iniciales del siglo XX se dirigía la atención a la teoría que se refería a la existencia de un hombre de condiciones superiores para sustentar la concepción de que algunas personas nacen dotadas de características especiales que las hacen ser líderes, aun sin proponérselo; los estudios se basaban en la vida de grandes hombres y hacían un énfasis especial en sus cualidades, en sus rasgos y era así como se creía que los líderes tenían particularidades específicas, incluso de orden físico que los señalaban para cumplir las funciones que más tarde desempeñarían. Las investigaciones apuntaron al hallazgo de los dichos rasgos de personalidad que eran coincidentes en los líderes y que los diferenciaban de los demás.

Uno de los exponentes que más sobresalieron en la teoría de los rasgos es Stogdill (1948) quien identificó rasgos que se repetían en líderes eficaces, y los caracterizó como: la inteligencia general, la iniciativa, las habilidades interpersonales, la confianza en sí mismos, el afán por obtener responsabilidades y la integridad personal, el dinamismo, la independencia y la capacidad para tolerar presiones. Sin embargo, este autor recomendaba cautela por que el valor del rasgo varía según la situación de la organización, por lo que el que algunos rasgos o características no fueran garantía del éxito. Puede decirse que para él, todos los comportamientos y características de un

líder son válidos para distintas situaciones, desafiando la esencia de la teoría de los rasgos, que hasta ese momento se conocía. Sin embargo, es digno de resaltar que el mismo Stogdill (1974) unos años más tarde matizó lo que había planteado en el año 1948, al afirmar que “el liderazgo no es una propiedad personal, pero ciertas características personales fijas parecen jugar un papel en el rol del líder” (Duro, 2006). Esta afirmación de Stogdill la hizo teniendo como base 179 estudios realizados sobre el comportamiento, hechos por él y por Mann (1959) acerca de la forma cómo se comportan, lo asertivos que son en sus conductas y las condiciones en que surgen los líderes, para demostrar que estos rasgos podían, además, complementarse haciendo un análisis de la personalidad, de las características de su actividad, de sus capacidades cognitivas, la capacidad de dominar situación, la seguridad y confianza en sus acciones, la forma de buscar la consecución de los logros y las habilidades para relacionarse con otras personas (Lussier & Achua, 2002).

Yukl y Van Fleet (1992) en su trabajo sobre psicología organizacional revisan las primeras posiciones del primero acerca de los rasgos del líder y agrupan las habilidades o rasgos en tres categorías que son: Habilidades técnicas, que se refieren a los conocimientos acerca de los métodos y procesos. Habilidades Interpersonales, que se refiere a la habilidad para comprender sentimientos y los conocimientos en teoría al comportamiento humano. Habilidades Conceptuales, refiriéndose a la capacidad analítica y pensamientos lógicos.

Por su parte, Kirkpatrick y Loke (1991) en un corto artículo también hacen referencia a rasgos claves en un líder, afirmando que es lo que lo diferencia de otras personas y estos rasgos son: conducción: logro, motivación, ambición, energía, tenacidad e iniciativa, motivación de liderazgo: deseo de liderar pero no de buscar el poder como un fin de sí mismo, honestidad e integridad, autoconfianza; asociada a la estabilidad emocional, habilidad cognitiva, conocimiento del negocio

Estos autores afirman que, a partir de estos rasgos claves el líder adquiere habilidades que le posibilitan formular la visión organizacional y elaborar un plan efectivo con el esbozo táctico para cristalizar la visión.

Por su parte Kotter (1990), profesor de Harvard y quien es una de las autoridades mundiales de liderazgo, ha estudiado de forma metodológica la personalidad y el comportamiento de los directivos gerenciales exitosos. El sugiere que hay rasgos de personalidad comunes y que pueden caracterizarse, teniendo en cuenta las siguientes particularidades: son personas altamente orientadas a lograr resultados, anhelan ganar status y poder, están altamente motivados y son muy

ambiciosos, tiene gran estabilidad emocional, habilidad desarrollando relaciones personales, están muy por encima de la media de inteligencia, son grandes y expertos en su negocio y tienen una red de relaciones cooperativas en sus compañías e industria.

Por su parte también Duro (2006) afirma que para los años 80 varios autores (Phillips Lord, 1981, 1982; Rush & Beauvais, 1981; Rush, Phillips & Lord, 1981) retomaron en sus enfoques la técnica de los rasgos, pero cambiaron en la manera como dirigían la perspectiva, es decir, ya como lo perciben o los miden sus seguidores y no según los resultados que arrojan los instrumentos psicométricos (Lord & Hall, 1992).

Unos años más adelante Collins (2001), en su libro titulado “Empresas que sobresalen”, se refiere al tema de los líderes del nivel 5, haciendo referencia con este tópico a las empresas que perduraban en el tiempo y, afirmando que en estas se desempeñaban estos líderes: “todos los ejecutivos de buenos a grandes estaban cortados por el mismo modelo” (p. 35). Dice en forma categórica que da lo mismo que la compañía sea de productos de consumo o industriales, que esté en crisis o en situación estable; que ofrezca servicios o bienes, no importa cuando ocurre la transición ni cuál es el tamaño de la empresa, todas las compañías sobresalientes tienen liderazgo 5 en la época de transición. Para los autores que comparten esta mirada, cuya posición recoge Collins, la ausencia de liderazgo es un patrón constante en empresas que se compararon con las empresas 5.

Al respecto de los rasgos, afirma Collins (2001), que los líderes del nivel 5 se caracterizan por su humildad personal, modestia, voluntad personal, (estoica voluntad), cualidades que les permiten desviar de sí mismos sus necesidades egoístas y canalizarlas hacia una meta más amplia que consiste en crear una gran compañía; tienen gran ambición, pero la utilizan no para sí mismos, sino para la institución en la cual trabajan; su ambición es utilizada para su institución, no para sí mismos. Para dar un ejemplo de esta situación que se crea alrededor de un líder de esta naturaleza, afirma Daft (2006) que puede citarse el caso de ENRON, cuyo presidente, Kenneth Lay, poseía una fuerte ambición la cual pesó más que su ética, provocando que no tuviera el cuidado necesario e ignorara lo que estaba ocurriendo, pues solo le preocupaba que el precio de las acciones siguiera subiendo. Esta ambición mal dirigida, llevó a que una de las compañías más grandes del mundo, colapsara por un gran engaño que se llevó millones de dólares de las personas que habían invertido y muchísimas personas perdieron el empleo.



En contraste con este tipo de personajes Collins (2001) señala como líderes del nivel 5 al presidente Abraham Lincoln, “quien jamás permitió que su ego estorbara su visión principal, o sea la gran causa de una gran nación perdurable”. También destaca que a líderes corporativos de nivel 5, como es el caso de Colman Mockler director ejecutivo de Gillette entre 1975 y 1991, quien tenía:

Una modesta personalidad, una voluntad de hacer que cuanto él tocara se volviera lo mejor posible, no por lo que él se pudiera beneficiar si no porque no concebía hacer las cosas de una manera en un sistema de valores, no habría sido una opción seguir el fácil camino de entregar la compañía a los que la ordeñarían como a una vaca, destruyendo su potencial de hacerse grande, como tampoco había sido una opción para Lincoln pedir la paz y perder para siempre la oportunidad de crear una gran y perdurable nación. (Collins, 2001, p. 49).

Por su parte, Daniel Goleman (1996) destaca la importancia que tiene, en cualquier ser humano, la inteligencia emocional, mucho más en un líder a quien caracteriza según los rasgos distintivos de esta tipología que expone en su libro, describiéndolos bajo el concepto de la capacidad de interpretar los mensajes emocionales del grupo, para conducirlos al mejor resultado.

Este planteamiento se diferencia de lo que afirma la mayor parte de los autores cuando caracterizan los atributos de los rasgos como innatos, Goleman (1996) indica que la inteligencia emocional constituye una facultad que puede lograrse con un entrenamiento adecuado:

A diferencia del Coeficiente Intelectual –CI-, que después de la adolescencia cambia muy poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continua desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo. De hecho, ciertos estudios que han rastreado el nivel de inteligencia emocional en el curso de los años demuestran que la gente mejora cada vez más esa aptitud a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social. Para designar este crecimiento en la inteligencia emocional existe una palabra anticuada: madurez” (Goleman, 1996, p. 22).

Volviendo a la teoría de los rasgos y a su planteamiento y definición del liderazgo, utilizando una serie de atributos del líder, puede afirmarse que esta ha fallado en explicar, de manera definitiva, un conjunto uniforme de rasgos que sean comunes a los individuos que se han destacado a lo largo de la historia como líderes, tal como lo afirman Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), además de que no se establece un orden de importancia de las características distintivas de un líder. Por otra parte no tiene en cuenta las necesidades de los seguidores y no considera los factores situacionales.

### ***1.1.2 Teorías Del Comportamiento.***

Los investigadores preocupados por el tema del liderazgo y que no estaban satisfechos con el entendimiento del liderazgo a partir de las investigaciones que estructuraron la teoría de los rasgos, decidieron centrar sus investigaciones en los estilos de comportamiento demostrados por los líderes, preguntando por las diferencias de comportamiento entre los líderes que se consideran eficaces, y aquellos que no reciben dicha calificación. Se pretendía con las teorías propias de la perspectiva del comportamiento encontrar conductas coincidentes de los líderes exitosos, de tal manera que se pudiera entrenar y formar a las personas para que asumieran posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones (Robbins & Coulter ,1996); esta postura es diferente de la teoría de los rasgos porque se centra en el enfoque del comportamiento y en el estudio de lo que hace el líder, como lo hace y que medios le demanda el trabajo, en vez de hacerlo sobre el líder en sí; su estatuto epistemológico es el de las teorías de la conducta.

### **1.1.2.1. *Perspectiva de Douglas McGregor: Teoría X y Teoría Y.***

Los aportes teóricos de McGregor (1960) son el resultado de un trabajo realizado a lo largo de 20 años en el Instituto Tecnológico de Massachusetts – MIT- así como en la fundación Alfred P Sloan; el autor siguió las conductas de 30 personas beneficiarias de becas de la fundación, así como a un centenar de gerentes de diferentes empresas. En su libro “El lado humano de la empresa” colocó los pilares de una gestión centrada en las personas mostrando 2 formas mediante las cuales se les trata: estas 2 formas son la teoría X y la teoría Y, describiendo y caracterizando como trabaja la gente trabaja y dos formas o estilos de liderazgo y partiendo de supuestos de la naturaleza y la conducta humana, recurriendo a las ciencias sociales.

La teoría X plantea que, según McGregor (1960), cada decisión o acción gerencial se soportan sobre los supuestos de la naturaleza humana y el comportamiento humano y los cuales están implícitos en la mayoría de la literatura de organización y en muchas políticas y prácticas gerenciales. Los siguientes son los supuestos planteados:

Cualquier hombre o mujer sienten que el trabajo es pesado y buscarán evitarlo, siempre que puedan hacerlo (McGregor, 1960).

Este supuesto tiene raíces profundas que se basan en la creencia bíblica del castigo a que fue sometida la primera pareja humana, Adán y Eva por desobedecer a Dios y trasgredir el mandato de no comer del fruto del bien y el mal. En este sentido, los principios administrativos como “un justo día de trabajo”, los males de la práctica de limitar el rendimiento, o duplicar el trabajo y la restricción de producción, las recompensas de desempeño son evidencia de la creencia que tiene sobre el líder que debe contrarrestar la inclinación humana a evitar el trabajo. En este sentido, se puede agregar que el establecimiento de controles en áreas comerciales al llevar sistemas de información que indiquen por parte de los comerciales la hora y los clientes que se están visitando reflejan el supuesto de que un vendedor tiene que ser controlado porque de lo contrario evitará hacer las visitas que se exijan para cumplir las metas.

Debido al anterior supuesto, es un hecho real que el trabajo debe tener una exigencia y esta debe estar fundamentada y apoyada en el control, la amenaza, el castigo de tal manera que todos los que hacen parte de las organizaciones realicen su trabajo en armonía con los objetivos que la organización ha definido. Dice McGregor (1960):

“La promesa de recompensa por sí sola no bastará para contrarrestar la aversión al trabajo. Cuando aceptan una recompensa, exigirán que se les den más grandes recompensas. Este supuesto implica de la utilización de la amenaza como único mecanismo de persuasión”. Líderes que asumen prácticas de amenaza con gritos o indiferencia a empleados que no cumplen con sus cuotas comerciales. Él envió de memorandos el vigilarlos con cámaras de seguridad son reflejos de la aplicación de este supuesto en la actualidad (McGregor, 1960).

Ser dirigido es mucho mejor para cualquier ser humano, porque de esa manera no puede evitar la responsabilidad y como tiene poca ambición requiere que constantemente se le diga que hacer. El ser humano promedio lo que más desea es la seguridad. (McGregor, 1960).

McGregor (1960) también argumenta que los valores políticos y sociales son un reflejo de este supuesto. Muchos líderes lo sostienen en privado y lo reflejan en sus directrices y prácticas. El paternalismo se ha convertido en una palabra desagradable, pero no se ha extinguido de las ideas administrativas.

La práctica gerencial de orientar de manera estrecha las actividades de los subordinados mediante manuales de procedimientos o cuando indica permanentemente que es lo que hay que hacer sin margen a la sugerencia creativa del seguidor, hace parte de este enfoque. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que se basa en estos supuestos es el de un líder autocrático. Con miras a la eficiencia económica, el líder organizará los elementos de las empresas productivas-como dinero, materias primas, equipos, personal. El líder controlará las acciones del subordinado y modificara su comportamiento, mediante castigos y recompensas para el bien de la empresa.

McGregor (1960), expone ideas que son consistentes con la teoría X:

- a- La motivación del hombre son los incentivos económicos (salario).
- b- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente al que le falta iniciativa y por esa razón necesita que se le administre, motive, y que además, se le controle.
- c- Las emociones humanas no están guiadas por la razón y es necesario controlarlas para que no interfieran en sus acciones, pues de lo contrario irían en contra del interés individual.
- d- La pereza es una actitud presente en el hombre; por esta razón se requieren los estímulos e incentivos.

e- En general puede decirse que lo que cada individuo pretende no siempre coincide con lo que quiere la organización; en consecuencia los objetivos organizacionales deber ser contralados rígidamente por la organización.

f- Debido a la irracionalidad que comporta la naturaleza humana, se requieren el control y la disciplina externos.

Por su parte, la Teoría Y se basa en el supuesto optimista del hombre y su relación con el trabajo; su enfoque está en contraposición a la forma de pensar y obrar del liderazgo de la época (McGregor, 1960). Para el líder estos supuestos implican la posibilidad de crecimiento y desarrollo humano. Para la teoría Y, la pereza de los empleados, su falta de responsabilidad, la ausencia de creatividad proviene de los métodos que se emplean en la organización.

Un principio fundamental de la teoría Y es el auto control, el cual asume que los subordinados ejercerán autodirección en el cumplimiento de sus tareas. Se puede caracterizar como una forma de confianza del líder en su subordinado y en el hecho de no tener que recurrir a su autoridad de manera permanente para dirigir. Además de lo anterior, puede decirse que para McGregor (1960) existen ciertas características del trabajo, de su forma de realizarse y de las condiciones en que se ejecuta y que pueden enunciarse en la siguiente forma y que determinan la forma de liderazgo y que se citan en extenso, por considerar que tienen suma importancia:

a- La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción, en cuyo caso se realizará voluntariamente, o, o una fuente de castigos y entonces se evitara si es posible.

b- El control extremo y la amenaza del castigo no son solo los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en el servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

c- El compromiso con los objetivos está en función con las recompensas asociadas con su logro. Lo más importante de estas recompensas, por ejemplo a satisfacción, de las que hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

d- El ser humano ordinario aprende en las circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas.

e- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización esta amplia, no estrechamente definida en la población.

f- Las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están, utilizando solo en parte.

Bajo estos estos supuestos el estilo de liderazgo de la teoría Y será participativo y democrático basándose en valores humanos creando las condiciones propicias en la organización que permita a sus miembros alcanzar sus propios objetivos alineándolos con los de la organización para que estos esfuerzos redunden en el éxito de la empresa.

Un líder guiado por los supuestos de la teoría Y, según McGregor (1960) se identificará con las siguientes ideas innovadoras:

1. Descentralizar y delegar funciones: una forma de hacer que las personas no estén sometidas al control que caracteriza a las organizaciones convencionales, consiste en liberarlas, hasta cierto punto, para que puedan dirigir sus propias actividades y asumir responsabilidades, partiendo del supuesto de que los individuos ejercerán la dirección sobre sí mismos así como el auto control para lograr cumplir con los objetivos organizacionales con todo el compromiso posible.
2. Ampliación del trabajo: se satisfarán las necesidades superiores mediante el desarrollo de actividades adicionales para las personas lo que generara innovación retándolas a un estado superior.
3. Participación y administración que consulte a los subordinados: el líder escuchará a las personas para encauzar sus energías creativas hacia los objetivos organizacionales. De esta manera los estimulará al proporcionarles oportunidades para la satisfacción de las necesidades organizacionales y de su ego.
4. Evaluación de su forma de trabajar y lograr objetivos: a partir de que las personas fijen sus propias metas y objetivos, las empresas harán una autoevaluación de su desempeño, ya sea semestral o anual (son ejemplos en este sentido compañías como, General Mills, Ansul Chemical,

General Electric,) de esta manera se motiva al individuo a asumir una mayor responsabilidad de planear evaluar la forma como contribuye al logro de los objetivos organizacionales, satisfaciendo sus necesidades de ego y de autorrealización. Esta postura es la antítesis de la teoría X según la cual la evaluación de desempeño trata a las personas como a piezas que se revisan dentro de una línea industrial de ensamblaje (McGregor, 1960).

### ***1.1.2.2. Teoría de la Universidad de Iowa.***

Uno de los primeros estudios sobre liderazgo que se basaron en el comportamiento es el de Lewin, Lippett, y White (1939). Lewin iniciador de la Psicología social moderna y cuya vida transcurre entre Alemania y Estados Unidos, en su primera época entre 1919 y 1920 plantea en dos artículos su referencia al ambiente laboral y a la forma de conducirlo y en esta dirección se refirió a como los líderes afectan los comportamientos de sus seguidores, en el caso de los comandantes de batallones y los soldados que están bajo su mando (Lewin, 1939).

En el año 1939 Lewin, radicado en Estados Unidos, desarrolló con sus colegas un estudio en el cual, tomando tres grupos de jóvenes, se trataba de establecer tres estilos de liderazgo que serían representados por un líder adulto previamente designado; lo interesante del estudio es que los tres grupos de jóvenes pasaron por los tres tipos de liderazgo y obtuvieron diferentes tipos de resultados: los grupos que experimentaron con líderes autocráticos obtuvieron alto desempeño pero el líder tenía que estar presente para supervisar estrictamente el trabajo; como punto negativo de este estilo se señaló que propiciaba conflictos porque generaba hostilidad por cuanto había que mostrar sumisión al líder.

Cuando el grupo de jóvenes convivió con la representación del líder democrático, los miembros de este hicieron un trabajo de calidad aun cuando el líder no estaba presente, obteniendo de este estilo mayor motivación y con mayor muestra de elogios evidenciando, que no había hostilidad. Cuando los grupos convivieron con el estilo liberal (Laissez-faire) la situación fue caótica y se encontró que el grupo tomaba por sí solo las decisiones fijando metas y medios para alcanzarlas.

En consecuencia con las experiencias, Lewin (1951) caracteriza los estilos de liderazgo en la siguiente forma:

1. Estilo autocrático o autoritario: centralización de la autoridad, decisiones unilaterales, el líder asigna a cada miembro las tareas que se desarrollarán y el líder se distancia de las actividades de los miembros del grupo.

2. Estilo democrático o participativo: delega la autoridad, promoviendo un cambio de actitud para logra que todos los miembros del grupo participen en la decisión sobre las metas y medios para lógralas, las decisiones son definidas por consenso, la asignación de tareas es realizada por el grupo y el líder participa en las actividades que desarrolla el grupo.

3. Estilo liberal o laissez faire: utiliza muy poco su autoridad o se manifiesta total ausencia de la misma, dando independencia o autonomía a los miembros del grupo, el líder permite que las decisiones se han tomadas por los miembros del grupo, no interviene en la definición de tareas, y no interviene en el desarrollo del trabajo (Foladori, 2002).

### ***1.1.2.3. Estudios en la Universidad de Ohio.***

En la Ohio State University, se inició uno de los más importantes estudios de la conducta de los líderes; se aplicaron varias encuestas que buscaban la frecuencia con que estos desplegaran conductas que tenían que ver con la “iniciación, membresía, representación, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción” (Hemphill y Coons, 1957; Stogdill, 1963). Los investigadores sintetizaron 150 comportamientos de los líderes en relación con 1800 posibles y desarrollaron varios cuestionarios.

Este instrumento fue denominado como el cuestionario de “Descripción del comportamiento del líder” y en él se identifican cuáles son las conductas que definen el comportamiento del líder, a través del lente de los seguidores. Este cuestionario fue presentado por Hemphill y Coons (1957) y consultaba a los subordinados del líder, calificando el grado en que su líder realizó comportamientos como:

- Permite que los subordinados han hecho un buen trabajo.
- Establece expectativas claras acerca del desempeño.



- Manifiesta preocupación por sus subordinados como individuos.
- Se preocupa porque sus subordinados se sientan tranquilos.

Las conclusiones de estas calificaciones género como resultado dos categorías de comportamientos independientes llamadas estructura y consideración inicial. Se comprende por estructura inicial al estilo de liderazgo donde se precisa y se define claramente lo que los seguidores deben hacer y cómo hacerlo, es decir este tipo de líder está totalmente orientado a las tareas, dirigiendo las actividades laborales, como el único objetivo de alcanzar las metas, además está totalmente orientado a exigir, planear estableciendo estándares de desempeño monitoreando los mismos. Este estilo es inflexible y con un carácter fuerte con sus subordinados para que estos se apeguen al plan de manera estrecha. Por el contrario la dimensión, de la consideración se caracteriza por el líder que es amistoso y propicia confianza recíproca escuchándolos y haciéndolos participes en la toma de decisiones importantes, este tipo de comportamiento refleja apoyo y preocupación por parte de los subordinados.

A propósito de lo anterior, hay que remitirse a lo expresado por Fisher y Edwards (1988) citado por Lupano y Castro (2003), mostrando que los resultados de esta escuela no son consistentes debido al criterio que se aplicó para determinar la efectividad de los líderes. Se encontró que en algunos casos un líder que ejercía un control drástico de la tarea asignada era mejor, comparado con uno que daba demasiada importancia a sus seguidores. Citando a Yukl (2002) en Lupano y Castro (2003), se resalta que este destaca la correlación positiva entre la dimensión que considera a los subordinados, así como su satisfacción, encontrándose que se genera un mejor clima con este tipo de categoría.

