



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA CONTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO A LA CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA

Autor: Carlota Bennasser Verger

Director: Anna Bajo

Madrid

Marzo 2015

Carlota
Bennasser
Verger

LA CONTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO A LA CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA



ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Propósito general.....	2
1.2 Contextualización.....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos.....	5
1.5 Metodología.....	7
2. PRIMERA PARTE.....	9
2.1 Planteamiento inicial: el liderazgo.....	9
2.2 Teorías acerca del liderazgo.....	13
2.3 Estilos de liderazgo.....	17
3. SEGUNDA PARTE.....	26
3.1 Panorama empresarial actual y nuevos retos para el liderazgo efectivo.....	26
3.2 Caso Google.....	34
3.3 Líderes con potencial.....	35
3.4 Ejemplo real de líder.....	37
4. CONCLUSIÓN.....	39
5. ANEXOS.....	42
6. BIBLIOGRAFÍA.....	44

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.....	19
Figura 2.....	23
Figura 3.....	25
Figura 4.....	31

Resumen

La sociedad actual resulta tremendamente influida por fenómenos recientes como la mejora de las tecnologías y la modernización. Las empresas se mueven en un entorno que constantemente cambia sometido a gran incertidumbre, lo que genera riesgos. Además, la crisis financiera que venimos sufriendo desde 2008 ha puesto entredicho el funcionamiento de las economías de mercado, evidenciando una inminente degradación de valores éticos en la sociedad. Desde esta óptica, se buscan redefinir las cualidades de un líder eficaz, puesto que esta pérdida del sentido de lo ético y del cambio del paradigma empresarial ahora de una vasta extensión se pueden corregir potencializando el liderazgo.

Abstract

Recent events such as improved technology and modernization, among others are heavily influencing today's society. Nowadays, companies operate in an environment that is constantly changing under great uncertainty, which involves risky situations. In addition, the financial crisis we have been experiencing since 2008 has questioned the functioning of market economies, showing an impending loss of ethical values in society. From this perspective, we have tried to redefine some notions of corporate governance, since this decrease of sense of ethics and business landscape shift, now very widespread, can be corrected by studying the leadership phenomenon and give rise to it.

Keywords: leadership, management, competitive advantage, ethical behavior, sustainable enterprise.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito general

El propósito general de la investigación es estudiar el papel del líder y las competencias con que ha de contar un líder en la actualidad, dado el cambio de paradigma social que viene forjándose desde el cambio de siglo.

Concretando un poco más, se llevará a cabo un análisis de la incidencia del líder en la cultura de la empresa desde una triple perspectiva: económica, social y medioambiental.

En la actualidad se ha configurado el papel del líder como elemento clave de la dirección empresarial, atendiendo a los principios de eficiencia y minimización de costes. Pero más allá de estos requisitos, existe una relación entre los estilos de liderazgo y los valores que se viven en toda organización, dado el efecto de contagio que los líderes trasladan al resto de personas en la empresa. Así pues, el líder debe generar patrones de comportamiento deseables para influir decisivamente sobre el rendimiento de su equipo, sobre su compromiso hacia la organización y sobre los niveles de satisfacción en el trabajo (Gardner & Avolio, 1998, p. 34). En la actualidad, además esta influencia cobra especial importancia dados los grandes cambios que se producen y que introducen continuamente cambios en la cultura organizativa. De este modo, hoy en día el líder facilita que el conjunto de la empresa se adapte a estos cambios resultando vital para la supervivencia de la empresa para que esta aporte a la sociedad el valor que de ella se espera.

1.2 Contextualización

El trabajo se enmarca principalmente en el siglo XXI, para demostrar cómo se ha incrementado la necesidad de empresas que aporten valor a la sociedad, a todos los niveles y en todas sus actuaciones. Por esto se precisa de la armonización de toda la

organización, tarea no sencilla a la que un buen líder debe contribuir. Ahora el líder ha de ser, sobre todo, un buen gestor de personas. Debe actuar conjugando los objetivos de maximización de la rentabilidad con otros más humanos. El liderazgo ha sido una preocupación central de la teoría social y política clásica. Se trata de uno de los fenómenos de la historia humana que cobra cada vez mayor importancia, configurándose como elemento clave para el éxito empresarial.

En este sentido, a lo largo de los tiempos, y sobre todo en las últimas décadas ha cambiado el papel del líder, así como las formas de liderazgo, es decir la manera que tiene dicho líder de ejercer el poder. Ello se debe a la modernización y a la introducción de las nuevas tecnologías que requieren flexibilidad para adaptarse a los vertiginosos y constantes cambios del entorno.