En una evaluación sobre estos tipos de liderazgo y sobre las caracterizaciones establecidas tanto por la Universidad de Iowa como por la de Ohio, Lupano y Castro (2003) conceptúan que idealmente la combinación de estos 4 estilos de liderazgo como se describe en la tabla siguiente sería lo eficaz conducir un equipo de trabajo altamente productivo.

**Tabla 1:**

*Estilos de liderazgo, según Lupano y Castro (2003).*

<b>Participativo</b>	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez Faire</b>
El líder es capaz de pedir a los subordinados sus opiniones, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. El Estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados	El líder asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subordinados. La toma de decisiones recae totalmente en el líder. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.	Este estilo implica poca supervisión, confianza y certeza en delegar responsabilidades a sus subalternos. Se considera importante forjar un ambiente participativo donde la gerencia y los subordinados puedan ser partícipes del proceso de toma de decisiones y lograr fomentar la confianza en ambas partes. . Es el líder el que determina que decisiones deben ser tomadas por él y cuáles por los subordinados. Este estilo de liderazgo es útil cuando el equipo es profesional y está altamente capacitado y motivado	“Dejar hacer o dejar que las cosas sigan su cauce” se ve como un modelo con falta de liderazgo. Toda la autoridad está delegada en los subordinados para que ellos determinen las metas, tomen decisiones y resuelvan problemas.

#### ***1.1.2.4. Estudios de la Universidad de Michigan.***

Rensis Likert (1961) llevó a cabo estudios cuantitativos para identificar la eficacia de los líderes con base en la productividad del grupo de subordinados. Para este fin estructuró un

cuestionario llamado “encuesta de las organizaciones”, que contenía 105 aspectos, a diferencia del estudio de la universidad de Ohio, que pretendió describir los comportamientos que los líderes exhiben en sus entornos de trabajo; los estudios de Likert (1971) pretendían identificar comportamientos del líder que contribuían a un desempeño efectivo del grupo. Rensis Likert (1971) definió dos tipos de comportamiento de liderazgo cada uno de dos dimensiones, una dimensión orientada hacia el empleado y la otra orientada a la tarea o la producción. Así enumera las características de la dimensión centrada en el empleado: ejerce un tipo de control general y no tan específico, ayuda a los subordinados para alcanzar mayor productividad, la opinión de los subordinados son tomadas en cuenta, ante los cambios se involucran a los subordinados, se orienta más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos y se establecen objetivos o metas de alta productividad que son alcanzables.

Este tipo de comportamiento se enfoca hacia las necesidades humanas de los subordinados; puede decirse que las dos dimensiones básicas de este comportamiento son: el apoyo del líder y la tarea que facilita la interacción, buscando reducir el conflicto al mínimo, anotando que se destaca el énfasis en las relaciones. Por el contrario, el tipo de comportamiento centrado en el trabajo o en la tarea produce resultados de una mediana satisfacción en lapsos cortos de tiempo, pues su actitud se caracteriza por ser eficaz, reducir costos y optimizar la programación, se nota que dos de las dimensiones que soporta este comportamiento de liderazgo consisten en dar mucha importancia a las metas y hacer el trabajo con mayor facilidad.

Likert (1961) desarrolló una encuesta basada en siete características que denominó operacionales, las cuales permitieron que una persona revelara cuales eran las características actuales de la organización y además indagar por las que le gustaría que tuviera la compañía. Estas encuestas fueron aplicadas a un grupo de directivos de nivel medio y superior de firmas reconocidas en el momento y es importante resaltar que los dirigentes analizados, afirmaron que, como estado ideal, quisieran que su compañía usara el sistema 4 (el de grupo participativo como técnica de gestión) pero que este discrepaba con el usado realmente como sistema de gestión en sus compañías. La encuesta comprende los siguientes caracteres, de acuerdo con el modelo de Likert.

**Tabla 2:**

*Caracteres de la encuesta propuesta por Likert (1961).*

Caracteres	Factores que se evalúan
Carácter de las fuerzas motivadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Motivos subyacentes investigados;</li> <li>b. forma de utilizar los motivos;</li> <li>c. Clase de actitud desarrollada hacia la organización y hacia sus fines.</li> <li>d. Grado en el que las fuerzas motivadoras están en conflicto unas con otras o, por el contrario, se refuerzan mutuamente.</li> <li>e. Nivel de responsabilidad que siente cada miembro de la organización al alcanzar los fines de la misma.</li> <li>f. Actitudes hacia los demás miembros de la organización.</li> <li>g. Satisfacciones producidas.</li> </ul>
Carácter del proceso de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Grado de interacción y comunicación dirigido al logro de los objetivos de la organización.</li> <li>b. Dirección en que fluye la información.</li> <li>c. Comunicación en sentido descendente.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. En donde se inicia</li> <li>2. Grado en que se aceptan, por parte de los subordinados, las comunicaciones.</li> </ul> </li> <li>d. Comunicación en sentido ascendente.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuación de la comunicación ascendente a través de la marcha normal de la organización (sus canales de rigor)</li> <li>2. Sentido de responsabilidad entre los subordinados, a fin de iniciar una comunicación ascendente de tipo apropiado.</li> <li>3 .Fuerzas que conducen a información, unas veces exacta, otras Falseada o distorsionada.</li> <li>4. Exactitud de la comunicación ascendente, a través de los canales normales de la organización.</li> <li>5. Necesidad de un sistema complementario en cuanto a la comunicación en sentido ascendente</li> </ul> </li> <li>e. Comunicación lateral: su adecuada utilización, su exactitud.</li> </ul>

	<p>f. los superiores y subordinados están psicológicamente muy próximos (a este respecto, puede preguntarse: ¿Cómo conoce el superior, hasta qué punto se hace cargo, comprende los problemas con los que se enfrentan sus subordinados?)</p> <p>1. Exactitud de las personas por parte de los subordinados y superiores -</p>
<p>Carácter de los procesos de interacción e influencia</p>	<p>a. Grado y tipo de interacción</p> <p>b. Nivel del trabajo en equipo que existe.</p> <p>c. Grado de influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividad de sus respectivas secciones o departamentos:</p> <p>1. Según lo ven los superiores.</p> <p>2. Según lo ven los subordinados.</p> <p>d. Grado de influencia real que el superior puede ejercer sobre los fines, Actividad y métodos de su departamento o unidad.</p> <p>Grado en el que una adecuada estructura puede existir, y con ello el flujo de la información va de una a otra parte de la organización, permitiendo así el ejercicio de influencia.</p>
<p>Carácter del proceso decisorio</p>	<p>a. ¿En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones?</p> <p>b. ¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información de que se dispone, para tomar decisiones en el nivel en que realmente se toman?</p> <p>c. ¿Hasta qué punto están al tanto los encargados de decidir- de los problemas de la empresa, particularmente aquellos relativos a los niveles inferiores de la misma?</p> <p>d. Grado en el que se usa el conocimiento índole profesional y técnica para tomar las decisiones.</p> <p>e. Trátese de si las decisiones se toman en el mejor nivel de la organización, en tanto en cuanto:</p> <p>1. ¿Existe a disposición de quienes toman la información más adecuada relacionada con ellas?</p> <p>2. Consecuencias motivacionales (verbigracia: ¿ayuda el proceso decisorio a crear las motivaciones necesarias en aquellas personas que han de llevar a cabo la decisión?)</p>

	f. ¿Se basa el proceso decisorio en el modelo de grupo de hombre a hombre en cuanto a la operación? ¿Alienta o, por el contrario, descorazona a los que hacen la labor de equipo?
Carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes	<p>a. Forma de realizarlo usualmente (de manera tradicional).</p> <p>b. ¿Hasta qué grado tienden a insistir, los distintos niveles jerárquicos, en la consecución de los objetivos de la organización?</p> <p>c. ¿Hay fuerzas que acepten, resistan o rechazan los fines establecidos?</p>
Carácter de los procesos de control	<p>a. ¿En qué niveles jerárquicos de la organización, existe un mayor o más urgente tipo de preocupación, respecto a la actuación de la función de control?</p> <p>b. ¿Hasta qué grado son exactas las mediciones e información utilizadas para guiar y realizar la función de control, y en qué grado existen en la empresa fuerzas susceptibles de tergiversar y falsificar la información?</p> <p>c. Grado en el que la revisión y control de funciones están concentradas.</p> <p>d. Grado en el que existe organización no oficial, dando pruebas de apoyar o de oponerse-el conjunto de fines de la empresa considerada.</p>
Características de la actuación	<p>a. Productividad.</p> <p>b. Excesivo absentismo y rotación en el empleo.</p> <p>c. Pérdidas y despilfarros.</p> <p>d. Control de calidades e inspección.</p>

Likert (1961) clasifica en cuatro los sistemas de gestión, mostrando que los cambios en los sistemas de gestión, hacia el sistema 4, son los que evidencian mayor productividad, con menor costo de fabricación, acompañados por una menor tasa de rotación de personal, con actitudes más amistosas para la compañía y con un aumento en las ganancias para los operarios hasta de un 30%. Estos cuatro sistemas de gestión muestran claramente patrones de estilos de liderazgo que permitirían medir el estado de las compañías que aplicarían la teoría de Likert, con miras a transformar los métodos usados al tratar a los empleados. Likert argumenta que la teoría clásica de gestión descansa primordialmente en las necesidades económicas del individuo y que la

suposición básica de los sistemas 1 y 2 es que cuando una organización “alquila” o “compra” el tiempo de un hombre, a la vez adquiere el control sobre su comportamiento.

En su momento esa suposición resultó válida en un contexto histórico donde la falta de salario hacía que muchas personas carecieran de los medios necesarios para su subsistencia. Sin embargo, esa suposición es anacrónica, en vista que el hombre, en una parte importante de la sociedad, ha logrado satisfacer las necesidades primarias y requiere darle atención a la satisfacción de necesidades superiores como el reconocimiento. Y es el manejo de estas necesidades lo que logra desarrollar relaciones basadas en actitudes o comportamientos de cooperativismo, de apoyo entre los miembros de un equipo o de una organización y que son de vital importancia al momento de tener éxito en un ambiente complejo y desafiante.

La siguiente es la clasificación en los sistemas de gestión que hace Likert:

**Tabla 3:**

*Sistemas de gestión de los Sistemas de Likert (1961).*

<b>Sistemas de Likert</b>	<b>Características</b>
Sistema 1 autoritario explotador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se caracterizan por ser líderes altamente autócratas.</li> <li>-Motivan a través del temor y las amenazas y ocasionales recompensas.</li> <li>-Actitudes hostiles y en contra de los fines de la organización.</li> <li>-La comunicación es de arriba y hacia abajo. (Descendente)</li> <li>-Marcado conflicto de fuerzas, que conducen a desmotivación en detrimento del apoyo a los objetivos de la empresa.</li> <li>-Los escalones superiores de la organización de la dirección comprometen su responsabilidad; los niveles medios, la sienten menos. Los subordinados o de niveles inferiores sienten menos responsabilidad y con frecuencia reciben con alborozo la oportunidad de comportarse de manera que puede originar el fracaso de los objetivos de la empresa.</li> <li>-Tienen actitudes servirles hacia los superiores, acompañadas de hostilidad; manifiestan hostilidad hacia los iguales y desprecio por los subordinados. Prevalece la desconfianza.</li> <li>-Sienten insatisfacción perteneciendo a la empresa, hacia los superiores y en cierta medida a los logros personales dentro de la organización.</li> </ul>

- 
- La comunicación es muy escasa, es en sentido descendente. Se originan en la parte superior de la organización. Se les mira con desconfianza. No se presenta comunicación ascendente. La información de abajo hacia arriba es poco exacta, la cual puede ser presentada de forma falsa, para engañar a los superiores.
  - La comunicación lateral es muy pobre por la competencia entre iguales.
  - Los superiores y subordinados están distanciados en sentido psicológico.
  - Hay ausencia de trabajo en equipo.
  - Los subordinados no intervienen en los objetivos, métodos y actividades de sus secciones y departamentos.
  - Las decisiones se toman en el nivel superior de la organización.
  - Los superiores no se dan cuenta de los problemas en los niveles inferiores de la compañía.
  - Se rigen por órdenes dadas por los superiores.
  - Los objetivos de la compañía son resistidos por los niveles inferiores.
  - Los controles y revisiones se ejercen por parte de los superiores de manera rigurosa.
  - la organización no formal se resiste a los objetivos de la organización formal.
  - Este sistema de gestión origina una productividad mediocre.
  - Cuando las personas pueden se marchan de la empresa, dando como resultado altos niveles de rotación.
  - Se presentan altos niveles de absentismo.
  - Se tiene que hacer una estricta vigilancia para evitar las perdidas y  
Despilfarros.
  - Habituales procedimientos de control de calidad e inspección.

---

Sistema 2  
autoritario benevolente

Motiva a los empleados haciendo uso de lo económico, de recompensas y en otras ocasiones del temor y los castigos exhibiendo un nivel de confianza en los subordinados.

- Este sistema de gestión genera con frecuencia conflicto.
- La responsabilidad por los objetivos de la empresa la despliegan en mayor medida los directivos y por el contrario los subordinados de niveles inferiores lo hacen en menor medida.

---



- 
- Actitudes serviles hacia los superiores. Lucha por alcanzar una buena posición, originando hostilidad entre los iguales.
  - En este sistema de gestión, se presenta variabilidad que va desde la satisfacción a la insatisfacción moderada, en relación a la pertenencia a la empresa, a la supervisión y a los propios logros.
  - Poca interacción y comunicación dirigidas al logro de los objetivos de la organización.
  - La comunicación, por lo común fluye en sentido descendente y originándose en la cúspide de la organización. Se miran con cierto nivel de recelo.
  - La comunicación ascendente es limitada.
  - Los subordinados no tienen un alto nivel de responsabilidad para iniciar un proceso de comunicación ascendente, usualmente se da cuando es pedida por el jefe y la información le llega de forma filtrada. El subordinado puede ser de los que dicen “sí” a todo lo que dice el jefe.
  - La información que llega al jefe es la que él quiere escuchar, la que no sufre restricciones.
  - La comunicación lateral es pobre, debido a la competencia entre iguales.
  - Los superiores y subordinados tienen una moderada proximidad Psicológica, si cada cual conserva su sitio.
  - La información fluye generalmente de arriba hacia abajo permitiendo algún nivel de comunicación ascendente, limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.
  - Las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización, permitiendo algún grado de delegación, prescribiendo de manera formal y ejerciendo estrecho control de las políticas que emanan de la alta gerencia.

---

Sistema 3  
Consultivo

- Exhibe un importante nivel de confianza en los subordinados aunque no total.
  - Ofrece recompensas que facilitan el cumplimiento con castigos ocasionales alguna participación.
  - El flujo de información empieza a transformarse en comunicación, facilitando la comunicación en forma ascendente como descendente.
  - Las decisiones son tomadas en la cúspide de la empresa en lo relativo a la política general dando paso a la toma de decisiones
-

---

	en los niveles inferiores sobre lo que sucede dentro de sus unidades y actuando, consultivamente en otras ocasiones, buscando usar de manera constructiva las ideas y opiniones de los subordinados.
Sistema 4 Grupo participativo	<p>Es el estilo más participativo de todos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-El líder tiene plena confianza en los subordinados, obteniendo ideas y opiniones de estos y usándolas en forma constructiva.</li><li>-La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.</li><li>-Se promueve por el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de desempeño.</li><li>-Se promueve el desarrollo de metodología y procesos en el trabajo.</li><li>-La comunicación fluye en forma, ascendente como descendente y hacia ambos lados.</li><li>-La toma de decisiones se realiza a través de procesos grupales o en forma conjunta.</li><li>-Se presenta un fuerte vínculo, psicológico entre los superiores y los subordinados.</li></ul>

---

**Tabla 4:**

*Variables del clima organizacional de Likert (1971).*

<b>Variables</b> Principales	<b>(1)</b> <b>autoritario-</b> <b>coercitivo</b>	<b>(2)</b> <b>autoritario-</b> <b>benevolente</b>	<b>(3)</b> <b>consultivo</b>	<b>(4)</b> <b>participativo</b>
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación.	Bastante precario sólo comunicaciones verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales.	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta descendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos.	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

De lo expuesto se concluye que Likert considera que el liderazgo es un proceso y como tal no se puede afirmar que únicamente haya una forma en que el líder se relacione con otras personas, teniendo siempre en cuenta que el perfil de los subordinados es importante, así como sus habilidades, las destrezas, la competencia que han alcanzado, pero igualmente lo que quieren, lo que necesitan, sus inquietudes y valores. Entre otros aspectos, Likert plantea que el liderazgo nunca es igual en todas las organizaciones y que tiene que ver con las condiciones del ambiente interno y externo para que pueda elegirse un estilo diferente de liderazgo.

Infiriendo de los sistemas y estilos de liderazgo expuestos por Likert, puede decirse que el más efectivo, si se tienen en cuenta la productividad y el bienestar de los empleados es el sistema cuatro, siendo inmensamente superior al sistema número uno el cual tiende a ser poco productivo,

generando poco bienestar a los subordinados de una organización. Esto se confirma con palabras del mismo Likert, quien afirma:

Las relaciones laborales aparecen en mejor situación dentro de aquellas fábricas cuyo sistema gestor cae hacia la derecha (sistema 4, finales) de la tabla 1, y son menos buenas en las plantas cuya dirección se aproxima al sistema 1. Esas relaciones mejoran cuando el sistema de gestión y dirección se mueve hacia el sistema 4; correlativamente, empeoran cuando hay alguna aproximación al sistema (Likert, 1971, p.60).

En este sentido y para justificar su postura, mostró que en aquellas compañías con sindicato al aplicar el sistema 4 se logró alcanzar soluciones aceptables a diferencias presentadas entre la compañía y el sindicato, pudiendo negociar contratos sin huelgas ni paros. Para Likert, el superior que es eficaz se enfocará a dar apoyo a su subordinado, reafirmando el ego, impactando de manera positiva la organización, y en esta forma la comunicación será clara y comprendida por todos los miembros del grupo.

En trabajos posteriores, Likert (1971) caracteriza un sistema que es superior al estilo cuatro y al cual llamó “cuatro T (modelo de organización total)”; este se origina en dos necesidades organizacionales que son mayor diferenciación y al mismo tiempo de mayor integración”. Además, bajo este sistema Likert reconoce una característica adicional que torna más desafiante a la organización y es que muchos de los altos funcionarios, así como el personal subalterno dependen de dos personas a quienes informan sobre sus actividades. La organización deberá moverse de acuerdo a la interacción del grupo de personas que actuaran en forma coordinada mediante relaciones de apoyo.

De esta manera es necesario que los subordinados aprendan a trabajar solicitando que se les de apoyo para desempeñar adecuadamente su trabajo y que, efectivamente, lo reciban, cuando se enfrenten a situaciones nuevas. El trabajo en equipo es primordial porque permite anticipar problemas debido al compromiso manifestado a través de una fluida comunicación entre todos los miembros del equipo y menciona algunas características del sistema 4T que se sumarán a las ya existentes en el sistema 4 y que Likert (1971) enuncia de la siguiente manera:

a- Acceden a objetivos de performance altos en la cabeza del líder que son transmitidos y aceptados por los subordinados.

b- El refrán “el que sabe, sabe y el que no es jefe” deja de tener vigencia, todos los superiores deben sobresalir en cuanto a los conocimientos y experticia técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas.

c- El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionadas con planteamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

Likert (1971) considera que en el futuro se pasará del sistema 5, porque la organización virtual podrá reducir las líneas intermedias, y así las organizaciones serán más planas para lograr mantener la posición en los mercados de alta competitividad.

#### ***1.1.2.5. Similitudes de los estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan.***

Los dos estudios plantean dos dimensiones de comportamientos similares, en la de Ohio la dimensión “consideración” equivale en el estudio de Michigan a la dimensión “centrados en el empleado” y para el caso de la dimensión “iniciación de estructura” de la universidad de Ohio, equivale a la dimensión “centrado en la producción” de la universidad de Michigan.

#### **Tabla 5:**

*Equivalencia de liderazgo Universidad de Ohio y Universidad de Michigan.*

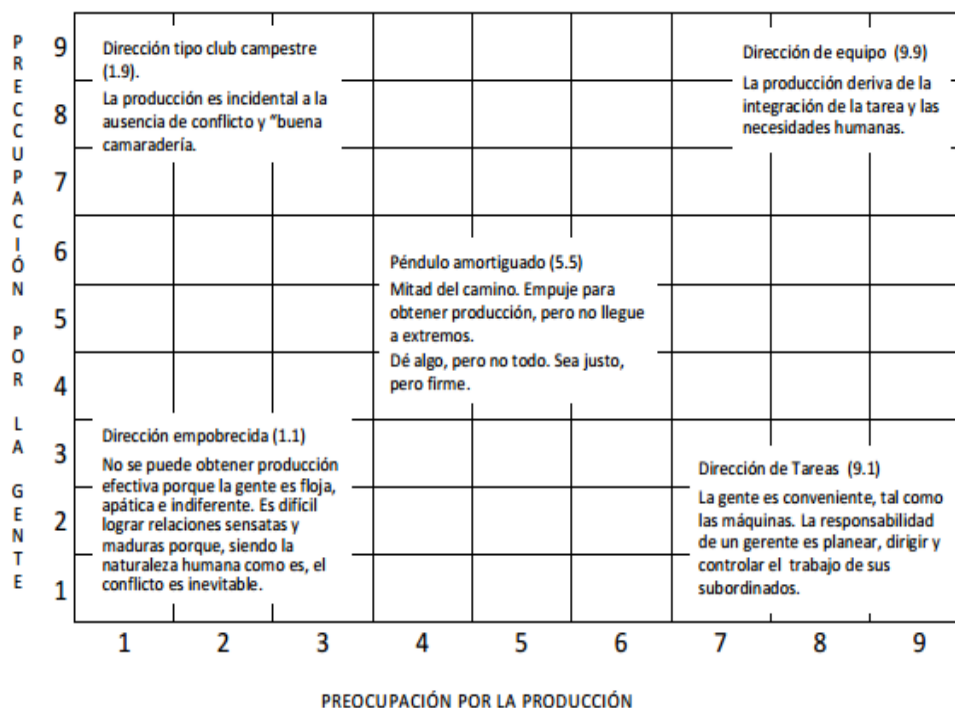
UNIVERSIDAD DE OHIO		UNIVERSIDAD DE MICHIGAN
LIDER		LIDER
CONSIDERACIÓN	EQUIVALENTE	CENTRADO EN EL EMPLEADO O LAS RELACIONES
INICIACIÓN DE ESTRUCTURA	EQUIVALENTE	CENTRADO EN LA PRODUCCIÓN O LA TAREA

Las dos investigaciones se centran en la conducta de los líderes, que fue identificada mediante entrevistas y cuestionarios; en esta similitud, es pertinente anotar que esta metodología de estudio basada en encuesta es la más empleada, porque permite analizar las conductas de líderes con respecto a una multiplicidad de factores como los rasgos, o actitudes del líder o resultados, como la satisfacción o rendimiento de los subordinados, en referencia a los cuestionarios de descripción de conducta; Yukl (2002) indica que estos tienen limitaciones y problemas inherentes a la determinación de la casualidad. Es interesante resaltar, que entre los errores de los cuestionarios es la utilización de conceptos ambiguos y que por lo tanto puede ser fuente de confusión para los encuestados que lo pueden percibir con diferentes interpretaciones. Además, manifiesta que una segunda fuente de error puede estar dada al sesgo de respuesta en los conceptos del cuestionario dados por los sentimientos de afecto o desafecto hacia el líder citando a (Schriesheim, Kinicki, 1979), en (Duro, 2006) además refiere que los “encuestados pueden atribuir a veces conductas deseables”, aunque en realidad nunca observadas, al líder cuando se le percibe como eficaz (Green y Mitchell, 1979; Lord, Binning, Rush y Thomas, 1978; Mitchell, Larson y Green, 1977) citado por (Duro, 2006).

#### ***1.1.2.6. Estudios de la Universidad de Texas: Blake y Mouton (1964) Teoría de la rejilla gerencial.***

Como consecuencia de los estudios del comportamiento de las universidades de Ohio y Michigan, Blake y Mouton (1964) de la Universidad de Texas concibieron una herramienta que ha tenido un uso muy importante para medir los estilos de dirección: se trata de la “La rejilla gerencial”, que se ha ido actualizando porque otros autores han colaborado y que tiene versiones de 1978, 1985, 1991 e implementada a múltiples áreas de la administración (operación en ventas), construcción y coordinación de trabajo en equipo y desarrollo organizacional. Ellos postulan dos dimensiones básicas y determinan el liderazgo eficaz tomando dos variables que son: interesarse por la producción y por las personas, las cuales armonizan con las dimensiones descritas en los estudios de Ohio y Michigan. Se trata de un modelo matricial que forman las dimensiones planteadas por los autores Blake y Mouton que colocan en cada eje una de las dos dimensiones.

Figura 1. La rejilla gerencial de Blake y Mouton (1962).



Se trata de escalas que van del 1 a 9 de acuerdo con el nivel de interés, siendo 1 el nivel de interés más bajo, 5 el nivel de interés medio y 9 el interés máximo. Esta matriz permite 81 combinaciones, como se puede observar que existen múltiples combinaciones alrededor de unas 81. Sin embargo, la más adecuada comprensión del gráfico utiliza las combinaciones que resaltan Blake y Mouton, 7 combinaciones que representan 7 estilos básicos de liderazgo, como puede verse a continuación:

La administración de equipos (9,9): el líder se destaca por el máximo interés en las personas y por los resultados logrando que los miembros de la organización trabajen juntos en el desempeño de las tareas, entonces sería este el estilo de liderazgo más eficaz.

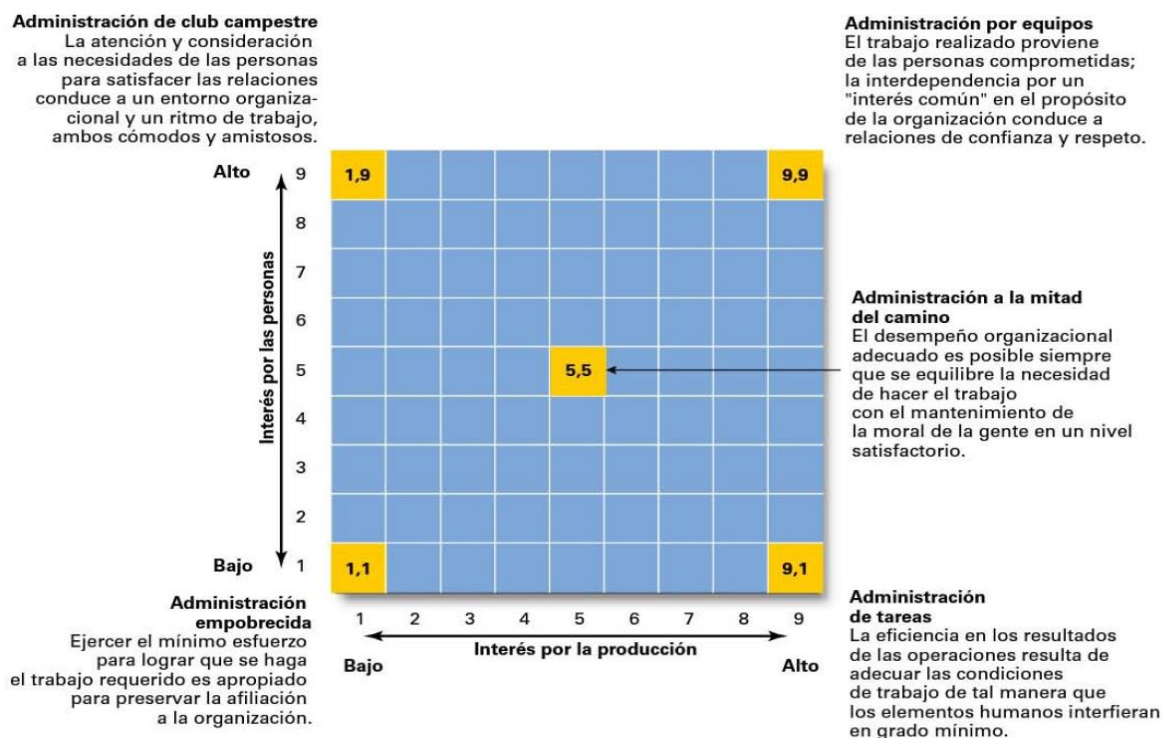
La administración de club campestre (1,9): el líder se destaca cuando da énfasis principal a las personas manteniendo un ambiente de trabajo altamente amigable, dándole mínima importancia a los resultados del trabajo.

La administración de la autoridad y obediencia (9,1): el líder se destaca por enfocar su atención en la eficiencia de las operaciones o tareas que se realicen, poniendo mínima atención en las personas al tratarlas como maquinas.

La administración de medio camino (5,5): el líder se caracteriza por un grado moderado de interés por las personas y por el desempeño en las tareas.

La administración empobrecida (1,1): el líder hace el mínimo esfuerzo por construir relaciones y además para que se desarrolle el trabajo o las tareas.

Figura 2. Modelo de rejilla (Blake y Mouton, 1962).



Según Yukl (1989) Blake y Mouton, desde los inicios de la década de los ochenta, plantearon que el líder eficaz no es simplemente una persona que emplea una combinación de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones, sino que se trata del directivo que selecciona diferentes modalidades de conducta que reflejan, simultáneamente, su preocupación por las tareas y por las personas.



## **1.2 El Enfoque De Contingencia.**

Las investigaciones no lograron encontrar un estilo de liderazgo eficaz que fuera pertinente para todas las situaciones. Las nuevas investigaciones pusieron su atención en la situación en la cual ocurría el liderazgo; este enfoque es contingente porque el comportamiento de líder “depende” de las distintas situaciones que enfrenta la organización, las teorías contingentes se basan en el principio que lo que es comportamiento o estilo de liderazgo eficaz para una cierta circunstancia puede que no sea tan eficaz en una situación diferente, y por lo tanto no existiría un estilo óptimo y único de liderazgo.

Es así como, teniendo en cuenta las circunstancias en las cuales se manifiesta el desarrollo, surgen las teorías “contingenciales” que teorizan sobre la eficacia de un estilo de liderazgo en función de tres aspectos contingentes como son, el líder, la situación y los seguidores: en este grupo se resalta el modelo de contingencia creado por Fred Fiedler (1965), la teoría de Path Goal (camino de meta) de Evans (1970) y House (1971), el modelo de Tannenbaum y Schmidt (1973), el modelo de liderazgo participativo propuesto por Vroom y Yetton (1973) y Hersey y Blanchard (1969).

### ***1.2.1 Fred Fiedler: Teoría de Contingencia de la eficacia del líder.***

Fred Fiedler, se considera que fue el primero en plantear esta teoría y el modelo de la contingencia basado en el modelo contingente del compañero menos preferido (CMP) (1967).

Fiedler reconoce que algunos líderes pueden estar más inclinados a las relaciones y por el contrario otros más inclinados a los resultados de las tareas, este modelo implica que los líderes manifiestan estas conductas en situaciones específicas donde pueden ser efectivos. Sugiere que un líder efectivo es aquel que corresponde acertadamente a un tipo de situación específica, catalogada en este caso como condición favorable.

Como se muestra en la tabla número 3, el CMP es el instrumento conocido como la escala del compañero menos preferido, o como se denomina por parte de Yukl como la puntuación del compañero menos preferido (LPC: *Least preferred coworker*) por su terminología en inglés. Ésta

escala indica que de acuerdo a como el líder califique a su compañero menos preferido según objetivos bipolares predeterminados (por ejemplo amable-desagradable, eficiente-ineficiente) mostrará si es un líder que encamina su labor hacia el cumplimiento de su tarea o si más bien trata de hacer énfasis en las relaciones. Es decir, que si registraba respuestas negativas hacia su compañero menos preferido esto indicaba un CMP bajo y por lo tanto se manifestaba como un líder dirigido a las tareas, por el contrario si el líder se refería a su compañero menos preferido en términos positivos este se inclinaría a las relaciones.

Fiedler (1967) afirma que, de acuerdo a estos estilos de liderazgo, el líder será eficaz cuando lidere en situaciones que favorezcan o estén en armonía con su estilo de dirección específico; se presentan tres variables que determinan si una situación es favorable o no desfavorable favorable para el líder y son:

1. Relaciones líder –miembro: Se mide por una escala que marca en grados si los seguidores son leales y en que las relaciones con los seguidores son cooperativas y agradables o por el contrario son antagónicas o difíciles. Se desprende de esta variable, que cuando se presentan mejores relaciones más favorables será la situación.

2. La estructura de la tarea: Este componente muestra el grado de descripción detallada del producto o servicio acabado, si existen procedimientos operativos normalizados o indicadores objetivos de lo bien que se está realizando la tarea. Se desprende de esta variable, que si la estructuración de la tarea es mayor, la favorabilidad de la situación aumentara para el líder.

3. El poder por posición: Es la variable o elemento menos importante de los tres elementos de la favorabilidad situacional y se refiere al poder o autoridad de un líder para designar a quienes cumplen las tareas, para dar recompensas, imponer sanciones, celebrar contratos y despedir o mejorar la situación a los subordinados. El líder puede tener mucho poder o poco poder por la posición. Si el líder tienen un alto grado de poder formal su situación será más favorable.

Según Yulk (2008) “es la favorabilidad se determina ponderando y combinando estas tres características de la situación. El procedimiento de ponderación supone que las relaciones entre el líder y el miembro son más importantes que la estructura de la tarea que a su vez, es más importante que el poder emanado al cargo” (p. 225).

Al combinar las tres variables o elementos o como lo denomina Yulk, características de la situación, se presentaran ocho niveles de favorabilidad, denominados octantes.

**Tabla 6**

*Modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler (1967).*

<b>CMP</b>	<b>Motivación primaria</b>	<b>Motivación secundaria</b>
Bajo	Tareas	Relaciones
Alto	Relaciones	Tareas

Fiedler encontró que los líderes que se orientan a las tareas se desempeñan mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables y los líderes orientados hacia las relaciones personales son más eficaces en situaciones medianamente favorables.

El líder que está orientado hacia las tareas puede desempeñarse mejor cuando la situación es muy favorable porque todos en el grupo se la llevan bien, la tarea está clara o estructurada y el líder tiene alto poder; en este caso lo único que se necesitaría es que alguien se haga cargo y dirija. Cuando la situación es muy desfavorable para el líder se exigiría mucha estructura y una gran dosis de dirección para las tareas. Un líder con total orientación a la tarea sería el ideal para estructurar las tareas e imponer su poder sobre los subalternos, no importando su popularidad en el grupo, teniendo en cuenta que las relaciones que establece el líder con los miembros son tirantes.

El líder que está orientado a las relaciones tiende a desempeñarse mejor en situaciones medianamente favorables porque las habilidades para tratar a las personas serán muy importantes con miras a que el grupo eleve su desempeño. En este tipo de situaciones el líder también tendrá una aceptación moderada, con poca influencia y con tareas que no están claramente definidas, sin embargo un líder que tenga buenas relaciones interpersonales será capaz de generar un ambiente adecuado que propiciará el mejoramiento de las relaciones, estructurando la tarea y definiendo la ascendencia en el grupo por el poder que le da su posición. Fiedler (1967) afirma que para que un líder pueda aplicar su teoría deberá saber, en primer lugar, si su estilo se decide por las tareas o por las relaciones y, en segundo lugar, deberá aprender a identificar cual es la situación a la que se enfrentará y que está dada por las condiciones de favorabilidad o desfavorabilidad de la relación, la estructura de las tareas y el poder del cargo.

Según Lussier y Achua (2002) “Fiedler recomienda que se modifique la situación (capacita a la gente para tal propósito) y no los estilos de liderazgo” (p. 161), de tal manera que es la situación la que debe ser cambiada y no el estilo de liderazgo si se quiere tener un buen desempeño. Estos

mismos autores muestran ejemplos de cómo cambiar las varias teorías situacionales, para que estas correspondan mejor al estilo del líder.

Todo líder prefiere un buen liderazgo en las relaciones; si las relaciones son malas, el líder puede mejorarlas con solo mostrar interés por quienes lo siguen, escuchar sus apreciaciones y conocerlos de manera personal, porque todo subordinado desea que el líder se fije en él. En cuanto a la tarea es más fácil de fijar lo que hay que hacer, como hacerlo y el plazo para hacerlo y no se necesita contar con las condiciones de la persona. Los líderes con poder por posición fuerte pueden abstenerse de utilizarlo

Los líderes con un poder por posición fuerte no tienen que ejercerlo, sino reducir su significación y los que tienen poco poder o poder débil, deben intensificarlo y ejercerlo con mayor autoridad.

### ***1.2.2 Paul Hersey y Ken Blanchard: Modelo Del Liderazgo Situacional.***

De acuerdo con lo afirmado por Paul Hersey, Ken Blanchard y Dewey E. Johnson (1998) en su libro *Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo situacional*, de este puede decirse que:

Esta teoría fue configurada a finales de los 60 por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en el Centro para el Estudio del Liderazgo. Hasta 1982, trabajaron juntos en el perfeccionamiento constante del liderazgo situacional. Después, Blanchard y sus colaboradores de *Blanchard Training and Development* (BTD) modificaron el modelo original con construcción de herramientas de diagnóstico y diseñando unos métodos y materiales para la capacitación. Se le llamó SLII en las presentaciones y seminarios de capacitación” (p.189). En 1969 Paul Hersey y Ken Blanchard publicaron la teoría del ciclo vital del liderazgo para modificarlo en 1977, definiéndolo como el modelo de liderazgo situacional, y argumentan ellos que “lo suyo es un modelo y no una teoría porque sus métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar” (p. 190).

Hersey, Blanchard y Johnson (1998), enfatizan en que el estilo del líder, así como su forma de comportarse con los demás, tiene que ver con las situaciones que vivan y que se presenten. Esto significa que es un estilo que se adecúa a las distintas situaciones y que debe adaptarse al grado de madurez o preparación del seguidor. Reconocen que su modelo tuvo como precursor a William J. Reddin (1967), puesto que fue este autor quien pensó que la dimensión de la eficacia era fundamental, si se presentaba unida a la del interés por las tareas y a las relaciones personales (tomado del anterior modelo de Ohio) y quien creía que un modelo teórico útil “debe reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no, depende de la situación”, porque “el liderazgo situacional es tridimensional, en la medida en que involucra la dimensión del comportamiento, de tarea y de relaciones personales, la eficacia y el entorno” (p. 135).

El modelo la dimensión de la eficacia comporta tres dimensiones de la eficacia del líder no promueve un estilo de comportamiento ideal como adecuado para todas las situaciones, afirman los autores (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998): “no hay un estilo de liderazgo (un estímulo) óptimo. Cualquier estilo es eficaz o no, dependiendo de la respuesta que despierta en la situación” (p. 141). Entonces, ningún estilo es eficaz en todo momento y frente a toda situación, por el contrario, hay que pensar que debe adaptarse a las contingencias que se presenten en cada situación.

Para Hersey, Blanchard y Johnson (1998) es entonces necesario que se aprenda a diagnosticar una situación o un ambiente con el fin de que los líderes puedan adaptar sus conductas a ellas. En consecuencia, deberán tener como aptitudes fundamentales, la capacidad de análisis y diagnóstico, las capacidades de adaptación y comunicación; por lo tanto, la eficacia del líder depende de su capacidad para identificar en que entorno se encuentra. En este punto siguen el trabajo de William J. Reddin (1967) e incluyen elementos como: el líder y sus seguidores, los supervisores, asociados, la propia organización, los requerimientos del trabajo, el tiempo, el reporte a un líder hombre o a una mujer, puesto que todos influyen en el ambiente del liderazgo. Además de estos elementos, se hace alusión al ambiente externo que se clasifica en tres categorías y se caracteriza como se hace a continuación:

**Ambiente Remoto:** se trata de los factores que son difícilmente controlables dentro del entorno que enfrenta el líder y puede hablarse de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ecológicos.

**Ambiente Industrial:** a este pertenecen los factores de la industria como son las barreras para ingreso, el poder que tienen y ejercen los proveedores, los compradores, la disponibilidad de sustitutos o complementos y la fuerte competencia.

**Ambiente Operativo:** en este se incluyen todo lo que se conoce como ambiente competitivo o de tarea y se destacan a los competidores, los acreedores, los clientes, la fuerza de trabajo y los proveedores. Se resalta que una de las fuerzas y acontecimientos que pueden estar fuera del control del líder son las tendencias hacia la globalización, la preocupación por el ambiente, los cambios demográficos y, en los usos sociales el marcado interés por la vida laboral y sus relaciones con la productividad, la participación y la satisfacción con el trabajador. Precisamente los autores Hersey, Blanchard y Johnson (1998), citando sobre este punto a Tannenbaum y Schmidt (1973) indican:

Todos estos cambios sociales hacen que el liderazgo eficaz del futuro sea una tarea más ardua, que requiera de cada vez más sensibilidad y flexibilidad que nunca antes. Es más probable que el gerente de nuestros días tenga que manejar empleados que resienten ser tratados como subordinados, que quizás oponen fuertes críticas a cualquier sistema organizacional, que esperan ser consultados y ejercer su influencia y que a menudo tienen un pie fuera de la institución que necesita su lealtad y compromiso. Además, (el gerente de nuestros días) suele enfrentar un medio extremo turbulento e impredecible.

Y en este mismo sentido, Edith Weiner (1992) refiriéndose al escenario de los negocios en el siglo XXI destaca: “Las organizaciones que desean sobrevivir hasta la próxima década y después tienen que buscar nuevos puntos de vista. Actualmente, muchas se basan en interpretaciones caducas del mundo, sus habitantes, sus estructuras sociales y el comportamiento de los mercados”.

Por otra parte, reconocen Hersey y Blanchard (1969) que el estilo de liderazgo que se usará dependerá del grado de la madurez de la gente con que trabajará el líder de pues para ella la definición de estilo de liderazgo se da en función del comportamiento del líder, según lo perciben los seguidores.

Se pueden clasificar las conductas del líder de acuerdo a la identificación del comportamiento frente a las tareas y a las relaciones. El primero tiene que ver con el grado en que el líder realiza los deberes y da cumplimiento a todas las responsabilidades como individuo y miembro del grupo. En este sentido hay que pensar que debe explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quien. Los autores (Hersey & Blanchard, 1969) lo ilustran muy bien, cuando muestran que se aplica este

comportamiento de tarea al preguntar por ejemplo por la localización en una ciudad: el informante será muy explícito en sus indicaciones y dirá con claridad por donde hay que transitar, mostrando con detalles hacia dónde dirigirse y advierten que al asumir una postura directiva como esta, no significa ser antipático o intemperante, puesto que el informante indicará el camino de manera cordial, buscando que el destinatario de la información pueda llegar a su destino..

Por otra parte, el comportamiento de relación se refiere al grado en que el líder puede tener comunicación en sentidos y direcciones diferentes e incluye que sepa escuchar, aclarar y explicar la importancia de una tarea, pero, además deberá facilitar su ejecución y proporcionar apoyo. Puede apreciarse, entonces, que estos dos comportamientos, el de tarea y el de relación, pueden ser diferenciables a partir de sus características.

La principal variable contingente del liderazgo situacional consiste en que los seguidores hayan alcanzado un buen nivel de preparación y madurez, de tal manera que hayan adquirido la capacidad, pero que también tengan la disposición para actuar. Por capacidad hay que entender que además de conocimiento, hay experiencia y se han adquirido habilidades que son fundamentales como aportes del individuo o del grupo y con el fin de desarrollar una tarea o una actividad.

Para identificar que tanta capacidad exhibe un individuo a un grupo hay que hacerlo a la luz de la tarea que se persigue en su cumplimiento. En lo que tiene que ver con la disposición, esta consiste en la confianza, el compromiso y el deseo que se tenga de realizar una actividad o una tarea.

Es importante señalar lo que afirman Baquero y Sánchez (2000) cuando explican y relacionan lo que puede entenderse por madurez emocional y cognitiva con la disposición o motivación para hacer algo, afirman que las personas maduras psicológicamente expresan al realizar su trabajo el grado de responsabilidad que tienen; piensan que es importante y expresan confianza en sí mismos respecto al trabajo o a un componente de él. En lo que tiene que ver con la madurez para el puesto que se ocupa, tiene que ver con la capacidad o con la competencia para realizarlo, puesto que “las personas con una alta madurez (o preparación) para el puesto en un área particular de su trabajo tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros” (Baquero & Sánchez, p.169).

Por lo tanto, los dos componentes de capacidad y disposición están íntimamente ligados y como lo definen sus autores, Hersey, Blanchard y Jhonson (1998) se trata de un “sistema de influencia recíproca”. Si una persona despliega un alto grado de capacidad en el puesto esto influirá decididamente en la disposición que tenga para cumplir con la tarea que le fue encomendada y si una persona tiene una alta disposición para desarrollar la tarea, esto influirá de manera positiva en el desempeño exitoso de la misma. Esta correlación se manifestará en mayor o menor medida en el continuo que va desde la inmadurez hasta la madurez del modelo planteado por estos autores, en donde el líder es quien determina en qué lugar se encuentra el seguidor. Como resultado de la combinación de los niveles de preparación o madurez, surgen cuatro niveles, que Baquero & Sánchez, (2000) describen en la siguiente forma:

Bajo (M1): Incapaz o indispuerto o inseguro: El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado o es incapaz y carece de confianza.