Así pues, no puede haber un líder sin un grupo que le siga y todo grupo de personas necesita una figura como referente. De esta manera se dota de forma natural al líder de poder, también llamado *autorictas* en contraposición al poder que le da la organización al jefe *potestas*. Se trata de conseguir a personas que dirijan la empresa por ser líderes y atraer a los demás por sus cualidades y virtudes, tales como la empatía, la templanza o la prudencia entre otras, lejos o independientemente del poder formal que se le atribuya.

Es por ello que cobran vital importancia en este cambio de perspectiva los factores tecnológicos, económicos y sociales predominantes en cada momento histórico. Pues dependiendo de ellos se ha orientado de una manera u otra el modo de dirección y organización del colectivo de los trabajadores.

1.3 Justificación

En cuanto al por qué analizar este tema, es importante destacar los objetivos empresariales actuales de eficiencia y productividad. Además, se incrementan las

exigencias respecto al producto o servicio ofrecido por la empresa por parte de los consumidores en el sentido de que quieren una oferta de calidad.

Debido a ello, el papel del líder se ha venido centrando principalmente en ayudar a la consecución de objetivos económicos pero cada vez la sociedad en general y los consumidores en particular exigen más cosas. Se trata pues de acercarse a la dimensión social y humana, cómo el líder contribuye a la unificación de los objetivos de los trabajadores, evitando conflictos y obteniendo el máximo rendimiento de éstos debido a su alta motivación. El líder se convierte así en un agente transformador de la cultura de la empresa.

Por ende, la persona en el puesto de mando debe ser capaz de dar instrucciones claras de las tareas, comprobar el progreso del trabajador, formar a sus empleados, informarles de los acontecimientos acaecidos o futuros y sobretodo dar *feedback*, de manera que reconozca el trabajo de cada uno de sus empleados y les aporte críticas constructivas que les sirvan para mejorar. En este sentido, existen dos actores necesarios cuando se ejerce el liderazgo: por un lado el líder y por otro, los seguidores. El líder debe poseer características especiales tales como edad, capacidad intelectual y estatus económico, entre las más destacables, y su influencia puede inferir de manera positiva como Ghandi y Martin Luther King o por el contrario ser mala, como la de Adolf Hitler. Los seguidores, por su parte, no actúan individualmente sino en grupo, de manera que la responsabilidad individual se diluye en el colectivo y se crean patrones de conducta que usualmente son propios del grupo (Bernal, 2009, p. 9).

Con todo esto, se pretende aseverar que no existe el líder ideal, sino que existen distintos estilos unos mejores para un tipo de tarea, persona u organización y otros para otras. La experiencia por sí sola no garantiza el liderazgo eficaz sino que se es líder eficaz en la medida en que se influye en los trabajadores de manera positiva, incitándoles a actuar en pro al equipo y a su cometido.

Es debido a ello que la eficacia del líder depende de la interrelación del líder mismo con el tipo de situación y el entorno por un lado, y el grupo sobre el que se ejerce el liderazgo, por otro. Se trata de entender qué cambios se producen en el entorno actual y articular el ajuste de la cultura organizativa a los nuevos retos socioeconómicos a los que necesariamente habrá de adaptarse la empresa. Éstos suponen, actualmente, la principal aportación de valor que el líder puede hacer tanto a su organización como a la sociedad en su conjunto.

1.4 Objetivos

En Europa ha habido un auge significativo de temas y libros de liderazgo básicamente dirigidos al ejecutivo, deseoso de respuestas sencillas a problemas complicados. Ello ha provocado que hayamos pasado de una carencia total de información sobre el liderazgo, hasta la segunda mitad del siglo XX, momento en el que se mitificó para luego simplificarse y a día de hoy es un tema que probablemente sea de los que más literatura generan.

En el presente trabajo se plantean **dos objetivos** diferenciados. En primer lugar, analizar el fenómeno del liderazgo desde sus orígenes para a continuación dar una posible definición, establecer las teorías acerca del liderazgo para concluir finalmente con los estilos de liderazgo. En segundo lugar, como segundo objetivo se pretende analizar cualitativamente la influencia del fenómeno del liderazgo en el paradigma empresarial hoy en día.

El esquema que va a seguir dicha tesis se apoyará en **tres guiones principales** , uno desarrollando el primer objetivo: el fenómeno del liderazgo y el segundo objetivo se divide en dos partes: comentar el paradigma empresarial y en segunda instancia ver qué cualidades le son exigidas al líder que se redactan someramente a continuación.

En primer lugar, se realizará un marco conceptual apoyado en la literatura, basándonos para ello en artículos académicos. Se trata de una introducción especificando qué es el liderazgo, primero de un modo general para a continuación hacer un breve recorrido por las distintas teorías propuestas por diversos autores como la de McGregor, entre otras. Finalmente se hará una clasificación por tipología de líder según el estilo de dirección, esto es, el modo peculiar que distingue unas formas determinadas de dirigir en relación a otras.