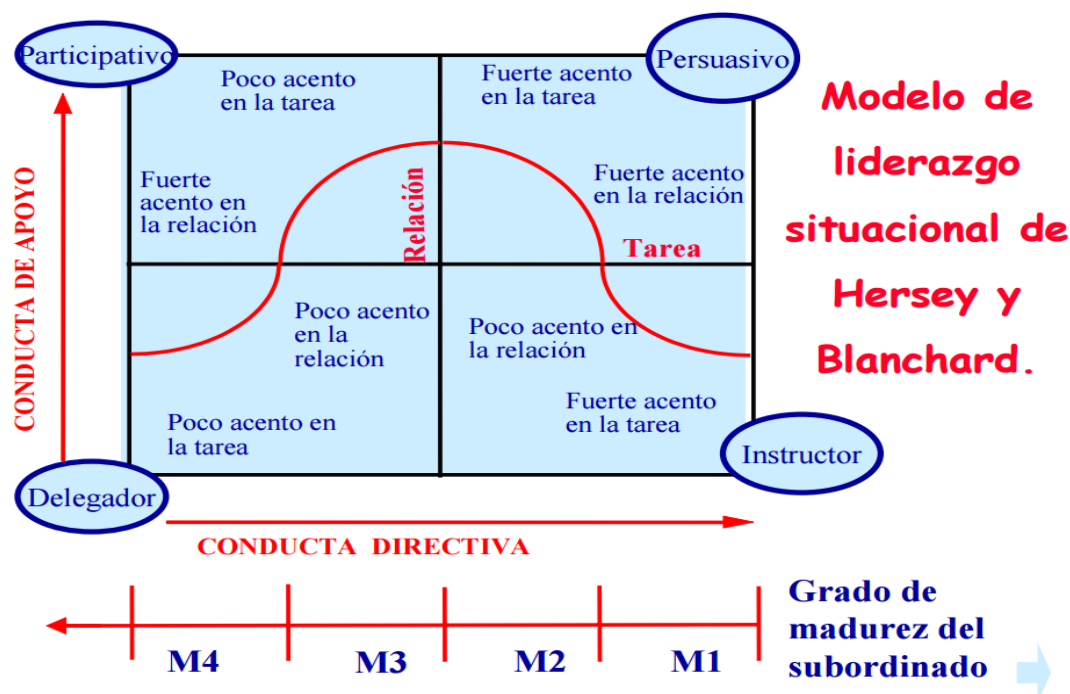
Bajo o Moderado (M2): Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza. Incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder este ahí para conducirlo.

Moderado a elevado (M3): capaz pero indispuerto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla, posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.

Elevado (M4): Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. Se siente confiado para desempeñar la tarea por sí solo.



**Figura 3.** Modelo de Hersey, Blanchard y Jhonson (1998).



Hay ciertas claves del comportamiento de los seguidores que pueden proporcionar señales del nivel de madurez o preparación en que se encuentren. Ron Campbell del Centro para el Estudio del Liderazgo (Hersey, 1985) describe varias de ellas:

Seguidor en (M1), incapaz e indispuesto mostrará conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas, una realización demorada de las tareas, un desempeño solo por petición expresa, frustración intensa.

Seguidor en (M2), incapaz e inseguro mostrará: un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada, conducta confusa y poco clara, Preocupación por los resultados y miedo al fracaso.

Seguidor en (M3), capaz pero indispuesto mostrará: habla rápida e intensamente, buscar clarificar, asiente con la cabeza; hace comentarios como “sí, lo sé”; se ve entusiasta. Escucha con cuidado, responde superficialmente a las preguntas, acepta las tareas, actúa con rapidez y le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios.

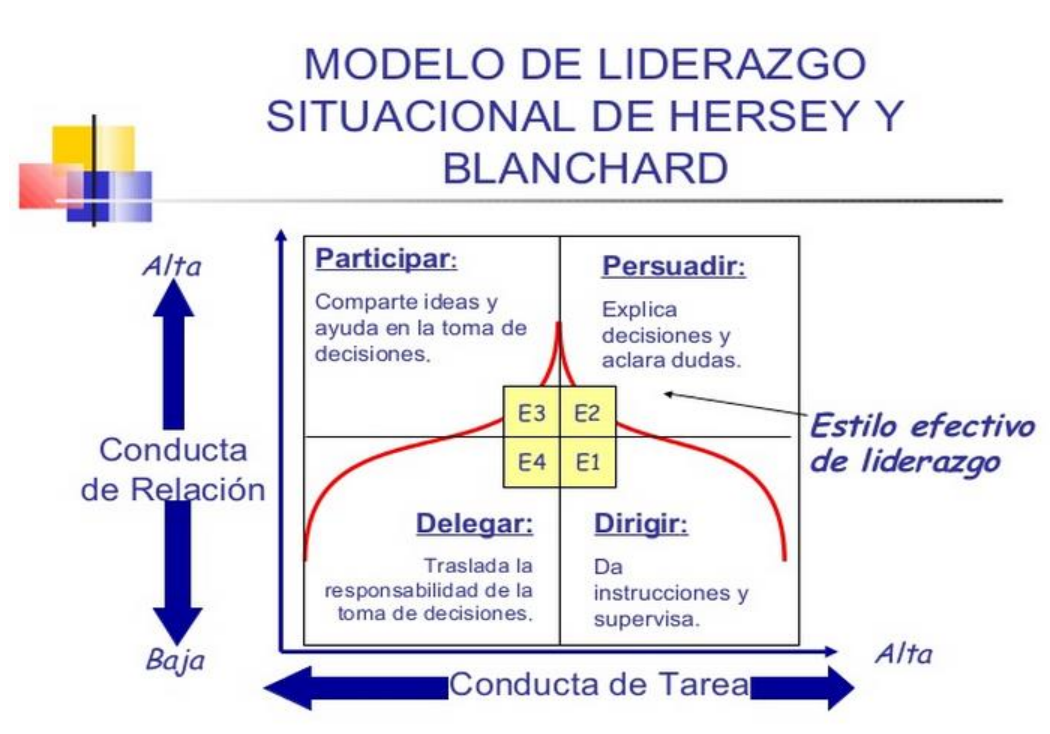
Seguidor en (M4), capaz pero indispuesto mostrará: Duda o se resiste, se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo, busca reforzamiento, le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.

Seguidor en (M3), capaz pero inseguro mostrará: cuestiona su propia habilidad, se centra en los posibles problemas, carece de autoestima, anima al líder a que se mantenga cerca.

Seguidor en (M4), capaz y dispuesto o confiado mostrará: Mantiene informado al jefe del avance de la tarea, hace uso eficaz de los recursos, es responsable y está orientado a los resultados, está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales, está dispuesto a ayudar a los demás, comparte las ideas creativas, “Se hace cargo” de las tareas, cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes.

A partir de la combinación de las dimensiones independientes de conducta, una de tarea y la otra de relación y que se fundamental en el modelo de Hersey, Blanchard y Jhonson (1998), se desprenden los cuatro estilos de liderazgo que serán eficaces y correspondientes a los grados de madurez o preparación de los seguidores, poniendo el énfasis en las características de los mismos.

**Figura 4.** Estilos de Liderazgo conducta de tarea vs conducta de relación.



Según Hersey, Blanchard y Jhonson (1998), Yulk (1989), Lussier y Achua (2006), Daft (2006) y Sánchez (2009), los estilos serán:

Decir (E1): comportamiento con un grado elevado de tarea y bajo de relaciones. Estilo ideal para el seguidor o grupo que se encuentre en el nivel de preparación o madurez (M1). El líder dice que hacer donde y como este estilo de basa en dar instrucciones claras a los seguidores las decisiones serán tomadas por el líder sin que se tenga en cuenta la opinión de los subordinados, la comunicación será en un solo sentido. Supervisión de cerca al desempeño.

EFICAZ	INEFICAZ
Decir	Exigir
Conducir	Rebajar
Dirigir	Dominar
Establecer	Atacar

Las conductas apropiadas del líder con un E1 incapaz e indispuesto son: asentar directamente hechos concretos, reforzar los pequeños avances, considerar las consecuencias de la falta de rendimiento, verificar los estados emocionales.

Y con un E1 incapaz e inseguro: dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables, no abrumar al seguidor, reducir el miedo a los errores, ayudar paso a paso y concentrarse en la enseñanza.

Convencer (E2): Comportamiento con grados elevados de tarea y relaciones. Estilo ideal para cuando se dirigen a seguidores con un nivel de madurez que va de bajo a moderado (M2). El líder da instrucciones específicas supervisando el desempeño en las etapas importantes hasta que la labor se realice. Da la oportunidad de dialogar explicándole, persuadiendo y aclarando al seguidor porque debe desarrollarse una determinada labor.

EFICAZ	INEFICAZ
Convencer	Manipular
Explicar	Sermonear
Aclarar	Defender
Persuadir	Racionalizar

Las conductas apropiadas de líder para el E2 incapaz pero dispuesto o bien incapaz pero confiado son: trata de convencer por la persuasión, verifica que se entiende la tarea, estimula las

preguntas, discute los detalles, explora habilidades relacionadas, explica “por qué”, da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura) e insiste en el “cómo hacerlo”.

Estilo Participativo (E3): Comportamiento con un grado bajo de tarea y elevado en cuanto a relaciones (M3). Estilo ideal para el grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y todavía no tiene la oportunidad de obtener confianza al llevarla a la práctica por sí mismo, es decir sin la ayuda de su jefe, el comportamiento del líder estará en marcado por una fuerte orientación a la relación, brindándole apoyo mediante el dialogo encomiándolos y fortaleciendo la confianza personal del subordinado. Los términos para este estilo de liderazgo son facilitar, colaborar y comprometer el líder dedicara poco tiempo a darles instrucciones generales y a supervisar su desempeño. Permitirá que hagan el trabajo a su manera, concentrándose en el resultado final. Al realizar una tarea no le indicara como hacerla los involucrara al preguntarles como la van a llevar a cabo. Las decisiones se tomaran en consensó pero siempre dentro de las limitaciones que establezca el líder y a su aprobación final.

EFICAZ	INEFICAZ
Participar	Proteger
Alentar	Aplacar
Apoyar	Condensar
Facultar	Pacificar

Y para el E3 capaz pero inseguro: tomar juntos las decisiones, decidir el siguiente pasó, alentar y respaldar, analizar los temores.

Estilo Delegativo (E4): Comprende un comportamiento con grados bajos de tarea y relaciones (M4). Esté estilo es ideal tienen un muy alto nivel de capacidad y disposición. En repetidas oportunidades han podido practicar obteniendo muy buenos resultados en su desempeño y pueden prescindir. De las instrucciones del líder a este estilo de delegar se le aplican otros términos como observar y vigilar. Se manifestará cierto comportamiento de relación pero menor que en los otros estilos descritos anteriormente. Cuando interactúa con los seguidores lo hará para indicarles únicamente la tarea a desarrollar. Responderá sus dudas pero ofreciendo poca dirección y solo en casos que sea necesario. No requerirá supervisar el desempeño, facilitándoles que tomen sus propias decisiones dentro de las especificaciones que defina el líder pero sin la aprobación previa de este.

EFICAZ	INEFICAZ
Delegar	Desatender
Observar	Descargar
Confiar	Evitar
Asignar	Abandonar

Las conductas del líder apropiadas para el E4 capaz y dispuesto o confiado consisten en: escuchar las novedades, evitar las cargas excesivas, fomentar la autonomía, practicar una administración general al margen, reforzar la comunicación con los seguidores, ofrecer apoyo y recursos, delegar actividades y fomentar la libertad para correr riesgos.

El modelo de Hersey, Blanchard y Jhonson (1998) ha contribuido positivamente al entendimiento del liderazgo, una de ellas es la que describe Yukl (2002), al mostrar el énfasis en la conducta flexible y adaptativa por parte del líder y que se ha convertido en un postulado central de algunas de las investigaciones recientes y en este sentido, según reconocen los autores del liderazgo situacional, “es el seguidor el que determina cual es el comportamiento adecuado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea .El proceder del seguidor determina el del líder”. (p. 206).

Refrendan el anterior concepto con la siguiente afirmación “el liderazgo situacional no prescribe reglas inalterables. En la ciencia de la conducta no hay reglas. El liderazgo situacional es una importante contribución en el campo para tratar de aumentar las probabilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces y exitosos” (Yukl, 2002).

### **1.3 Liderazgo Carismático y Transformacional**

Las nuevas teorías del liderazgo colocan el énfasis en las características emocionales y simbólicas entre seguidor y su líder a diferencia de las anteriores teorías que ponían mayor atención a los aspectos cuantitativos y racionales en las relaciones entre líder y seguidor. Además, las nuevas teorías en su objetivo de explicar el liderazgo eficaz, recurren a integrar teorías anteriores, como son la de los rasgos, del comportamiento y situacionales. Y ubicándola como una teoría con una perspectiva más abarcadora (Yukl, 2002; Sánchez, 2008).

A continuación se expondrán algunas de estas teorías y describirá su repercusión en el entendimiento del liderazgo eficaz:

Liderazgo Carismático: el precursor del liderazgo carismático fue el sociólogo alemán Max Weber, según su origen griego, la palabra carisma significa “don de inspiración divina” y con la capacidad de realizar milagros o predecir acontecimientos futuros. En 1947 Weber llamó la atención acerca del término “carisma” de manera que pudiera describirse la forma en que opera la influencia que se basa en las percepciones que tienen los seguidores de que el líder tiene un don divino o que las cualidades que le caracterizan son de tipo sobrenatural y que no consisten en la influencia basada en sistemas de autoridad tradicionales o legales y racionales. Para Weber el sistema de autoridad tradicional era el transferir autoridad o poder de forma tradicional por ejemplo como la transferencia de poder al primogénito de un rey cuando este muere o cuando el hijo o un pariente cercano a un director ejecutivo le es transferido el poder para hacerse cargo de la compañía. En lo concerniente al sistema de autoridad legal racional la persona obtiene la autoridad por las leyes que rigen dicha posición. Por ejemplo cuando un funcionario es electo o en el caso de líderes de compañías no lucrativas o publicas quienes debido al puesto que tienen están facultados para desarrollar acciones, por el contrario el sistema de autoridad carismático se basa en las características extraordinarias o inusuales de los líderes diferente a los anteriores dos sistemas que se soportan en el derecho de nacimiento o las leyes, señalaba Weber que los líderes carismáticos, estos tendrán mayor probabilidad de emerger en situaciones de crisis que impliquen ir en contra de los sistemas de autoridad tradicional y legal –racional ofreciendo una visión radical que apunta a una solución revolucionaria de la crisis.

### ***1.3.1 Características de un Líder Carismático.***

Las siguientes son características de los líderes carismáticos:

Visión de futuro: los líderes carismáticos son personas que tienen la capacidad extraordinaria de formular una imagen anticipada mediante la cual se idealiza el futuro y que representa un cambio significativo de las condiciones actuales y con estrategias innovadoras para conseguir dicho cambio.

Esta visión debe ser muy atractiva para que los seguidores se sientan motivados a respaldar al líder en el cambio propuesto aunque esto represente ir contra el *Statu Quo*

Habilidades de comunicación excepcional. Con miras de crear fuertes vínculos emocionales con sus seguidores y así inspirarlos alrededor de su visión los líderes con carisma comunican la visión y la forma de alcanzarla de manera clara y convincente lo hacen mediante metáforas anécdotas o analogías además son muy áviles al momento de adaptar su comunicación a diferentes tipos de auditorios.

Confianza en sí mismo y convicción moral. La confianza en sus propuestas, su fe sólida y convicción moral por parte del líder carismático.

Capacidad para inspirar confianza, porque antepone los intereses de sus seguidores a los intereses personales (integridad) es un componente de un líder carismático que contagia a los seguidores con miras a que estos trabajen más duro hacia el éxito.

Orientación al riesgo. Los líderes asumen grandes riesgos con el ánimo de defender su visión del futuro además utilizan estrategias innovadoras que representan un riesgo al momento de ejecutar las acciones que conllevan a los cambios. Se puede contrastar con los líderes que no son carismáticos, quienes defienden el *statu quo*, o defienden pequeños cambios que se ejecutaran de manera gradual.

Gran energía que se orienta hacia las actividades. Se caracterizan los líderes que poseen carisma porque tienen una gran energía y se muestran como ejemplos de personas con capacidad de hacer que las cosas se realicen a tiempo, y que cotidianamente se muestran expresivos, recurriendo a un lenguaje, que normalmente no es verbal, y que está representado por expresiones corporales, la voz, la mirada y que en todo denotan calidez.

Base de poder fundada en las relaciones. Esencialmente el liderazgo carismático se basa en las relaciones en donde el seguidor desarrolla un fuerte vínculo emocional con el líder mostrándole respeto reverencial, confianza, identificación y afecto.

Conflicto interno mínimo. Los líderes con carisma tienen el convencimiento interior de que su visión es correcta y en consecuencia las estrategias que trazan, también lo son. Este convencimiento los lleva a persistir y aguantar aun en medio de obstáculos y reveses que se presente.

Delegación de poder en los demás. El líder carismático esta consiente que necesita la ayuda y el respaldo que le brindan sus seguidores por eso delegara autoridad a los demás afianzando la efectividad personal de los seguidores.

Personalidad auto promovida. Los líderes carismáticos tienen una fuerte tendencia a auto promoverse a lo que se refiere a su personalidad y su visión de esta manera cuando obtienen resultados importantes los promoverán o resaltarán de manera notable ante otros.

### ***1.3.2 Liderazgo Carismático Positivo Y Negativo.***

Según se lee en Yukl (2002) un planteamiento o método para diferenciar entre los líderes carismáticos positivos y negativos consiste en hacerlo en función de sus valores y personalidad.

Carismáticos Negativos. Orientación de poder personalizado, poniendo relieve en la identificación personal, persiguiendo objetivos que parten del líder y promoviendo entre los seguidores, sumisión sin una actitud crítica frente a ella. Descuida la internalización o interiorización de valores y creencias en los seguidores.

De manera intencional buscan generar devoción hacia sí mismos antes que por los ideales, las exhortaciones de tipo ideológico son un medio para obtener poder, ignorando la ideología o cambiándola de manera arbitraria en beneficio de sus propios intereses.

Buscan dominar y subyugar a los seguidores manteniéndolos en una condición débil y dependiente.



La toma de decisiones se centraliza en la autoridad del líder, utilizando los castigos y las recompensas para manipular y controlar a los seguidores.

El líder limita la información y la utiliza a su acomodo para mantener una imagen de infalibilidad o para exagerar las amenazas externas para la organización.

Las decisiones de estos líderes demuestran una mayor preocupación por su propia glorificación y por mantener el poder que por el bienestar de los seguidores.

Carismáticos positivos. Orientación a un poder socializado, en busca del logro de objetivos “que impulsa la organización y que promueve la delegación, el crecimiento personal y la participación igualitaria de los seguidores” (Lussier & Achua, 2002).

Ponen énfasis en todo lo que es la creencia y práctica de valores en sus seguidores en cambio de la identificación personal. Generan devoción por la ideología y no en ellos mismos, delegan autoridad, comparten la información con sus seguidores, estimulan la participación en las decisiones y se aplican recompensas para reforzar las actitudes que están de acuerdo con la misión y los objetivos de la organización.

### **Tabla 7:**

#### *Liderazgo carismático.*

<b>Carismáticos positivos</b>	<b>Carismáticos negativos</b>
Poder socializado	Poder personalizado
Devoción por la ideología	Devoción por sí mismo
Fortalecen a sus seguidores	Debilitan y subyugan a sus seguidores
Descentralizan la toma de decisiones	Centralizan la toma de decisiones
La información la comparten con los seguidores	La información la imitan y la manipulan
Recompensas para fortalecer conductas que buscan alcanzar la misión y los objetivos de la organización	Recompensas y castigos para manipular y controlar a los seguidores.
Al obtener logros dirigen la atención al grupo de seguidores, ejerciendo humildad	Al obtener logros dirigen la atención a si mismos. Se muestran arrogantes y presuntuosos.

### ***1.3.3 Liderazgo Transformador.***

El primer teórico que formuló una teoría del liderazgo transformador fue James McGregor Burns (1978) partiendo de una investigación descriptiva de los líderes políticos. Para Burns había dos tipos de liderazgo, uno transformador y el otro transaccional. Esta teoría hace referencia a los valores morales de los seguidores permitiéndoles la sensibilización sobre cuestiones éticas y ayudándoles a resolver los conflictos de valores. Burns (1978) manifiesta que en este tipo de liderazgo “los líderes y seguidores se llevan mutuamente a niveles superiores de moralidad y motivación”. La sensibilidad de los seguidores sobre aspectos éticos y de valores se aumenta a medida que se refuerzan los ideales y los valores morales. La libertad, la justicia, la igualdad, paz y humanitarismo, son fundamentales y por ello se evitan las emociones como el miedo, la avaricia, los celos y el odio. Este tipo de liderazgo permite que los seguidores se vuelvan mejores personas y que cualquier individuo que se lo proponga, puede desplegar este tipo de liderazgo transformador. En este proceso de liderazgo como lo describe Burns cambia tanto el líder como los seguidores elevándolos a los seguidores en su parte moral y cuestionándolos para trabajar en lograr reformas sociales, beneficiando al colectivo general, la organización, la comunidad y la nación.

### ***1.3.4 Liderazgo Transformacional Y Transaccional.***

***El liderazgo transformacional propende por los logros o la consecución de objetivos pragmáticos de las tareas (Yukl, 2002). No coloca tanto énfasis en las características personales y las reacciones de los líderes como otras teorías del liderazgo.***

En este punto es importante expresar que este liderazgo tiene como esencia transformar organizaciones con miras a responder a los embates de los cambios que produce de manera imprevista los mercados globalizados. Es interesante que en la medida que un líder transformacional logre obtener resultados evidentes en los cambios que exija la organización (cultura), más probable será que los cambios que se hagan se logren consolidar como duraderos (perdurables) y por lo tanto que la organización tenga éxito en un contexto turbulento.

### ***1.3.5 Liderazgo Transaccional.***

Según Burns mediante este liderazgo se motiva a los seguidores, buscando que sus intereses egoístas se transformen en beneficios para los seguidores. En el liderazgo político estos intercambios se refieren a puestos de trabajo subsidios contratos gubernamentales logrando la adhesión de los votantes para la elección de un líder. En el caso de las grandes organizaciones el líder intercambiara o negociara con los seguidores el salario y otras prestaciones a cambio del esfuerzo de trabajo que permitiría el logro de objetivos y metas organizacionales.

En tiempo más reciente se han propuesto teorías del liderazgo transformacional, como la de Bernard M. Bass (1985) quien dirigía la atención a que el liderazgo transformacional se debería dirigir a la obtención de objetivos pragmáticos de las tareas. Para Bass los líderes transformacionales desarrollan vínculos emocionales, a partir de alinear la visión con el sistema de valores de los seguidores, para que estos logren satisfacer sus necesidades. Tienen una fuerte habilidad para la definición de una visión, junto con toda la retórica que se necesita para movilizar a los seguidores alrededor de esta.