En segundo lugar, se dará una respuesta a la cuestión de qué le es exigido a la empresa a día de hoy. Para ello se llevará a cabo una extensa búsqueda de los objetivos que se les marcaban a las compañías en el pasado y cómo han ido evolucionando hasta la actualidad y los factores que han influido en este cambio.

Llegamos así a la conclusión de lo que hoy se demanda, la consecución de unos objetivos marcados por los directivos para obtener unos determinados resultados esperados. Hace años, se trataba principalmente de resultados económicos puesto que ese es el fin último de todo negocio desde una perspectiva neoclásica, pero hoy en día no es exclusivo, sino que se le pide algo más. Por ello, es interesante ver cuál es el modo de conseguir los objetivos, qué comportamientos se llevan a cabo. Es pues, en este punto es donde entra en juego la importancia del líder, en cuanto a cómo contribuye a su consecución.

En último lugar, se expondrá críticamente cómo este cambio experimentado en el modo de operar de las empresas ha propiciado que el papel del líder tampoco sea el mismo que hace años. Al contrario, debe ser un papel mucho más dinámico y proactivo, un comportamiento motivador en el que el líder no lo es por tener atribuido un poder formal por parte de la empresa, respetado por ser una autoridad, sino porque sabe dirigir, como diría M. Appley (Presidente de la *American Management Association*). Esto se traduce en que sabe considerar a cada uno de los trabajadores que están a su cargo, sea en formación, sus conocimientos o la experiencia que cada uno tiene; y

consciente de ello, transforma sus capacidades mejorándolas, ampliando sus conocimientos y corrigiéndoles hábitos.

El líder del siglo XXI es una persona flexible, comprometida y disponible para modificar su línea de actuación en función de situaciones nuevas o sobrevenidas; para ello analiza la situación y elige los métodos de liderazgo.

Debido a ello, el papel del líder sería principalmente ayudar a la consecución de objetivos económicos pero cada vez la sociedad demanda más cosas. En este sentido, el consumidor no sólo quiere el producto o servicio ofrecido por la empresa sino que busca calidad en el producto o servicio, que la empresa se preocupe más allá de obtener una rentabilidad puramente económica sino que tenga objetivos medioambientales y que vele por su equipo de trabajadores, entre otras cosas. Por ello una persona en el puesto de mando debe ser capaz de dar instrucciones claras de las tareas, comprobar el progreso del trabajador, formar a sus empleados, informarles de los acontecimientos acaecidos o futuros y sobretodo dar *feedback*, de manera que reconozca el trabajo de cada uno de sus empleados y les aporte críticas constructivas que les sirvan para mejorar. Con todo esto, se pretende demostrar a que no existe el líder ideal, sino que existen distintos estilos unos mejores para unos aspectos y otros para otros.

1.5 Metodología

El presente trabajo comenzó con una revisión del marco teórico existente respecto a los estudios del liderazgo, realizando un análisis exhaustivo de la literatura. Se ha llevado a cabo una revisión de la literatura en dos sentidos. En primer lugar sobre el liderazgo y posteriormente el desarrollo del liderazgo empresarial en la actualidad para conseguir que la empresa cree valor. Para ello se ha acudido a bases de datos académicas como EBSCO, *Google Scholar* y Dialnet, buscando por palabras claves como se nos indicó en la asignatura Metodología de la Investigación. Además también se ha recopilado información de asignaturas como Comportamiento Organizacional (concepto de líder,

teorías y estilos), Ética Empresarial (demandas de la sociedad actual y cómo ser una empresa sostenible en el tiempo, entre otras cosas), Recursos Humanos (cómo motivar al personal y hacer que se sientan integrados en la empresa, como referencia más trascendente), en Filosofía del Derecho (distinción entre *autoritas* y *potestas*). También se han extraído libros de *management* y liderazgo de la biblioteca. Es por esta razón que el presente trabajo se apoya en un estudio de forma inductiva de artículos académicos y libros. Una vez revisados los conceptos y generada una primera opinión acerca del tema, se han extraído las conclusiones e ideas pertinentes que han forjado la visión crítica con las que este trabajo ha sido redactado.

Las herramientas informáticas usadas en este trabajo han sido Excel , Word y las bases de datos mencionadas *supra*.