Según Yukl (2002), en este tipo de liderazgo los seguidores confían, admiran y respetan al líder. El líder transformacional motivara a los seguidores: razonando con los seguidores para que sean más conscientes de los resultados de las tareas, motivándoles a que vayan más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo y poniendo énfasis en las necesidades de orden superior

Este tipo de liderazgo será ideal para cambiar las situaciones dadas, en la medida en que articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores (Lussier & Achua 2002).

Este tipo de líderes se caracterizan porque tienen carisma, lo que lleva a admitir que todo líder transformacional es carismático mas no todo líder carismático es transformacional, hay que recordar que el liderazgo transformacional dirige la atención a los intereses de la organización y del colectivo, por el contrario el líder carismático dirige la atención a sí mismo y como se vio anteriormente en algunos casos hay intereses egoístas.

Otro rasgo importante que destaca a los líderes transformacionales es que su carisma les permite llevar a las organizaciones a procesos de transformación que son duraderos contrario a

muchos líderes carismáticos quienes construyen organizaciones que no logran perdurar cuando dejan la organización.

Según Bass, un proceso independiente y diferente al liderazgo transformacional es el liderazgo transaccional y que se presenta cuando líderes y seguidores establecen una relación de intercambio para satisfacer las necesidades, sin embargo este tipo de proceso no genera vínculos emocionales que permiten activar necesidades de orden superior como la autoestima o la autorrealización y que generan mayor entusiasmo y compromiso con los objetivos de las tareas de una organización.

Lussier y Achua (2002), indican que “el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los seguidores”.

Se ilustra este tipo de liderazgo transaccional en los casos en que los administradores dan bonos mensuales a los asesores comerciales por cumplir con sus cuotas de ventas o cuando los premian por superarlas. Hay que recordar que en un líder transformacional los intercambios son intangibles basados en una visión inspiradora, valores compartidos o vínculos emocionales, por el contrario el líder transaccional basa los intercambios en bienes concretos o tangibles.

Se resalta lo que señala Hughes Richard (2007) que la teoría de Avolio y Bass (2000), sobre el liderazgo transaccional y transformacional, es en esencia una extensión de la teoría de Burns. Sin embargo la diferencia estriba en que para Bass el liderazgo transaccional y transformacional son independiente pero no se excluyen, es decir, un líder puede recurrir a ambos tipos de liderazgo para ser eficaz en diferente momento y en diferentes situaciones teniendo en cuenta que siempre el liderazgo transformacional elevara la motivación en el rendimiento de los seguidores.

Con el ánimo de medir el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional Bass (1985) desarrollo el cuestionario de descripción de la conducta denominado cuestionario de liderazgo con múltiples factores (MLQ): Multifactorial Leadership Questionnaire, el cual incluye cuatro tipos de conducta de liderazgo transformacional, tres del transaccional y uno que se le llama Laissez – Faire.

Los cuatro tipos de conductas del liderazgo transformacional son:

1. Influencia idealizada. El líder diseña y promueve una forma de concebir la vida y su futuro y obtiene la confianza de los seguidores hasta el punto de que estos quieren imitarlo; estos líderes

son percibidos con altos estándares de moral y ética, buscando siempre hacer lo correcto, y convirtiéndose en modelo de conducta para sus seguidores.

2. Estimulación Intelectual. El líder es capaz de hacer que sus seguidores vean los problemas desde perspectivas diferentes, promoviendo de esta manera la creatividad, la innovación y la proactividad.

3. Consideración Individualizada. Es una capacidad del líder para proporcionar apoyo, ánimo y colaboración a cada seguidor reconociendo en ellos que son personas diferentes.

4. Motivación Inspiradora. Capacidad que implica en que el líder comunique la visión de forma atractiva, apela a símbolos para centrarse en el esfuerzo de los subordinados, el líder dará ejemplo al aplicar las conductas que sean adecuadas y que por lo tanto inspiren o motiven a los seguidores para alcanzar la visión compartida en la organización, según Yukl (2002).

Las tres tipos de conductas del liderazgo transaccional son:

1. Recompensas contingentes. Esta conducta implica que el líder haga claridad del trabajo que se requiere para que los seguidores obtengan las recompensas, el líder utilizara incentivos de manera eventual para motivar a los seguidores. Controlará, vigilara y verificara que los seguidores respondan a los acuerdos que se establecieron.

2. Dirección Activa por excepción. El líder vigilará permanentemente a los seguidores en la búsqueda constante de errores y estará muy atento a que se apliquen reglas para evitar posibles errores.

3. Dirección Pasiva por excepción. Este tipo de líder se caracteriza por actuar solamente en situaciones que impliquen algún tipo de castigo que apunte a una acción correctiva.

La conducta Laissez-Faire, se caracteriza por una ausencia de liderazgo, se muestra indiferente por el cumplimiento de la tarea y por las necesidades de sus seguidores.

Someramente se han expuestos las distintas teorías del liderazgo cuyos perfiles conceptuales han apoyado la investigación contemporánea, cuyos derroteros se analizan en el siguiente capítulo.

## **Capítulo 2. Aplicación De Las Teorías Del Liderazgo En Las Organizaciones Contemporáneas**

### **2.1 Las Teorías del Liderazgo y su Aplicación Actual**

La exhaustividad de las indagaciones sobre las características del líder y los componentes del liderazgo creó perplejidad y duda acerca de sus aplicaciones en la vida organizacional contemporánea, por cuanto se trata de múltiples enfoques cada uno con su ángulo de visión propio. Estos enfoques llevaron a interpelar al propio trabajo de investigación y a indagar acerca de las visiones actuales acerca del tema. Fue sí como apareció una nueva pregunta que tiene que ver con el interés por establecer si cada uno de los patrones vistos y de los cuales se dio cuenta en el capítulo anterior es suficientes para dar cuenta del fenómeno del liderazgo en el contexto organizacional contemporáneo. Los modelos formulados a lo largo del siglo XX tienen componentes, principalmente los de la segunda mitad del siglo, que son certeros, pero que, dada la condición contemporánea de la realidad misma, de los sistemas organizacionales y de la conceptualización sobre el tema, no es posible inclinarse por uno de los mencionados paradigmas en particular.

Ahora bien, este titubeo, esta preocupación profunda que se refiere a la aplicabilidad teórica de las distintas visiones es, a su vez, el resultado de muchas otras preguntas formuladas a lo largo del estudio y que tienen que ver con las formas cómo se gestiona el liderazgo y que pueden simplificarse con el siguiente interrogante: ¿la eficacia de la empresa contemporánea está representada y se ejerce desde un modelo único, cerrado, estático y estable de visión del liderazgo?

Esta pregunta obedece a la reflexión permanente durante la revisión de la literatura y la ejecución de este trabajo y a la preocupación constante por encontrar respuestas a los interrogantes que se suscitan alrededor del cómo logran las empresas superar los escollos y dificultades que les plantea el mundo productivo; cómo dan pasos que las conduzcan al logro de buenos resultados que generen bienestar a los miembros que las integran; cómo obtienen utilidades para sus accionistas y cómo, además, producen aportes fundamentales para el desarrollo del país, así como

ventura para los ciudadanos. Son cuestiones que urgen a conceptualizar el liderazgo y su contexto cuyas respuestas se bifurcan en la complejidad del mundo contemporáneo y de las herramientas para afrontarlo.

La revisión de artículos especializados sobre el tema llevó en varias, en múltiples direcciones, pues como afirman Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, y Hu (2014), la revisión documental muestra que en el campo del liderazgo se identifican 66 teorías en las últimas décadas, y aunque esta actividad ha enriquecido el conocimiento también presenta dificultades y perspectivas por desarrollar en el sentido de integrar lo que estos autores denominan “teorías dispares que trabajan o se relacionan o trabajan simultáneamente para influenciar la aparición de fenómenos del liderazgo” (p.55). Para los autores, el análisis de esta diversidad muestra el carácter dinámico de los procesos a que se refieren y la complejidad del individuo, del grupo y de los sistemas de organización, complejidad que deberá abordarse con miras a la comprensión de las formas no lineales en que se manifiestan la realidad del liderazgo y su influencia en la ciencia de la organización. Por último, es importante reconocer las condiciones que permiten afirmar que no existe ninguna teoría unificada de liderazgo, pero lo que si es cierto es que la teoría de los sistemas complejos, como paradigma científico, ha orientado los enfoques contemporáneos. A esta se hará referencia, puesto que introduce conceptos con los cuales entender no solo el contexto de las organizaciones, sino las teorías sobre el liderazgo, porque al parecer, la situación de las organizaciones contemporáneas es más compleja que la simple combinación de distintas teorías que intervienen en su manejo.

Sin embargo, esta afirmación, aunque cierta, no permite entender y explicar lo que sucede con las organizaciones y con los sectores que estas conforman en lo que se refiere al liderazgo y por esta razón hay que indagar un poco más para enfocar este asunto de manera certera y poder ver lo que sucede.

Metodológicamente, para examinar este asunto se aborda, como se indicó en la introducción de este trabajo, el liderazgo como proceso, y se aclara que el tema del líder y de las calidades personales y profesionales no es que se haya dejado a un lado, en tanto constituye un componente del ser humano que participa en el proceso de liderazgo, sino que lo que se afirma es que contemporáneamente no es posible pensarlo exclusivamente desde este punto de vista, porque su

visión solo recoge componentes individuales, siendo que al interior de una organización ocurren procesos de muy diversa naturaleza, lo que no permite una visión única (Zapata & Caldera, 2008).

### *2.1.1 Los Sistemas Complejos.*

Las teorías de los sistemas complejos se basan en las guías epistemológicas y científicas contemporáneas que guían la investigación sobre las organizaciones sociales. De acuerdo con lo afirmado por Kevin Dooley (1997), el paradigma que ha dominado en lo que se refiere a las teorías de gestión de una época dada ha imitado históricamente el paradigma dominante de las teorías científicas de la misma y cita como soporte de su afirmación los estudios de Ackoff y Emery, 1972 y el de Hayles, 1991. Según él, la mayor parte de la ciencia hasta el siglo XX fue influenciada por los modelos científicos de Newton, de Laplace y de Descartes, modelos que defienden la tesis de que el estado natural de un sistema es el equilibrio y que toda gestión apunta a lograrlo cuando, por alguna razón, se aleja del punto donde armonizan sus elementos. De esta manera, dice el autor, una forma reduccionista de concebirlos afirmaba que, conociendo los elementos que hacían parte del sistema y sus formas de interactuar, podrían predecirse los sistemas futuros.

En esta perspectiva en el contexto de las teorías de gestión y en los siglos XIX y XX, afirma Dooley, los principios fundamentales son el reduccionismo, el determinismo y el equilibrio. Para Dooley (1997), los teóricos de gestión como Fayol, Mooney y Urwick inventaron mecanismos de control de gestión que se basan en la "organización como máquina" una metáfora expuesta en 1986 por Morgan y en la cual, en la dirección organizacional, aparecen como algunas de sus partes la planificación y la gestión por objetivos.

Según esta forma de mirar y analizar la organización, esta no es más que una estructura centralizada que planea y ejecuta las acciones necesarias para desarrollar las acciones que ejecuta la fuerza de trabajo. Control, recompensas y castigos son los mecanismos específicos de este tipo de organización "máquina". Afirmo Dooley (1997) que este reduccionismo en la forma de concebir la planeación y la ejecución organizacionales crearon conceptos quietos, estáticos como fueron, a su juicio, la división del trabajo, la intercambiabilidad de piezas, los procedimientos estándar, el control de calidad, el estudio de tiempos y movimientos que Frederick Taylor integró dentro de una metodología científica cuyo objetivo era lograr una administración eficiente y coherente con



su visión de la gestión. (p. 4). Estos principios formulados por la administración científica tienen gran influencia sobre las prácticas de gestión de hoy que se resumen en 4 puntos: a) Sustituir la improvisación por el método científico; b) seleccionar científicamente a los trabajadores y entrenarlos para producir más y mejor; c) controlar el trabajo con métodos científicos para verificar que se cumple de acuerdo con las normas; d) distribuir el trabajo de acuerdo con las atribuciones y las responsabilidades.

Si bien el modelo de la práctica de gestión actual está todavía profundamente arraigado en el enfoque mecanicista, en especial en el entorno organizacional, también ha evolucionado y madurado a través de los conceptos de otros paradigmas de pensamiento. La exploración de Dooley sobre el paradigma específico de adaptación moderna a la ciencia compleja de los sistemas apuntó a entender las organizaciones y la naturaleza del cambio desde una perspectiva que contempla los distintos componentes en una permanente interacción. Este se ha conocido como el paradigma de la complejidad que pretende entender las organizaciones en el contexto del cambio y de la naturaleza de este.

El paradigma de la complejidad sistémica utiliza la investigación para construir representaciones de la organización en varios niveles, los cuales se abordan en forma multidisciplinaria como sistemas que se pueden comprender mediante la búsqueda de patrones que, siguiendo patrones biológicos, logran puntos de equilibrio y desarrollan formas de adaptación al medio ambiente, utilizando la auto organización, a la manera como se adaptan los sistemas vivos. La auto-organización, el control y el orden son emergentes, se dan de manera continua y permiten desestimar el modelo de la organización jerárquica que desarrolla sus actividades en tanto es una organización jerárquica (Dooley, 1997) citando a (Lewin, 1992; Waldrop, 1992).

La formulación de esta teoría se basa en los cuestionamientos que la teoría de la Relatividad de Einstein les formula a los conceptos epistemológicos de comprensión del mundo y de la organización que había desarrollado la teoría mecanicista: no hay una causa única de los acontecimientos. En cuanto al cambio plantea Dooley que hay que pensar en que este es discontinuo y que fue Thomas Khun quien propuso este modelo en el cual las transformaciones no ocurren todas en un mismo tiempo, sino que, por el contrario, el cambio se produce en distintas partes, en distintos tiempos y sin que pueda pensarse que existe un elemento que es decisivo y que lo jalona, sino que, por el contrario, este puede darse incluso teniendo como desencadenante un elemento accesorio. Y algo

que es fundamental en estas teorías de la complejidad, en especial en lo que tiene que ver con la complejidad sistémica, el equilibrio no hace parte del estado natural del sistema, sino que por el contrario, es situacional.

Otra de las influencias importantes para la formulación de los sistemas organizativos complejos, además de las nuevas formulaciones de la física se dio desde la denominada Teoría del Caos que Dooley (1997) expone, diciendo que los sistemas dinámicos – no lineales –, como es una organización humana, se caracterizan a partir del caos como teoría que los entiende como sistemas en permanente cambio. Se acepta que las organizaciones son sistemas donde coexisten lo simple y lo complejo y donde se dan saltos súbitos de estado a partir de bifurcaciones, intermitencias, complejidades y una marcada tendencia hacia la auto organización; esta se da en estructuras nuevas con diversas variables que pasan por umbrales de bifurcación. Los conceptos de caos y auto organización han evolucionado desde las ciencias físicas; la noción de sistemas adaptativos complejos (CAS por su nombre en inglés) tiene origen en las ciencias biológicas, como lo plantea Gell- Mann (1994) citado por Dooley (1997). Pero, mientras que la teoría del caos se refiere a un comportamiento particular de los sistemas complejos, los CAS permiten analizar los sistemas de organización desde enfoques holísticos y sus ejemplos deben incluir sistemas sociales, ecologías, economías, culturas, política etc (Dooley, 1997).

Entre las aplicaciones de la teoría de la complejidad están las que fueron impulsadas por Maturana y Varela (1995) quienes en sus trabajos sobre la autopoiesis afirman que el cambio estructural se produce a través de la auto-renovación (replicación, copia y reproducción). Esta auto-producción produce una historia del cambio: "La ontogenia es la historia del cambio estructural en una unidad sin pérdida de la organización en la que el cambio estructural en curso ocurre. . . ya sea como un cambio desencadenado por interacciones procedentes del entorno en el que existe o como resultado de su dinámica interna. El resultado global es que la transformación ontogénica en una única unidad cesa con su desintegración" (p. 75). ¿Qué se puede decir de este planteamiento? Que los cambios que ocurren no pueden explicarse como en la linealidad de causa y consecuencia, porque de aquellos no puede decirse que tengan una genealogía, sino más bien que sus componentes en interacción con el medio generan interacciones, las cuales son la condición para que los efectos visibles de los cambios se presenten; pero estos a su vez no son estáticos y nuevos procesos lineales, transversales, horizontales y verticales se dan en cada caso.

Toda organización es un micro mundo entrelazado a un mundo globalizado que ha ampliado sus acciones y ha transformado completamente el ámbito social. Es por esta razón que no es fácil generalizar acerca del tipo de procesos que, comporta y que fundamentalmente, son de índole social aunque en ellos se involucren la psicología y la administración y en los que participan los agentes económicos en el complejo entramado del mundo.

Explicar lo que es una organización parece a primera vista una tarea muy sencilla, en la medida en que se convive con multitud de ellas, en todos los órdenes de la vida: desde el conjunto doméstico hasta las organizaciones económicas, políticas o religiosas, que aglutinan a un gran número de personas y que trascienden las fronteras. Para decirlo de manera breve, la comprensión de lo que es una organización es posible si se le piensa desde varios puntos de vista, como el de Maturana y Varela (1995) que establecen una analogía de aquella con un organismo vivo que se construye constantemente a sí mismo en forma de un sistema autopoietico.

El sistema autopoietico, según esta teoría, está compuesto tanto por componentes internos como por sus interacciones; el contenido de estos cambios posibles se encuentran dentro del mismo sistema, de la forma como se interrelacionan sus elementos, dentro de un particular sistema dinámico, que no es en ningún momento lineal. La autopoiesis es una característica particular de las denominadas máquinas homeostáticas, en las cuales existe una variable que es fundamental para su funcionamiento, es constante y puede definirse como su propia organización. "Una máquina autopoietica es una máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que producen componentes que: i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como una unidad en el espacio físico" (Maturana & Varela, 1995, p. 69).

Teniendo en cuenta el concepto de autopoiesis o forma de particularizar y caracterizar las ciencias sociales y en particular la sociología, mediante la simulación de lo que constituye la organización celular, los autores Maturana y Varela (1995) tradujeron y aplicaron lo fundamental del objeto de aquellas ciencias y plantearon su propia teoría de la dinámica social: la sociedad son sistemas sociales autopoieticos (clausurados operativamente) y autorreferentes (que integran los elementos del sistema como unidades de función).

Por tanto, las organizaciones mecánicas logran con el cumplimiento de los objetivos, reducir su propia realidad en un simple nicho de mercado, que a través de procesos lineales, con la utilización de la misma regla para responder a diversas situaciones, no tienen la posibilidad de ver más allá de los límites, en donde se encuentran los escenarios borrosos, azarosos, y de incertidumbre, es decir, la sociedad de mercado no es lineal, sino que puede interpretarse como un sistema abierto, dinámico, complejo y adaptativo (Morris, 2003), por consiguiente, la visión mecánica de una organización es insuficiente, no puede dar cuenta de su funcionamiento u por esta razón es necesario pensar en una visión compleja de organización, una mirada capaz de recrear las condiciones necesarias para lograr continuidad y adaptación a los cambios ambientales, y en donde existe constitución espontánea de organización, de ahí la probabilidad de ensamblajes organizados cada vez más complejos (Morín, 1993); como afirma Etkin (2000) “toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características comunes con los organismos biológicos. Sólo puede existir si intercambia materiales con su ambiente. Esos procesos de importación-conversión-exportación representan la tarea básica que una empresa debe realizar para vivir”.

Ahora bien, la tendencia de las organizaciones hacia el orden y hacia la simplicidad, es una visión reductora que no permite comprender la realidad compleja de organización. Por tanto, desde una realidad compleja interna dice Luis Fernando Molano (2011) surge la necesidad de replantear la relación que tiene el sistema desde su estructura con su entorno, en palabras de Wagensberg (1998) “la independencia no equivale a aislamiento, sino que es una independencia activa, para cuyo mantenimiento se requiere gran sensibilidad al entorno y una gran capacidad para modificarlo”; se hace necesario diferenciar que la relación con el entorno no es mecánica, puesto que no puede afirmarse que el entorno produzca acciones que influyen la organización y que esta sea receptiva o no; existen influencias mutuas e interacciones que pueden considerarse como no significativas y generar cambios importantes. “No existe un único orden racional, y de entrada si cabe distinguir que desde las ciencias de la complejidad se permite generar otros órdenes racionales alejados de las certezas y comprometidos con la vida: un mundo natural rodeado de complejidad “(...) cómo puede ocurrir algo simple, cuando a nuestro alrededor, en el mundo natural y en la cultura humana, no existe más que complejidad y caos” (p. 12).

Lo que fundamentalmente se da en torno a esta organización consiste en el trabajo de numerosos seres humanos que guiados por un mismo objetivo, encaminan su trabajo y el trabajo de la empresa hacia un fin, previsible y alcanzable por todos.

Hasta aquí no existe ningún problema y se puede decir con Maturana y Varela (1995) que dicha organización genera en su interior una “autopoiesis”, como proceso de construcción y transformación permanente: el razonamiento se puede apropiarse de los que estos autores plantean, diciendo que las organizaciones se distinguen por tres características que son: la autonomía, la circularidad, y la auto referencia.

Lo anterior puede entenderse en el sentido de que una organización por el mismo trabajo que en su interior han consolidado sus miembros, adquiere autonomía, al margen inclusive de dichos miembros, realiza unos procesos que funcionan permanentemente y éstos imponen las pautas de su funcionamiento. En este caso sucede como con el lenguaje humano que es creado por los hombres, es manejado por ellos, pero funciona de manera colectiva aun en contra de las decisiones individuales.

Las organizaciones pueden definirse también a partir de la complejidad de las relaciones que determinan, inmersas en un flujo permanente, dentro del cual se realiza un proceso compuesto de procesos múltiples, que pueden actuar - y de hecho actúan- en direcciones diferentes. Dentro de estos procesos, un hecho seleccionado de manera intencional para producir un efecto dado, puede llegar a no ocasionarlo o por el contrario, un acontecimiento aleatorio podría llegar a ocasionar acontecimientos de importancia en la organización.

Aparte del hecho que constituye una organización social, en la cual los partícipes detallan los objetivos a los cuales tiende la organización, los demás actos son el producto de una multicausalidad que genera resultados diferentes de acuerdo a las condiciones diferentes que se vivan.

A partir de estas teorías se ha venido enfocando la teoría del liderazgo desde la complejidad como dominio conceptual que concibe las organizaciones no como sistemas en equilibrio, sino como organismos que, por el contrario, tienen una dinámica particular, soportan el cambio constante por cuanto siempre están en relación con el medio que es cambiante. Para Levy (1994) el reconocimiento de una organización como un sistema significa que un cambio en cualquier elemento repercute en los demás, con mayor o menor intensidad pero que tanto el cambio como

sus consecuencias no pueden ser previstos, ni anticipados. Levy identifica cinco elementos de la teoría del caos que son aplicables a la conducción de las organizaciones:

1) La planificación a largo plazo es muy difícil: con el paso del tiempo las pequeñas perturbaciones pueden multiplicarse debido a las relaciones no lineales y a la naturaleza no estable del sistema. La utilización de modelos más complejos y precisos no siempre es garantía de la obtención de mejores pronósticos.

2) Las organizaciones no alcanzan un equilibrio estable: los sistemas ampliamente conectados con el entorno no alcanzan un equilibrio estable, no logrando pasar exactamente por el mismo lugar más de una vez.

3) Un cambio dramático puede producirse en forma inesperada: la aparición de cualquiera de las “cuatro fuerzas competitivas de Porter” puede generar una repercusión muy importante sobre la organización

4) Pueden hacerse pronósticos a corto plazo y predicciones de patrones: en los sistemas caóticos se observa, en el corto plazo, un grado sorprendente de orden. O sea que las predicciones sobre las que se basa la selección de la estrategia, pueden tener un aceptable grado de cumplimiento en horizontes temporales cortos.

5) Se necesitan pautas para enfrentar la complejidad y la incertidumbre: es necesario adoptar estrategias simplificadoras para orientar las decisiones que se toman en un mundo de muy complejas interacciones (Levy, 1994).

La teoría de la complejidad aplicada al sistema organizacional lo entiende como una multiestructura de agentes que interactúan como colectividad y como individualidades que tienen gran capacidad adaptativa, lo que les proporciona resiliencia frente a las perturbaciones. Entre las propiedades más importantes se encuentran la homeostasis y la comunicación, la cooperación, la organización espacial y temporal y su reproducción incesante. En los sistemas complejos, las partes – como en el sistema biológico que les sirve de modelo explicativo – se especializan, se adaptan y se reproducen a sí mismas.

Contreras, Barbosa y Castro (2012) en un artículo en el que se refieren a la organización como sistema complejo y las implicaciones para la conceptualización del liderazgo, las cuales plantean la necesidad de abordar este problema desde la complejidad: es necesario tener en cuenta que los sistemas tienen funciones y capacidades adaptativas; es a partir de las ciencias de la vida, utilizando

las metáforas de los organismos vivos que se adaptan al medio, como de la teoría del caos que se especifica en una visión particular, para lograr la comprensión de la organización como sistema complejo. En estas maneras de entender las organizaciones se han tomado los conceptos como borde del caos, autoorganización, emergencia y adaptación. Aquí puede preguntarse ¿Cuál es la utilidad que prestan estos conceptos a la ciencia de las organizaciones? Y Puede decirse, de acuerdo con los autores citados que constituyen la forma de funcionamiento organizacional y tienen que ver con el funcionamiento y la capacidad que les permite transformarse y evolucionar, a la vez que mantenerse (p. 198). Hay que decir que la permanencia de las organizaciones está dada porque se mantienen en el borde del caos, es decir aquella zona donde la estabilidad no es continua, y por lo tanto no hay riesgos de anquilosamiento, pero que tampoco están en la zona “inestable” (p. 198) donde el sistema puede desintegrarse. A este punto lo denominan Kelly y Allison (1999), citado por Contreras et al. (2012) desequilibrio productivo o punto para el cambio productivo por Heifetz, Grashow y Linsky (2009) citado por Contreras et al. (2012).

En lo que tiene que ver con la autoorganización, que es otro de los conceptos, tiene que ver con la capacidad del sistema de auto renovarse, es decir de estar lejos del equilibrio y buscar, en consecuencia, la transformación constante; la emergencia, concepto que da cuenta del proceso para desarrollar capacidades nuevas y complejas es la obliga a plantear la dificultad de predicción porque “un pequeño cambio en el medio podría producir un cambio imprevisto en el sistema”. En cuanto a la adaptación que puede explicarse diciendo que es la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, constituye el elemento que las hace flexibles al cambio. Los autores (Contreras et al., 2012) describen mediante la siguiente tabla las características del liderazgo visto desde el enfoque convencional y desde los sistemas adaptativos complejos:

**Tabla 8:**

*Características del liderazgo desde las perspectivas convencionales y de los SAC Blandín (2008) citado por (Contreras et al., (2012))*

Enfoques del liderazgo	
Convencional	Sistemas adaptativos complejos
Micronivel	Macronivel
Contexto simple, estable y predecible	Contexto complejo dinámico y no predecible
Se evita la incertidumbre	Se acepta la incertidumbre
Relación de causalidad entre el líder y los seguidores	Relación sistémica entre el líder y los demás niveles
Influencia lineal del líder	Influencia difusa tanto en dirección como en niveles
Se concibe la organización como una máquina	Se concibe la organización como un sistema vivo
Se busca la homogeneidad	Se potencia la heterogeneidad
Se pretende la estabilidad	Se promueve el desequilibrio productivo
Jerárquica	Liderazgo distribuido y colaborativo
La innovación como parte del plan.	La innovación como resultado de la generación de ambientes propicios

Hay que decir que este amplio conjunto conceptual contemporáneo que constituye la teoría de la complejidad no ha generado teorías específicas en lo que tiene que ver con el liderazgo, ni ha propuesto modelos como afirman Contreras et al. (2012), pero si ha suscitado inquietudes sobre diversos aspectos que hacen parte del aquel y que han encontrado aplicaciones concretas de los enfoques sobre el líder en empresas específicas, mientras que en el ámbito académico y de raigambre científica si suscita investigaciones que tienen que ver el liderazgo desde distintos campos del saber: se trata de enfoques desde la complejidad porque abarcan aspectos tales como la ética, la comunicación, la organización como poder, no como factores determinantes sino como aquellos que están presentes en las organizaciones, que predominan en un momento dado, que declinan en otros y que se interrelacionan con las formas particulares de cada organización, incluyendo obviamente los estilos gerenciales.

Y como anotan Contreras et al. (2012) las organizaciones utilizan técnicas que han sido extrapoladas desde las ciencias de la complejidad, como las “matemáticas robustas”, el modelamiento computacional y los estudios de casos cualitativos y cuantitativos, los que se orientan a las dinámicas multinivel del liderazgo y afirman que todos estos métodos están orientados a: las dinámicas multinivel del liderazgo, así como a las dinámicas multitemporales, su comportamiento en el tiempo y a través del tiempo, tomando como referencia lo que ocurre a nivel micro y las interacciones a nivel macro a lo largo de semanas y meses, e incluso series de años



(Hazy, Millhisser, y Solow, 2007; Dooley, 2007; Jennings y Dooley, 2007). No obstante, como ha pasado con otras áreas del conocimiento que comienzan a desarrollarse desde nuevas perspectivas, se requiere generar un cuerpo robusto de literatura sustentada en investigaciones rigurosas que permitan construir teorías respecto a la aplicación de las ciencias de la complejidad al ámbito organizacional, proceso que está actualmente en desarrollo y en el cual se han venido obteniendo importantes hallazgos (Contreras et al., 2012).

### ***2.1.2 Diversos Enfoques Del Liderazgo Como Proceso En Organizaciones Complejas***

El comportamiento ético como efectividad en el liderazgo es imprescindible, por esto Páez y Salgado (2009) describen el *ethos* en las organizaciones, y lo definen como todos aquellos comportamientos aceptados dentro de ellas, definidos por los líderes y que hacen que las organizaciones sean reconocidas por la capacidad que tienen dichos líderes de hacerlos cumplir, sancionando lo inadecuado, e imprimiendo un carácter específico con el que está se reconocerá en el medio. El líder debe buscar una relación adecuada entre la teoría y la práctica; si esto ocurre siempre obtendrá admiración y credibilidad única entre sus seguidores. Es así como Moreno (2004) sostiene que la dirección ética se debe regir por valores que giren en torno a la integridad, y que la dirección esté fundamentada en la confianza y la credibilidad, el máximo de prudencia, moderación, la justicia y la fortaleza, que son virtudes que contribuyen a mantener el liderazgo ético. Así, un buen líder siempre pondrá estas virtudes como pilares que sostengan el trabajo y su aplicación.

En el mundo actual el concepto de ética se ha venido expresando en múltiples variables, lo cual se considera como un factor primordial para ejercer un liderazgo adecuado. Son innumerables los ejemplos de líderes mundiales que por razones éticas y de comportamiento han perdido toda la credibilidad y no han podido cumplir sus objetivos y metas trazadas. En general, las consideraciones éticas en un líder deben estar trazadas por valores y principios fundamentales que, en ningún momento, podrán ser alterados por un concepto personal o grupal. Es por esto que, a lo largo de la historia, los proyectos o las propuestas de grandes líderes han perjudicado infinidad de

proyectos colectivos; generalmente estas distorsiones éticas se dan por ambiciones desmedidas en aspectos, tales como poder, fama dinero, creencias religiosas o políticas, entre otros. Cortina (2005) ha caracterizado la ética no solo como una calidad humana sino como un saber que contribuye a orientar al ser humano, a ayudarlo a decidir sobre las acciones a emprender con un sentido racional. La relación entre el liderazgo y las formas de asumir la relación con los comportamientos y la ética se ha planteado también en relación con el liderazgo. El comportamiento de los líderes y su relación con personas y grupos, deben estar exentas de poder. El trato relacional debe ser siempre con dignidad.

Páez y Salgado (2009) citando a Nanus (1978), expresan que el ethos moral de cualquier institución se define a partir del comportamiento de los líderes, quienes van definiendo lo que son los estándares de comportamiento y creando motivaciones para que esos modelos sean seguidos por todos; debe existir un sistema de premios y recompensas. La ética define las formas del ser y determina su hacer. Está estrechamente ligada al día a día de los individuos y de las organizaciones. Se concreta en las conductas de quienes pertenecen a una organización y va generando una cultura entre los integrantes de una organización y crea la cultura propia de la organización. Según Moreno (2001), en el desarrollo de su trabajo los líderes deben tener en cuenta las llamadas siete claves “C”: carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión; éstas, a su vez, van unidas con las tres claves “H”: humildad, honestidad y humor, las cuales contribuyen a la formación de líderes éticos y personas que son reconocidas por los demás en el ejercicio de su poder. Este autor anota también que el tema del liderazgo no se precisa, ya que hay aspectos del individuo que no se incluyen en su totalidad y, por ende, se escapan elementos importantes; de ahí que si se añade al liderazgo el calificativo de ético, el grado de complejidad aumenta. Un repaso a la historia remite a algunos líderes que han sido considerados como tales, pero cuyo ejercicio de liderazgo carecía de toda ética; lo es el caso recurrente de Hitler, por ejemplo. Pero, el punto clave es reconocer que existen y han existido líderes que no se mueven bajo los parámetros de la ética.

El liderazgo ético constituye, además, una forma de mostrar que existen necesidades de tipo ético y que pueden ser solucionadas haciendo uso de una ética profunda, tal como lo afirma Armstrong (2007) al referirse a las instituciones médicas y a los centros universitarios de formación en un contexto académico y de opinión que exige la revitalización de la medicina

académica, desarrollando una visión, un conjunto de valores y una estrategia que mejore su posicionamiento. El autor describe en forma no muy detallada, porque ese no es su objetivo, la complejidad del mundo de la medicina y los pacientes en el ámbito contemporáneo y las transformaciones de la medicina en los centros de atención y por ende en las instituciones de formación, haciendo mención a los cambios producidos a partir de la década de los setenta cuando no solo la orientación de la medicina cambia, sino el entorno en el cual se prestan los servicios médicos; aquel está sometido a las ampliaciones en la prestación del servicio, a la mayor afluencia de pacientes, a la fragmentación del servicio, a la mayor preocupación por los avances tecnológicos y al nuevo enfoque médico. Se queja de como la medicina ha convertido la atención en una mercancía, desconociendo que se trata de un derecho fundamental, para lo cual la medicina necesita utilizar su autoridad moral y la experiencia para contribuir a la reingeniería del proceso de atención de la salud, utilizando siempre el liderazgo como una forma de proporcionar satisfacción a todos los que prestan y reciben los servicios de salud.

### ***2.1.3 La Comunicación Y El Liderazgo***

La comunicación es una función básica del ser humano e igualmente así se le considera dentro del proceso de liderazgo; autores como M. Sean Limon y Betty H. La France (2005) investigaron sobre las capacidades comunicativas de los miembros de una organización, en especial la que puede definirse como argumentativa, con alto o bajo compromiso en la defensa de ideas, conceptos y principios y expresaron que existe una influencia decisiva en la expresión del liderazgo emergente, aquel que se da cuando se convocan grupos de trabajo y de estos surgen propuestas de liderazgo. Esta investigación, además de determinar unos factores importantes en la capacidad comunicativa de los miembros de una organización, da cuenta de un fenómeno importante que puede caracterizarse como el que ocurre en contextos comunicacionales en los que se desarrollan acciones de liderazgo que desvirtúan el modelo jerárquico como modelo incuestionable de comunicación asertiva: es la capacidad de comunicación asertiva, de expresión y sustentación de ideas, las capacidades que permiten la emergencia de muchos de los líderes, en especial del nivel

medio. Y es que en cualquier contexto, tomando el liderazgo como proceso que se recompone mediante las acciones propias y del entorno, permiten la emergencia de nuevos modelos. La teoría de la comunicación enseña, de esta manera, que en cuestiones de liderazgo personal no existen situaciones fijas y posiciones personales que no puedan variar, en presencia de condiciones comunicacionales innovadoras, emergen nuevos modelos.

En la comunicación existe otro tema que es importante tratar, porque también cuestiona la tradicional mirada del liderazgo unidireccional y basado en el control, que supone que la comunicación entre líder y seguidores se da en un mismo código y en una única dirección. Afirma Félix (2014), que la complejidad del medio ambiente organizacional cambia los modelos de la comunicación empresarial que había sido planteado únicamente en función de transmitir información y por el contrario lo piensa como transmisión del conocimiento “dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización.” (p. 202), pues como función básica facilita el proceso de intercambio de conocimientos, tanto en el espacio físico, como en la realidad virtual. En la actualidad, la comunicación organizacional tiene tres dimensiones distintas: la humana, la estratégica y la instrumental. La dimensión humana es la que mejora la comunicación entre las personas y tiene como objetivo el respeto y que las personas logren entenderse entre sí (Kunsh & Marchiori, 2006).

El poder y el liderazgo es otro de los enfoques importantes: si el liderazgo se entiende como un proceso relacional y complejo, como lo plantean Contreras y Castro (2013) porque emerge “de la interacción entre los agentes del sistema” comprende no solo la influencia de los líderes, sino “el efecto, a veces difuso, del ejercicio del poder sobre la organización” y que de manera no prevista o no deliberada como lo explican dichos autores “moviliza el sistema, en ocasiones, a estadios no previstos por los líderes”; el poder en la organización y el poder de la organización en relación con el entorno y con otros agentes produce cambios espontáneos situacionales.

Por esta razón hay que considerar que poder y liderazgo se condicionan mutuamente y el primero configura una particular forma de ser de la organización que la define ante los demás y que determina su forma de actuar; el poder no construye el liderazgo, pero este requiere de él; el poder imparte una serie de lineamientos que contribuyen a la construcción del ethos organizacional y determina al mismo tiempo una influencia positiva en la creación de riqueza en el interior de la organización y como afirman Contreras y Castro (2013): “Los líderes, entonces, deben reconocer

la individualidad, potenciar la diversidad y distribuir el poder, para que la organización se movilice hacia estados de desequilibrio productivo que favorezca la adaptación de la organización”

La importancia del ejercicio del poder en las organizaciones está dado por la capacidad de movilización hacia estadios adaptativos de tal manera que pueda ser capaz de influir “sobre el logro de las metas organizacionales a través de la promoción de la diversidad y la satisfacción de las expectativas individuales y colectivas que se suscitan en el sistema”.

Hay que decir, además, que liderazgo y poder son fenómenos interdependientes y no aspectos que funcionen cada uno por su lado; por el contrario, deben fusionarse para funcionar y en esta perspectiva los líderes deben: “Reconocer la individualidad, potenciar la diversidad y distribuir el poder, para que la organización se movilice hacia estados de desequilibrio productivo que favorezca la adaptación de la organización. Lo anterior implica replantear la figura del líder que conoce y decide el mejor camino y espera ser seguido por otros para convertirse en un potenciador del sistema cuya influencia permita su auto organización y que de él emerjan nuevas formas, las cuales tendrán implícitamente el efecto de su influencia, pero no de forma exclusiva” (Contreras y Castro, 2013).

## **2.2 Liderazgo Transformacional**

Este tipo de liderazgo se considera como una expresión de las concepciones que desde la complejidad han abogado por procesos de interacción, retroalimentación, influencias internas y externas y la capacidad extraordinaria de adaptarse a las condiciones del entorno organizacional, del entorno globalizado y a las cambiantes circunstancias que caracterizan el mundo contemporáneo.

El autor que primero habló de este tipo de liderazgo fue Burns, en 1978; se habló entonces de una nueva teoría en construcción, la teoría del liderazgo transformacional, entendiéndolo como un proceso que, como su nombre lo dice, permite, facilita y estimula los cambios en los seguidores, mediante la influencia del líder, a la vez que este varía sus conductas por influencia de sus seguidores. En esta perspectiva, el liderazgo es enfocado como un proceso y no como la

particularidad de una persona específica que actúa en dos dimensiones: la de la recompensa y la de la excepcionalidad del manejo, como sucede cuando se da un liderazgo de tipo transaccional.

De los lineamientos de Burns tomó Bass (2003) su consideración del liderazgo transformacional, considerando que constituye un modelo de manejo en el cual los líderes actúan de tal manera que permiten que quienes les siguen afronten exitosamente las situaciones de conflicto, brindando seguridad ante lo incierto de las situaciones.

Con base en todo lo anterior, dicen Seidman y Mc Cauley (2011) al tratar de sentar las bases para un liderazgo actual que se oriente hacia el cambio en las organizaciones, entendidas como entes complejos, podría decirse con estos autores que el liderazgo transformacional estaría más cerca de esta nueva perspectiva de cambio, ya que entre sus características fundamentales está la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional (Seidman & Mc Cauley, 2011). Si se tiene en cuenta que los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Burns, 1978), los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio. Hay que aclarar, eso sí, que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no se excluye, puesto que pueden darse simultáneamente.

Para Bass (1985) el liderazgo transformacional corresponde a un modelo en el cual, actitudes como la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual tienen una importancia decisiva. El liderazgo transformacional puede atribuirse tanto a individuos como a organizaciones, caracterizándose en el caso de aplicarse a estas últimas por ser altamente productivas, por favorecer el empoderamiento de los empleados, tener flexibilidad creativa y un “espíritu de cuerpo” (p.27). Mendoza y Ortiz (2006) se refieren al líder transformacional planteado por Bass y afirman que el liderazgo transformacional estimula las actitudes de los trabajadores hacia el compromiso con el logro, tanto de la misión como de los objetivos que tiene la organización, lo que significa reubicarlos frente a los intereses comunes. Bass, dicen las autoras citadas, va más allá y argumenta que un líder no se encasilla en una única forma de expresar y de ejecutar sus acciones, un líder “podrá exhibir, de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo” (p.119)

Y agregan las autoras:

El liderazgo transformacional estimula la emergencia de la conciencia de los trabajadores los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo (Mendoza & Ortiz, 2006). El liderazgo transformacional es importante en las organizaciones contemporáneas porque contribuye a la eficacia organizacional en la medida en que esta es definida como “hacer algo que se sabe y hacerlo bien” en un contexto que comprende funciones administrativas que son fundamentales como: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar” (p. 126); de esta manera la eficiencia o eficacia estaría dada por el logro de los objetivos que se propone la organización en los campos económico, político y social; en estos aspectos coinciden Chiavenato (1995), así como Helms citado por Mendoza y Ortiz (2006).

Esta última autora Helms (2005) citado por Mendoza & Ortiz (2006) analiza el enfoque transformacional, definido como aquel que se expresa mediante la motivación, la inspiración y el carisma, a través de cuatro modelos cada uno con cuatro “cuadrantes”: en el primero se encuentran liderazgo y responsabilidad (en el que se hace necesario introducir las variables de “consideración individual y estímulo intelectual”). En el segundo modelo están los procesos que se interrelacionan y se utilizan conceptos como “la supervivencia organizacional y la maximización del retorno” que son variables que permiten medir la eficacia, de manera acorde con la autorregulación; esta armoniza las variables menores (permeabilidad interna y externa, sensibilidad al estatus y al cambio, contribución para los accionistas, transformación, promoción de transacciones ventajosas, flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia). En el tercer modelo se incluyen 6 variables de eficacia organizacional, como son la experiencia administrativa, estructura organizacional, impacto político, junta directiva involucrada, compromiso voluntario y comunicaciones internas. El cuarto modelo se utiliza para comparar la eficacia organizacional en términos del marco de valor competitivo y sus cuatro cuadrantes son: relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos.

Es importante considerar cada cuadrante de este cuarto modelo propuesto por Helms (2005) citado por Mendoza y Ortiz (2006) porque en el cuadrante de relaciones humanas se enfatiza en la participación, discusión y transparencia, como formas de aumentar la moral e incrementar el compromiso. El cuadrante que corresponde a sistemas abiertos se relaciona con perspicacia,

innovación y adaptación como el camino hacia el reconocimiento externo; el cuadrante de objetivos racionales hace referencia a las utilidades y productividad de acuerdo con los que éstos indican. Y el cuadrante de procesos internos ve éstos como medición, documentación e información administrativa como métodos para alcanzar estabilidad, control y continuidad.

Estas variables así consideradas pueden relacionarse con el modelo FRL de liderazgo de Avolio y Bass (2004), citado por Mendoza y Ortiz (2006), el cual contiene cuatro aspectos que son: el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores; el conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos, la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización y el desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo. De esta interrelación de variables puede llegarse a los componentes de eficacia, sostenibilidad o viabilidad, contribución al desempeño de la organización, motivación y nivel de compromiso de los colaboradores, percepción que tiene el equipo del líder; y de dicha interrelación puede decirse que, al concentrarse en el desarrollo humano, posibilita el logro de los objetivos económicos, sociales y políticos, en la medida en que alinea a las personas para el logro de una meta común.

En la interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia puede observarse que el primero estimula las conductas eficaces, con mayor frecuencia que cuando existe el liderazgo de reconocimiento que puede darse o no y que representa para los empleados y funcionarios más gratificante y con una mayor carga de estímulo que el liderazgo activo y este que el *laissez faire*.

Y dicen Mendoza y Ortiz (2006):

El liderazgo transformacional supera al transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder transformacional presta una gran atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento (Sosik & Jung, 2002); los estimula intelectualmente a través de acciones que les permiten asumir interrogantes, intentar nuevas cosas y pensar de nuevas maneras acerca de viejas situaciones; utiliza la motivación inspiracional presente al comunicar expectativas de alto desempeño a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa; y maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados (Sosik & Jung, 2002).



Contreras y Barbosa (2013) al referirse al liderazgo transformacional afirman que actualmente se reconoce una gran dinámica en los cambios del entorno y una alta impredecibilidad en los acontecimientos; y estos acontecimientos, exigen a las organizaciones una capacidad de importante de adaptarse a cambios inesperados, a los cuales es necesario reaccionar de manera rápida, pero creativa; bajo los modelos tradicionales no son adecuados: “Hoy en día se reconoce que las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales y potencialmente caóticos, que se encuentran sometidos a frecuentes cambios, y que el liderazgo de estas organizaciones debe ser flexible para dar respuesta a ellos (Thietart & Forgues, 1995). Desde este enfoque es que puede decirse que la se asume “como un sistema complejo que exhibe vida”, enfoque que rompe con la visión del líder que planifica, organiza, ejecuta y contiene, a un líder que dinamiza en un entorno donde todos los agentes son dinámicos.

Es así como el liderazgo transformacional, es un liderazgo inspirador ya que tiene la capacidad de que los colaboradores trasciendan sus intereses individuales hacia metas que interesan a todos, como lo planteo Bass (1985), como lo caracterizan Páez, Rincón, Astudillo, y Bohórquez, (2014): Para estos autores, siguiendo a Bass, lo ideal es un liderazgo transformacional que se complementa con un liderazgo transaccional pues así pueden darse buenos resultados y el desempeño será significativamente superior al del liderazgo transaccional. Según Burns (1978) citado en (Páez et al., 2014):

Mientras que desde el liderazgo transaccional los líderes se enfocan en intercambios con sus seguidores teniendo en cuenta sus necesidades actuales, desde el liderazgo trans-formacional los líderes buscan elevar las necesidades de sus colaboradores y promueven cambios significativos a nivel individual y organizacional. De acuerdo con Bass, el líder transformacional inspira y motiva a sus colaboradores a partir de crear visiones realistas que puedan ser compartidas, los estimula intelectualmente y tiene en cuenta sus diferencias individuales.

Destacan estos autores los resultados del liderazgo transformacional tanto para las organizaciones como para las personas que laboran en ellas. Sustentan esta afirmación destacando los estudios de Wang, Oh, Courtright y Colbert, (2011) además de citar a Bass quien en 1999, afirmó que los líderes transformacionales fomentan en sus colaboradores un desempeño superior; porque tienen la capacidad de aumentar en ellos el sentido de auto-eficacia, como lo dicen

Walumbwa, Avolio y Zhu (2008), además, porque fomentan la creatividad (Shin y Zhou, 2003; Zhang y Bartol, 2010), y generan compromiso (Avolio, Zhu, Koh, y Bathia, 2004; Dvir, Kass y Shamir, 2004) y bienestar (Liu, Siu y Shi, 2010).

Los líderes transformacionales, influyen positivamente en resultados grupales porque mejoran el clima de trabajo en equipo y promueven la innovación al fomentar el consenso, integrar valores y crean un sentido de propósito elevado (Eisenbeiss, Van Knippenberg & Boerner, 2008; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007; Zohar & Tenne-Gazit, 2008). También, se ha encontrado que el liderazgo transformacional aumenta el desempeño y la innovación a nivel organizacional, porque los líderes logran que sus colaboradores asuman las metas organizacionales como algo personalmente importante (Berson y Avolio, 2004; Bono y Judge, 2003; Colbert, Kurucz, & Wheeler, 2008); García-Morales, Lloréns-Montes y Verdú- Jover, 2008).

Para que el liderazgo transformacional sea efectivo, el líder debe mostrar y encarnar un conjunto de comportamientos específicos conocidos como dimensiones del liderazgo transformacional. Bass (1998), formuló que este liderazgo ejerce su influencia a través de cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada (Páez et al., 2014).

### **2.3 Resultados Del Enfoque Del Liderazgo En Organizaciones Contemporáneas.**

El tema del liderazgo en Colombia ha estado definido dentro del campo de las investigaciones realizadas en otros países. Pero, hay que decir que de acuerdo con lo planteado por Restrepo (2007), en Colombia todavía se dan discusiones acerca de las diferencias entre el líder y el gerente, en particular en coloquios y conferencias donde intervienen directivos empresariales; el concepto de liderazgo se asemeja al de la literatura empresarial norteamericana que tiene un importante efecto persuasivo en el medio local, fenómeno que se debe a los estudios a la educación internacional de muchos directivos y gerentes, a los medios de comunicación y a las exigencias del trabajo gerencial en el medio de las empresas en Colombia. Esta última razón es fundamental, afirma Restrepo (2007), en tanto los intereses organizacionales son prioritarios para la mayoría de personas vinculadas al sistema productivo. Sobre las características de un buen gerente, las

discusiones se inclinan por un tipo de pensamiento “binario” (p.1) que cataloga unos modelos como excelentes, mientras los demás no representan adelantos en su conceptualización.

Anota Restrepo (2007) que Rendís Likert publicó en los años sesenta las investigaciones que se hicieron en Estados Unidos en la década inmediatamente anterior y las cuales trataron los temas de los efectos en la productividad de un estilo gerencial de trabajo en grupos, de la delegación y la confianza en las capacidades de los otros, y los trató denominándolos gerencia autoritaria y gerencia participativa. Estos son los mismos conceptos que popularizó McGregor (1960) bajo el nombre de Teoría X y Teoría Y.

En lo que tiene que ver con la idea de que la autoridad se ejerce de abajo hacia arriba en las organizaciones, la cual fue divulgada en el Japón por Joseph Juran, en los años cincuenta, según lo reseña Ogliastri (1988). Se llevó a la práctica mediante los círculos de calidad japoneses (que en América Latina se llamaron "de participación", (Ogliastri, 1988). Dos décadas después, Ouchi quiso llamar a este sistema la Teoría Z, en una clara referencia a McGregor (1960), el hecho es que el estilo administrativo japonés, con sus flujos de decisiones desde abajo hacia arriba es más la aplicación real de la Teoría Y que algo radicalmente nuevo. Las empresas japonesas se distinguen por sus políticas de personal y relaciones humanas (Pascale & Athos, 1981). Igualmente, en el estudio sobre el estilo administrativo de las empresas excelentes de Estados Unidos que hicieron Peters y Waterman las conclusiones fueron un "retorno a lo básico", las ventajas de la gerencia democrática que cree y trata bien a la gente.

Para Ogliastri (2005) quien consigna en un artículo los resultados de un estudio sobre liderazgo organizacional en Colombia y en él afirma que son tres temas los que se han encontrado como predominantes en las organizaciones contemporáneas y que son aplicables al medio organizacional colombiano: son los conceptos de empoderamiento, en el sentido de dar poder a los funcionarios, el segundo elemento es la visión clara del futuro y el direccionamiento estratégico de la organización: “identificar y formular una estrategia es considerado el trabajo más difícil y crítico de la organización, la responsabilidad de los presidentes y gerentes generales. El tema de la estrategia es la última materia en la carrera de administración de empresas”. ”Desde 1945 han aparecido contribuciones al campo de la estrategia empresarial, que incluyen el esquema de Harvard, la dirección por objetivos, la planeación estratégica, la estrategia y estructura, y los esquemas japoneses” (Ogliastri, 1988). “No es pues sorprendente que para obtener resultados

excepcionales sea necesario identificar en primer lugar hacia dónde debe irse, e inmediatamente motivar a la gente en esa dirección”. (p. 4)

El tercer elemento central que se destaca en esta investigación tiene que ver el manejo de recursos humanos: se asociaron al comportamiento de los líderes excepcionales, quienes enfocan las relaciones gerenciales de manera democrática, y pensado en un tratamiento humano del personal. De esta manera comenzó a implementarse la capacitación como herramienta para el desarrollo de las personas dentro de la empresa. Este estilo fue aplicado en Colombia, a partir de los años sesenta y setenta.

Gómez Rada (2002) por su parte describe los resultados de investigaciones realizadas con base en enfoques que se centran en las características del individuo, en un estudio realizado entre 90 líderes prominentes y sus subordinados se identificaron cuatro características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes en la década de los noventa:

1) Manejo de atención: habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores.

2) Manejo del significado: habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión.

3) Manejo de la confianza: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos.

4) manejo de sí mismo: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.

Dice Gómez que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo, dinámico y estimulante (Gibson, Ivancevich y Donelly, 1996). Dentro de esta misma línea, Toro (1996) realizó una investigación con 120 gerentes de sucursales de una organización del sector financiero para identificar cuales condiciones personales estaban relacionadas con el éxito en el trabajo. Se tomaron como variables independientes los conocimientos específicos, las habilidades intelectuales, la motivación hacia el trabajo y la personalidad, con el fin de correlacionarlas con la variable dependiente que era el éxito gerencial, la cual se evaluó en términos de tres indicadores objetivos: tasa de colocación, tasa de captación y tasa de rentabilidad. Los resultados indicaron que los conocimientos organizacionales determinan parcialmente la rentabilidad, pero no de forma aislada sino en interacción con otras variables de

motivación y personalidad. Por su parte, las habilidades no parecen guardar relación con el éxito gerencial. Con relación a la motivación en general, no se encontraron diferencias significativas entre los grupos de gerentes con indicadores de efectividad más altos que los bajos; sin embargo, las personas que puntuaban más alto en logro tenderán a alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Con respecto a la personalidad, los gerentes que lograban una más alta captación puntuaron más alto en dominancia y los más emprendedores puntuaron más alto en rentabilidad. Por último llama la atención que la variable motivacional poder, no puntuó en alto en ninguno de los gerentes de la muestra.

Gómez Rada (2002) afirma que en 35 estudios empíricos con muestras diversas y con organizaciones de distinto tipo se encontró que los líderes carismáticos eran muy estimados, su rendimiento tuvo altas calificaciones y fueron percibidos como más eficaces por sus jefes y subalternos, y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes transaccionales (Kreitner y Kinicki, 1997). También da cuenta de otros estudios con 31 presidentes de Estados Unidos, asociando los resultados del desempeño presidencial con el carisma que mostraron antes del ejercicio del cargo. Es así como se han asociado en algunas investigaciones sobre desempeño, el enfoque de los rasgos y el de la conducta.

De acuerdo con lo expuesto, Gómez Rada (2002) también da cuenta de la investigación que realizaron Church y Waclawski (1998), buscando conocer las relaciones entre la orientación de la personalidad y la conducta de liderazgo en el trabajo. Se tomaron 253 ejecutivos senior de una corporación y el análisis estableció cuatro grupos según la orientación de la personalidad: 1) innovadores de cambio o inventores, 2) coordinadores analíticos o administradores, 3) pragmáticos organizados o implementadores, y 4) idealistas entusiastas o motivadores. Este estudio se enfocó en el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Los resultados que se encontraron mostraron que, en general, los líderes inventores y motivadores tienden a presentar un estilo de liderazgo más transformacional en comparación con los administradores e implementadores. Dentro del mismo enfoque, otro aspecto que ha sido evaluado es el género y sus influencias en el estilo de liderazgo. Sobre este particular, Gardiner y Tiggemann (1999) realizaron un estudio donde se examinaron las industrias dominadas por hombres y las dominadas por mujeres y sus efectos sobre el estilo de liderazgo, los niveles de estrés y la salud mental en un grupo de 60 mujeres y 60 hombres gerentes. Los resultados indican

que las mujeres que laboran en industrias dominadas por hombres reportan más presión y discriminación. Las gerentes en industrias dominadas por hombres reportan sentir un peor estado de salud mental cuando ellas utilizan un estilo de liderazgo de orientación interpersonal, mientras los gerentes en este mismo tipo de industrias reportan estar mentalmente mejor cuando utilizan el mismo estilo de liderazgo. Este mismo patrón no se encuentra en las industrias dominadas por mujeres.

Igualmente Gómez Rada (2002) da cuenta de un estudio realizado en un hospital cubano para evaluar la influencia del liderazgo ejercido por los jefes sobre el estrés y el desempeño del personal. Se tomaron 40 personas que laboraban en cuatro salas de medicina interna. En los resultados se encontró que debido a la existencia de laboral y pocos recursos, los empleados registraban alto nivel de estrés e insatisfacción. Sin embargo, la presencia de un liderazgo apropiado lograba contrarrestar los efectos negativos de dichas condiciones (Casales, 1999).

Con respecto al liderazgo transaccional-transformacional, dice Gómez Rada que los estudios en Estados Unidos, Canadá y Alemania mostraron que los líderes transformacionales tuvieron puntajes de eficacia más altos que los transaccionales. Esta evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con menor rotación, alta productividad y mayor satisfacción de los subordinados en comparación con el liderazgo transaccional (Robbins, 1999).

De acuerdo con lo expuesto por Gómez Rada (2002) de este panorama investigativo puede decirse que “son muchos los enfoques que existen sobre el liderazgo, sin que exista aun un consenso entre los diversos investigadores de la temática de cuáles son las verdaderas causas del liderazgo, sus efectos concretos y su relación con otras variables comportamentales y de la organización” y es un hecho que ninguna de las teorías hasta ahora propuestas es suficiente en sí misma para explicar adecuadamente este fenómeno; al respecto dice este autor que: “Las teorías que han planteado que el liderazgo está determinado por una serie de atributos del individuo, como la teoría de los rasgos, han fallado a la hora de establecer un conjunto uniforme de rasgos que sea común a los individuos que se han destacado históricamente como líderes (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996). Según Gómez Rada (2002), parte de la explicación a estas evidencias podría encontrarse en el hecho de que el liderazgo ejercido por estas personas se ha dado en ámbitos sociales y empresariales muy diferentes, en culturas distintas y en momentos históricos diversos.

Ello implica, por supuesto, que las características personales de estos hombres entre si son tan diversas como sería de esperar.

Muchas de las investigaciones adelantadas con organizaciones colombianas siguen estos patrones de búsqueda. Sin embargo, como se dijo unas líneas atrás, dentro del ámbito del liderazgo complejo, se investigan otros tópicos que pueden resultar ilustrativos de la importancia que ha tomado el tema y de la diversidad de enfoque, en búsqueda de criterios propios y localizados.

En esta línea de búsqueda, un importante estudio sobre Liderazgo en Colombia vs liderazgo en México adelantado por Robles, Contreras, Barbosa, y Juárez (2013) en el que se destaca el interés por el comportamiento del liderazgo a nivel mundial, su particular incidencia sobre la perdurabilidad empresarial, el bienestar de los miembros de la empresa y la productividad, se destaca la concepción que se tiene del líder, puesto que del rol como el diseñador principal, dinamizador de los cambio es en el interior de la empresa que se dirige de manera elocuente a quienes le escuchan, que tiene visión para los negocios y que está familiarizado con los proyectos que ejecuta, tal como lo describen Contreras, Barbosa y Castro (2012), pero que según Contreras y Barbosa (2013) y Schneider (2002) en el mundo globalizado es visto más como un facilitador de cambios.

Según Schneider (2002) para que una empresa logre mantener su posición competitiva, el líder debe ser hábil en gestionar capital humano e incrementar el capital social para lo cual debe tener una gran capacidad de influenciar las fuerzas del entorno e integrarlas como fuerzas que generan valor. Un líder debe poseer “capacidad cognitiva, social y comportamental para contribuir al desarrollo de equipos altamente efectivos, aspecto crucial para lograr alianzas estratégicas (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013).

En esta perspectiva se considera el liderazgo como un proceso de desarrollo de habilidades, fomento de la creatividad, participación y crecimiento de todos los miembros de la organización. Los investigadores señalan el escenario de complejidad que se vive actualmente en las organizaciones para destacar que los líderes efectivos deberán tener capacidad cognitiva y comportamental para encaminar la organización en este medio complejo y contradictorio, tal como lo señalan Contreras, Barbosa y Castro (2012) afirman que: Los líderes que ocupen cargos directivos en las empresas actuales y futuras deberán entonces atender a la integración, asumir múltiples y variados roles en la organización, e implementar una gran variedad de modelos de

liderazgo. Al respecto, Martínez y Lázaro (2007) resaltan que las habilidades que deberán potenciar los directivos de las empresas de servicios comprenderán una serie de competencias complementarias a las tradicionales, es decir que los saberes comprenderán una serie de competencias complementarias a las tradicionales, es decir que los saberes de tipo tecnológico y el conocimiento del negocio se agregarán a las socio- organizativas, las cuales comprenden capacidades para coordinar, motivar y gobernar equipos de trabajo; esto último implica el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Los modelos de liderazgo contemporáneo incrementan la participación de las personas en la toma de decisiones, así como las responsabilidades que deben asumir. Según Robles et al (2013) se dan prácticas de liderazgo con empoderamiento que son características del liderazgo transformacional formulado por Bass y al cual se hizo referencia unas líneas atrás.

Entre las diferencias que se destacan del liderazgo en Colombia, se entiende que el líder debe ser una persona empodere a las demás, que sirva como modelo y por ello se concluye que debe tener habilidades para gestionar el personal, para la planificación y la innovación.

Se espera que el líder maneje los grupos en forma adecuada; se da cuenta del estudio de García, Gómez y Londoño (2009) en el que se afirma que el liderazgo tiene una correlación inversa con la supervisión. En cuando a la gestión del conocimiento es todavía una práctica poco implementada, aunque es altamente considerada, aunque el estudio da cuenta de la poca familiaridad que existe con este tema en las organizaciones colombianas.

Un resultado importante del estudio tiene que ver con la dimensión cultural en Colombia con un bajo nivel de tolerancia al cambio lo que hace que no asuma los riesgos de los cambios que se generan, pero que considera que los miembros de la organización son fundamentales para esta y que es importante contar con los demás para cumplir las metas.



### ***2.3.1 Liderazgo Por Sectores Empresariales.***

#### ***2.3.1.1. Liderazgo En Empresas De Base Tecnológica.***

Acosta (2012) da cuenta de los resultados de un estudio que trató de establecer la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, llegándose a determinar que son necesarios sistemas de aprendizaje capaces de reducir la brecha entre los conocimientos existentes en la organización y los que el entorno demanda para responder eficientemente a las exigencias percibidas del entorno. La habilidad de identificar oportunidades emprendedoras, es uno de los atributos con los que el emprendedor debe contar. “ Los líderes emprendedores orientados a la innovación deben estar inmersos en un proceso continuo de aprendizaje, entendido éste como un proceso social por el que se crea nuevo conocimiento a través de la transformación de la experiencia, al combinar los conocimientos previos con sus percepciones, cogniciones y experiencia” (Kolb, 1984) citado en (Acosta , 2012).

Conforme a los resultados obtenidos en esta investigación, Acosta (2012) propone algunas guías de acción, con el fin de que se implante en las empresas un estado de mejora continua en el desarrollo de su capacidad de aprendizaje y, por ende, de su innovación.

Una investigación adelantada entre las empresas de floricultores por Páez et al. (2014) con base en el marco de las diez competencias del Dirigente-Líder, “se analizó su presencia e importancia para cada uno de los grupos estudiados (directivos, personal administrativo y trabajadores), con el objetivo de identificar cuáles competencias predominan por grupo y cómo se relacionan con el liderazgo transformacional”. Entre las competencias se analizaron: integridad y confianza, orientación a la obtención de resultado, importancia de la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, toma de decisiones, capacidad negociadora y capacidad de direccionamiento estratégico.

La principal conclusión de este estudio de caso en el sector floricultor de Colombia, es que el liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de dos dimensiones: influencia idealizada y motivación inspiradora. También, se encontró que estos se caracterizan por desempeñar dos comportamientos de liderazgo transaccional, que son: gerencia activa y

recompensa contingente. Este hallazgo es alentador para los investigadores (Páez et al., 2014) pues indica que la base del liderazgo que despliegan en su acción cotidiana como dirigentes es una base sólida, lo que se debe a que tienen dos de las dimensiones del liderazgo transaccional y los comportamientos de este tipo de liderazgo que se consideran como los más eficaces (Bass, 1999). Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional busca hacer potentes los estilos de liderazgo que muestran su efectividad al integrar sensibilidad humana y el sentido orientado al logro de un propósito, con lo cual se confirma que el compromiso eleva el desempeño, así como la satisfacción. Lo que este estudio muestra, en palabras de sus autores, es que en “el sector floricultor de Colombia, existen las bases de un estilo (el liderazgo transformacional) que ha demostrado a nivel mundial ser estimulante, generador de confianza y un motor de desarrollo y crecimiento que genera resultados positivos a nivel individual y organizacional. Se cree que solo con conocer más sobre este enfoque y tomar consciencia sobre las características y bondades del liderazgo transformacional, les ayudaría a los directivos a potenciar su estilo propio, ya que tienen los cimientos para su florecimiento” (p. 38). En lo que tiene que ver con las competencias de liderazgo, se estableció la evidencia de que una de sus fortalezas era la confianza en el propio liderazgo.

Hay varios puntos que se consideran fundamentales en los resultados de este estudio: la competencia comunicativa es uno de ellos. Otro resultado tiene que ver con el tiempo, pues se observa que el uso que se hace del tiempo es muy importante para los trabajadores, pero no lo es para el grupo administrativo, para los directivos no tiene mucha relevancia. Y dicen al respecto Páez et al. (2014): “Llama un poco la atención este aspecto, ya que si bien es cierto que los trabajadores deben cumplir unos horarios y procesos de producción estrictos, los directivos deben enfrentar presiones de mercado y producción global muy exigentes”

Y continúan diciendo Páez et al (2014) que los resultados con relación a la toma de decisiones son de destacar, pues se esperaba que los directivos, en quienes está la mayor responsabilidad por procesos que van mucho más allá de la producción, valoraran más esta competencia, que los trabajadores quienes usualmente reciben órdenes y cumplen su parte del proceso. Y agregan que una posible explicación puede darse en que al formar parte de su rol y su actividad diaria, los ejecutivos no la ven como algo especial sino como una habilidad cotidiana que todos tienen. Sin embargo, este es un aspecto del que deben tomar consciencia, ya que según resultados de estudios realizados por Marcum, Smith y Khalsa (2003), se ha encontrado que aunque el 90% de estos

ejecutivos está completamente seguro de su capacidad para tomar decisiones, más del 50% de las decisiones de importantes ejecutivos a nivel mundial, fracasan (Paez et al., 2014).

El compendio de las competencias utilizadas en este estudio, constituye la personificación más aproximada al ideal del liderazgo en la empresa. Los resultados generales evidencian que independiente del cargo al interior de las empresas floricultoras, las competencias más importantes son integridad y confianza, así como la capacidad negociadora. Ello dice mucho de la cultura organizacional de dichas empresas, que muestran una tendencia a aproximarse más a un estilo de liderazgo transformacional, donde se comienzan a apreciar, en mayor o menor medida las dimensiones propuestas por Bass (1985), donde los valores del líder juegan un papel primordial en la creación de confianza, motivación de los trabajadores y estímulos de crecimiento.

Para el grupo de investigación en perdurabilidad de la Universidad del Rosario, el estilo de liderazgo en las empresas colombianas, “sin dejar de ser autoritario” manifiesta la tendencia de algunos líderes a actuar con orientación a las personas. Existe todavía la dependencia y de alguna forma la autocracia en la toma de decisiones, la motivación y el control (Sanabria, 2015).

### ***2.3.1.2. Un ejemplo de Liderazgo Transformacional***

La compañía de Cementos Argos, perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño GEA, ha adelantado diversas estrategias de expansión que la han consolidado nacional e internacionalmente, manteniendo sus productos en el mercado nacional, asegurar el crecimiento y sembrar una base sólida para seguir teniendo éxito, aun en épocas en que la construcción ha tenido su crecimiento más bajo. Actualmente es líder en el mercado colombiano con el 51 % del mercado, una red que le permite la reducción de costos y el autoabastecimiento en recursos estratégicos la han hecho muy competitiva., como lo consignan Héctor Ochoa Díaz y Ana María Ríos Millán (2011) quienes indagan en el proceso de internacionalización y atribuyen el éxito al liderazgo de la gerencia; para responder a la pregunta Argos como empresa. ¿Por qué es líder?, sustentan la respuesta en la gran capacidad productiva de Argos y su capacidad financiera para resistirla crisis de 2009. En cuanto al proceso de internacionalización que se empezó a consolidar desde el año 2000 y que incluye la presencia directa en mercados extranjeros, la alianza con HOLCIM para

llegar los mercados caribeños y a Panamá, luego a Venezuela adquiriendo a Cementos Andino. Pero una de sus operaciones estratégicas fue la incursión en el mercado de Estados Unidos llegando al estado de Texas ,luego a Carolina, Alabama, Georgia y adquiriendo 347 camiones mezcladores de concreto para operar en ese país, así como cinco terminales férreos y en puerto marítimo en Alabama. La agrupación de todas sus marcas en una sola, ARGOS, le permitió la integración.

Se puede decir que ARGOS fortaleció una forma de liderazgo que, mediante la interacción entre el liderazgo de gerencia y un modelo transformacional, orientó el accionar organizacional en dirección al mercado internacional, como una forma de superar un modelo de producción local utilizando la consolidación en el mercado nacional como una forma de ganar tamaño en la industria de construcción internacional; utilizando, además, el incremento en el conocimiento de otros mercados y expandiéndose a otros países como forma de resolver las limitaciones del mercado colombiano. Otra de sus fortalezas fue la consolidación de su portafolio de servicios.

#### **2.4 Un Extraño Caso De No-Liderazgo Deliberado**

El gerente de la compañía Ricardo Semler, afirma de la industria que gerencia: “Muy cerca del desastre financiero de 1980, Semco es hoy en día una de las compañías brasileras de más rápido crecimiento, con un margen de utilidades del 10% sobre ventas de \$37 millones en 1988. Nuestras cinco fábricas producen un rango de productos sofisticados, incluyendo bombas marinas, scanners digitales, lavadoras comerciales de platos, filtros para camión, y equipo de mezcla para cualquier cosa desde chicle hasta combustible para cohetes. Entre nuestros clientes se encuentran Alcoa, Saab y General Motors. Hemos construido varias fábricas de galletas para Nabisco, Nestlé y United Biscuits. Nuestros competidores multinacionales son, entre otros, AMF, Worthington Industries, Mitsubishi Heavy Industries y Carrier” (Quiroga, 2015).

La empresa sobrevivió al desastre financiero en el cual se encontraba en el año 1980, contando con varios factores que para él son muy importantes: el trabajo duro y la buena suerte. Pero lo que considera que es fundamental fueron los cambios radicales, drásticos los llama, que se introdujeron en el concepto de la administración de la misma empresa.

Semco fundamentó todo su proceso empresarial y administrativo en unos principios básicos, que no se han alterado en estos años y que constituyen algo totalmente diferente a lo que son los criterios administrativos de la teoría: La democracia, la participación en utilidades y la información.

Estos tres fundamentos se concretan en cambios fundamentales que se han hecho en la empresa:

La democracia es un hecho que se da efectivamente: todas las personas, funcionarios y empleados tienen derecho a decidir cuáles son las decisiones que más convienen a la empresa. Estas personas, además, conocen lo que sucede en la empresa y están capacitados en un momento determinado para realizar funciones que realicen otras personas, pero no puedan hacerlo en dicho momento. Se puede decir que existe una flexibilidad en el desempeño de cada labor que, en una estructura de otro tipo como la burocrática no se da.

Lo que funciona en esta empresa corresponde tanto con la adhocracia operativa, como con la administrativa: en el primer lugar trabajan de manera creativa para clientes específicos que confían la selección y diseño de sistemas complejos a ella y la administrativa, realizando proyectos propios dentro de la empresa.

El nivel de descentralización, de manejo democrático, de división en el interior de la empresa, configurando grupos pequeños de diseño y operación de procesos, hacen que se pueda pensar en ésta estructura. En Semco existe una organización en la cual coexisten tres círculos:

Uno pequeño, en todo el centro, con cinco personas, incluido el gerente y que se llaman asesores; en el segundo están los jefes de divisiones y que los llaman socios y en el tercero están los empleados y unos coordinadores entre estos círculos, que antes eran los capataces. Este tipo de organización se desarticula de los modelos que propone la administración, incluso la que propone la estructura de la adhocracia, ya que en ésta el poder no se encuentra concentrado, sino diseminado en distribuido en forma desigual y no fluye de acuerdo con la autoridad o la posición jerárquica, sino donde estén los expertos que se necesitan para una decisión particular. En la estructura de Semco el poder se encuentra en todos y cada uno de los integrantes de la empresa; sean del nivel y oficio que sean, sus votos son los que deciden que hacer y qué no. No hay poder por especialización.

Las particularidades de Semco pueden describirse de la siguiente manera:

La formalización: En Semco existen unas funciones que se encuentran determinadas por la labor que cada persona y cada sección tienen que realizar, para hacer óptimo el funcionamiento de la empresa; estas secciones fueron divididas, para que el ambiente de trabajo no fuera una organización de muchas personas, en las que cada uno se sentiría una pieza más y no un ser humano; en esas secciones hay una formalización de operaciones y cada persona es responsable del trabajo que tiene que realizar. No hay normas que determinen el manejo especial en cada caso, sino que los mismos funcionarios han creado en los ambientes de trabajo unas rutinas que todos cumplen, rutinas en las cuales intervienen libertad de horarios y conocimiento por los demás de funciones distintas a las que cotidianamente realizan, lo cual da flexibilidad a la ejecución de cualquier trabajo pues un contratiempo no interfiere con la realización de las labores.

En Semco no se trata de una organización con demandas no previsibles que dan lugar a cierto grado de informalización, sino que la adopción del esquema democrático, ha desprovisto del carácter de formalización que por lo general tienen todas estas actividades.

La especialización: Está referida al objeto empresarial que realiza la empresa, al diseño y a la ejecución de funciones:

“Podemos ser también muy especializados. Nos dedicamos a la manufactura celular de productos tecnológicamente sofisticados y trabajamos en el extremo alto en cuanto a calidad y precio. Entonces nuestros críticos pueden tener la razón. Quizás nada de lo que hemos hecho puede ser una copia para nadie más. Sin embargo, en un mundo industrial cuyos métodos muestran obvios signos de agotamiento, el mérito de compartir experiencias es alentar el experimento y plantar las semillas del cambio conceptual”.

En Semco dividen la planta en tres, independizan todos sus sistemas, de tal manera que cada unidad produzca aquella parte para la cual fue creada. Cada persona de manera autorresponsable, conoce su oficio, lo desempeña, dando de sus capacidades todo lo mejor.

Lo que no existe es que los funcionarios sólo conozcan su oficio, pues como dice Semler, “la mayoría de personas pueden ahora desempeñar varios puestos”. Y un poco más adelante: “Fomentamos - prácticamente insistimos en la rotación de puestos cada dos a cinco años para evitar la aburrición”, con lo cual se está indicando que las personas pueden efectuar movimientos transversales en el interior de la empresa y está puede continuar funcionando sin tropiezos porque hay conocimiento del oficio por cada uno de ellos.

La centralización en Semco no existe, su estructura no es piramidal, no hay una cabeza que lo coordine y decida todo; por el contrario se trata de una estructura circular que indica que cinco personas que **integran** (subrayado que indica su importancia) los movimientos de la empresa, se encuentran dentro de un gran círculo mayor donde está la totalidad de los empleados.

Esto significa que esos cinco no son los que deciden, pues quienes lo hacen son los propios empleados; en el segundo círculo están jefes de divisiones, incluidos también dentro del gran círculo. Totalmente coordinados entre ellos, en la toma de decisiones y en la ejecución de los programas.

No hay órganos de consulta, sino que toda la organización participa personalmente, dando o no su voto por las iniciativas que se producen en cualquiera de los círculos existentes.

Pudiera decirse que en Semco aplican aquel concepto de una organización estructurada mediante la aplicación de la capacidad intelectual y del enfoque que en conceptos aporta el racionalismo constructivista, con el fin de lograr finalidades humanas: la obtención de grandes beneficios económicos, de bienestar personal y de a los niveles de reconocimiento y de gratificación. La participación da a la gente control sobre su trabajo; la participación de utilidades les da una razón para desempeñarse mejor; la información les dice lo que funciona y lo que no.

El manejo de una empresa a este nivel, la incorporación de la toma de decisiones de manera democrática, significa que inicialmente quienes eran sus directivos y muy pronto sus colaboradores y funcionarios, han logrado incorporar en sus propios principios el valor de las decisiones tomadas mediante la discusión, luego de un conocimiento lo más profundo que se pueda de la situación interna.

Una organización de este tipo encaja en el planteamiento posmoderno de ella, confiando – no a la manera del que está inseguro y piensa que de pronto todo saldrá bien, sino a la manera de quien verdaderamente tiene la certeza de lo que conocen los funcionarios, su responsabilidad y su capacidad de decisión, de acuerdo con los intereses de la empresa, que son los propios -, confiando que todo saldrá muy bien.

Una organización de este tipo sabe que las contradicciones que se producen en todo espacio social, sólo son solucionables mediante un pacto de democracia; los problemas existen y existirán, lo que hay que tener es la capacidad de solucionarlos por la vía concertada.

Sólo un conocimiento total de lo que es el hombre y lo que son las organizaciones y la sociedad contemporánea posibilitan la transformación y el éxito de una empresa como en el caso Semco. Producir dinero en un contexto de este tipo es un reto enorme para cualquier administrador; reto que recogemos quienes nos preparamos para lograr resultados como el de Semco, dotados de la teoría y creativos en las decisiones y en las ejecuciones (Quiroga, 2015).

### 3. CONCLUSIONES

El mundo contemporáneo es el mundo organizacional, porque son las organizaciones las que poco a poco ha tomado un papel protagónico en el ámbito empresarial. A este desarrollo histórico corresponde la evolución paulatina que se encuentra al revisar la literatura existente sobre el tema del liderazgo. Este arduo trabajo realizado por la teoría organizacional tuvo como objetivo, en primer lugar, comprender cuales eran las particularidades que cada uno de los enfoques tenía y porque ponía el énfasis en un factor predominante, y, en segundo lugar, teniendo el conocimiento necesario sobre las características de cada modelo poder buscar resultados o predecirlos; igualmente se buscaba que al tener el conocimiento sobre las particularidades de cada líder, generar estrategias de conocimiento y de acción al interior de las organizaciones, de tal manera que pudieran definirse comportamientos y personas aptas para desempeñar puestos de dirección.

Las particularidades del líder y las condiciones para el ejercicio de un liderazgo de tipo vertical, mostraron ser eficientes y conducir a las organizaciones de las décadas anteriores a lograr metas importantes.

El desarrollo del tema mostró de qué manera fue importante conocer al líder y fundamentar el papel que cumplía en las organizaciones; en este sentido el aporte de las universidades norteamericanas, y en especial de un grupo importante de psicólogos lograron consolidar las distintas teorías, sus variantes y la interrelación entre diversos aspectos de tal manera que fue posible entender de qué manera muchos de esos aspectos que antes se individualizaban, más tarde compartían conceptos y formas de actuar. Esta nueva manera de ver el liderazgo es claro en la orientación de Bass, por ejemplo, para quien el tránsito del liderazgo transaccional al



transformacional constituye una forma importante de explicar que no era sencillo hablar de una sola teoría del liderazgo como predominante.

A pesar de la utilidad de estas teorías, el mundo contemporáneo cambió por fuerza de los nuevos hechos de la globalización que ha llevado a las empresas a actuar en un ámbito que no solo dejó de ser local, sino que ha impuesto su sello particular a los procesos sociales contemporáneos. Los flujos de información y las posibilidades de la comunicación han transformado la totalidad de la sociedad contemporánea; la economía del mundo ha entrado, desde hace ya varios años, en una dinámica tal que las organizaciones deben adaptarse y crear nuevos mundos, nuevas rutas y un nuevo pensamiento.

Acorde con este cambio, en las ciencias sociales se han impuesto el pensamiento de lo complejo y no es posible pensar en las organizaciones construidas teniendo como elemento central al líder. El enfoque contemporáneo es un enfoque basado en las teorías holísticas y con proyección al cambio continuo; se trata de nuevos retos en los que el liderazgo no corresponde a la situación de una persona frente a una organización, sino que por el contrario el liderazgo es un proceso relacional y autopoietico que está en condiciones de aceptar los retos organizacionales, de adaptar todos los elementos a las nuevas exigencias del cambio continuo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. & Emery, F. E. (1972). *On purposeful systems: An interdisciplinary analysis of individual and social behaviour as a system of purposeful events*. London: Tavistock –institute.
- Acosta, P. J. C. (2012). *Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento*. Recuperado de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: Universidad Católica de Santo Toribio, Piura.
- Armstrong, P. W. (2007). A time for transformative leadership in academic health sciences. *Clinical & Investigative Medicine*, 30(3), 127-132.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2000). *Developing a Full Range of Leadership Potential: Cases of Transactional and Transformational Leadership*. Binghamton: State University of New York Binghamton.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Baquero, C. B., & Sánchez, S.B (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de psicología*, 16(2), 167-175.
- Bass, B. (1999). Two decades of Research and Development in transformational Leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology*, (8)1. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2003). Predictioning Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bernal, J. (2000). *Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombianas y canadienses de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe*. Recuperado de <https://prezi.com/dhklsd6vrb8p/liderazgo-empresarial/>
- Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The leadership quarterly*, 15(5), 625-646.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*, (1)9.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Casales, J. C. (1999). Patrones de liderazgo y desempeño profesional en instituciones de salud. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 18 (1), 31-40.
- Castro, A. & Lupando, P. M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, (89), 7-28. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Castro, S. A. & Lupano, M. L. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Chiavenato, E. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Church, A. & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99-125.
- Colbert, B., Kurucz, E. & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 83-112.

- Collins, J. (2001). *Empresas que triunfan*. España: Deusto Editorial.
- Contreras, R. F., & Castro, R. G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1600/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1600/html)
- Contreras, T. F. & Barbosa, R. D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Contreras, T. F., Barbosa, R. D. & Castro, R. G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*, 10(16).
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa, no solo responsabilidad social*. España: Universidad de Valencia.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Thompson Learning.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dooley, K. (2007). Leadership and a computational model of organizations: Complex systems leadership theory. *New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*, 327-332.
- Dooley, K. J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 1(1), 69-97.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 14-38.

- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: Acuerdos, dualidades y divergencias*. Roma, Italia.
- Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. *Historia y comunicación social*, 9, 195-210. Recuperado de [revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/45021/42392](http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/45021/42392)
- Félix, M. A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19(195). Recuperado de [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45021](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021)
- Fiedler, F. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Review*, 51, 115-122.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrawHill.
- Foladori, H. C. (2002). *La concepción del liderazgo en Kurt Lewin*. Recuperado de [http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html)
- García, M., Gómez, G. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5, 141-159.
- García, V. J., Lloréns, F. J., & Verdú, A. J. (2008). The Effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female- dominated industries. *Journal of Occupational Psychology*, 72, 301-315.
- Gibson, D., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Goldhaber, G. M. (1969). *Comunicación Organizacional*. México D.F.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Editorial Kairós.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.

- Hayles, N. K. (1991). Constrained constructivism: locating scientific inquiry in the theater of representation. *New Orleans Review*, 18(1), 76-85.
- Hazy, J. K., Millhiser, W. P. & Solow, D. (2007). Mathematical and computational models of leadership: past and future. Complex systems leadership theory. *New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*, 163-193.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. (1985). *Situational Selling*. Center for Leadership Studies. California.
- Hersey, P. Blanchard, K. E. & Jhonson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo situacional*. México: Prentice-Hall.
- House, R. J (1970). "Role Conflict and Multiple Authority in Complex Organizations". *California Management Review*, 12(4), 53-60.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hughes, R. (2007). *Liderazgo acrecentando las lecciones de experiencia*. México: Editorial Mcgraw-Hill
- Jennings, P. & Dooley, K. (2007). An emerging complexity paradigm in leadership research, Complex systems leadership theory. *New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*, 17-34.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The executive*, 5(2), 48-60.
- Kotter, J. (1990). *El Factor Liderazgo: Cambios en el medio ambiente empresarial*. México: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Kotter, J. P. (1999). *El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: Editorial McGRAW-HILL.
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.

<http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/098009100%201334791910.pdf>

- Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Kunsch, M. & Marchiori, M. (2006). *Fases de la Cultura de la Comunicación Organizacional*. Sao Pablo: Caetano do Sul.
- Lechner, N. (1996). Nuevas ciudadanías. *Revista de Estudios Sociales*, 5, 25-31.
- Levy, D. (1994). Chaos Theory and Strategy: Theory, applications and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15, 176.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(1).
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Lewin, K., Lippett, R. & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10(1).
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Editorial McGraw Hill.
- Likert, R. (1963). *Las tendencias hacia la teoría de todo el mundo de la gestión*. (CIOS XIII Simposio A-9 Papel C, 1963).
- Likert, R. (1971). *La organización humana*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1971). *Nuevos estándares de gestión*. São Paulo: Pioneer.
- Liu, J., Siu, O. L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Lizcano, J. L. (2009). *Ética, liderazgo y responsabilidad social*. Periódico el Economista. *lógica difusa* (tesis). Universidad del Rosario.
- Lord, R. G. & Hall, R. J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly*, 3(2).
- Lussier, R. & Achua, C. (2006). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores.
- Lussier, R. y Achua C. (2006). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores, 2006.

- Marcum, D. Smith, S. & Khalsa, M. (2003). *Business think: Principios para tomar decisiones acertadas en los negocios*. New York: John Willey & Sons.
- Martínez, Á. & Lázaro, P. (2007). La ciencia de los servicios: un nuevo enfoque para la innovación en compañías de servicios. *Universia Business Review*, 15, 120-127.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1995). *De máquinas y seres vivos: autopoiesis: la organización de lo viviente*. Editorial Universitaria.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1973). *De máquinas y seres vivos: una teoría sobre la organización biológica*. Editorial Universitaria.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Editorial McGraw-Hill.
- Mejía, S.E. (2006). Modelo de Liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 3(32).
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, 16, 118-134.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Molano, L. F. (2011). *Gestión compleja y biodesarrollo: la organización, un sistema autopoietico* (Tesis de maestría). Bogotá, Universidad de La Salle. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2076/T72.11%20M73g.pdf?sequence=1>
- Moreno, C. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6.
- Moreno, C. M. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano*, 183, 84.
- Morin, E. (1993). *Tierra - patria*. Editorial: Nueva visión.
- Morris, H. (2003). *Mercadeo con base en las ciencias de la complejidad y la lógica difusa (tesis)*. Universidad del Rosario.
- Ochoa, H. & Ríos, A. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos ARGOS. *Estudios Gerenciales*, 27(121).
- Ogliastri, E. (1988). *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*. Bogotá: Editorial Norma.



- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. *Revista universidad EAFIT*, 33(105), 35-52. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20021221233749/www.eafit.edu.co/revista/105/ogliastri.html>
- Páez, I. & Salgado, E. (2009). *Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN*, (76), 22-43.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Bestrun Companies*. New York: Harper and Row.
- Quiroga, J. S. (2015). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: caso SEMCO*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Real Academia de la lengua Española (2015). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España.
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Management Style Theory. *Training and development Journal*, 8-17.
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Restrepo, R. S. I. (2007). *Gerente Líder en el Contexto Colombiano*. Medellín: Universidad San Buenaventura. Recuperado de [web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/gerente.doc](http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/gerente.doc)
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Robles, V. H., Contreras, T. F., Barbosa, R. D. & Juárez, A. F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. Mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2). Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-32612013000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612013000200004&lng=en&tlng=es).

- Sanabria, M. (2015). *La perdurabilidad organizacional: orígenes, fundamentos, evolución, estado actual y perspectivas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sánchez, I. D. (2009). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Revista Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3194/2158>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1020.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13, 209-220.
- Seidman, W. & McCauley, M. (2011). Transformational leadership in a transactional world. *OD Practitioner*, 43(2), 46-51.
- Semler, R. (2000). *La administración sin administradores*. Recuperado de <http://www.renault-consulting.es/blog/management-liderazgo/la-historia-de-ricardo-semler-o-como-romper-moldes/>.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sosik, J. J. & Jung, D. I. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus: Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. Boston: Harvard Business Review.

- Thietart, R. A. & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization science*, 6(1), 19-31.
- Toro, F. (1996). Determinates del éxito gerencial. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 28 (1)
- Torres, M. R., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y Reflexión*, 118-134. Recuperado de <http://www3.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Urcola, T. J. L. (2010). *Dirigir personas: Fondo y Forma*. Madrid: ESIC Editorial.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa U&E*.
- Valencia, P. H. (2000). Cómo lograr el Empowerment. *Gestión en el tercer milenio*, 2(4), 81-85. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/10029/9133>
- Vásquez, T. S. (2013). *El liderazgo en la organización educativa: el perfil del director y/o coordinador como líder educativo*. Recuperado de [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/AgenciaCalidadProspectivaUniversitariaAragon/Areas/03\\_Jornadas/Seminarios%20ACPUA/Materiales%20S Vazquez180113.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/AgenciaCalidadProspectivaUniversitariaAragon/Areas/03_Jornadas/Seminarios%20ACPUA/Materiales%20S Vazquez180113.pdf)
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagensberg, J. (1998). *El progreso. ¿Un concepto acabado o emergente?* Barcelona: Tusquets Editores
- Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Touchtone.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.

- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weiner, E. (1992). Business in the 21st Century. *The Futurist*, 26(2), 13-19.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Editorial Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 126-135.
- Zapata, R. & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673005>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744.