2. PRIMERA PARTE

2.1 Liderazgo

A través de la historia de la humanidad se han ensalzado las acciones llevadas a cabo por dirigentes de gobiernos, compañías equipos o grupos de personas de cualquier índole. Estos primeros momentos quedan enmarcados en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y los Hebreos; el influjo de los militares y la Iglesia Católica, llegando a la Edad Media y su sistema feudal y la ética protestante entre otros hitos, para culminar con la Revolución Industrial. Se trata en cada caso de líderes, personas que operan en un grupo e influyen en él para lograr un objetivo común , capaces de inspirar y guiar, siendo reconocidos como modelos sociales a seguir. Echando una mirada hacia atrás, relacionamos las actividades desarrolladas con habilidades, cualidades, capacidades y conocimientos que determinaron el desarrollo de nuestra especie. Gracias al análisis evolutivo se han podido identificar cualidades de las que se vale el líder para dirigir los procesos de desarrollo humano y organizacional en busca de mayor productividad y competitividad. De esta manera se ha buscado su potencializarlos para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Nos encontramos en un momento histórico sociológico que representa grandes retos para empresas tales como la competencia global de los mercados, los constantes cambios tecnológicos, la desregulación y la mecanización creciente del trabajo que conlleva cambios en la fuerza laboral, entre otros. Dichos retos vienen enmarcados dentro de una recesión económica mundial, causante del decrecimiento económico. Expertos economistas confiaban en que la crisis que estalló en 2008 con la caída de Lehman Brothers finalizara en 2010 (Crisis, 2010).

Las empresas están influidas por un entorno en el que constantemente se producen cambios que en no pocas ocasiones derivan en dificultades para desarrollarse y, en consecuencia, ser competitivas. Por este motivo, si no existe una gestión rápida y eficaz,

muchas están abocadas a desaparecer. Los miembros del equipo directivo de una empresa deben estar capacitados para afrontar esas dificultades; sin embargo, los problemas aparecen cuando no manejan la situación de forma eficiente y entonces se generan situaciones críticas que no en todo caso acaban con un resultado deseable.

La gestión del capital humano en las empresas constituye un factor clave para el buen funcionamiento de éstas y, en muchos casos, es determinante para sus supervivencia. Por ello es conveniente profundizar en el liderazgo, muy influyente en aspectos tales como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional o el rendimiento, elementos fundamentales para un óptimo desarrollo de la actividad de las organizaciones. A pesar de que el logro de los objetivos empresariales depende de diversos factores interrelacionados, señala la literatura que el liderazgo se erige como componente decisivo para alcanzar resultados extraordinarios y un buen posicionamiento y reconocimiento social (Bass, 1985). Se trata de un fenómeno complejo en el cual se interrelacionan variables del contexto, del sujeto, de la situación y de los colaboradores, entre las más destacables.

Podemos definir liderazgo según Rost y Baker (2000, p. 14) como una relación de influencia que se da entre los líderes y sus seguidores mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Por otra parte, otros autores como Castro, Miquilena y Peley (2006, p. 83) lo asimilan a un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos de cualquier organización, en el cual el líder eficiente es aquel que logra resultados exitosos al dirigir a los seguidores.

Como observamos, estas definiciones no se limitan a que el líder tenga seguidores o influya en el comportamiento de estos sino que van más allá, orientando la efectividad

de esa influencia hacia la consecución de unos objetivos determinados, haciendo alusión a que dichos objetivos deben ser compartidos entre el líder y el subordinado.

No hay, sin embargo, una definición absoluta y reconocida de líder sino que se barajan todas las aportaciones de distintos autores y sociólogos. Todos tenemos una idea de lo que es el liderazgo, pero como decía el Profesor de *Management* de la Universidad de Ohio; “Existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (Stodgill, 1974). Se trata un concepto abierto que puede analizarse desde distintos puntos de vista. Podemos aproximarnos a través de la definición que propone Calderón (2013) quien sostiene que “el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas”. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía de puestos de trabajo en una organización, pero no tiene que ser así. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o bien por asignación formal.

Debemos puntualizar después de habernos aproximado al término liderazgo que éste se distingue de la gerencia en que la segunda se refiere al conjunto de actividades que llevan a la organización a conseguir sus metas mientras que el primero va más allá, siendo determinantes las habilidades sociales y de empatía del líder para motivar a la plantilla o equipo a la consecución de un objetivo común.

También debemos diferenciar el liderazgo del concepto de poder ya que están estrechamente ligados: los líderes se valen del poder para alcanzar las metas grupales. Sin embargo, el poder no requiere compatibilidad entre las metas sino únicamente dependencia, a diferencia del liderazgo que sí que precisa una relación congruente entre las metas del líder y las que persiguen sus seguidores. Además, los estudios acerca del poder analizan las tácticas para lograr obediencia y control sobre otros individuos o grupos mientras que en el liderazgo se busca una mayor interacción del líder con su equipo, de manera que éste sea visto como un integrante más.

Llegados a este punto debemos preguntarnos ¿Qué motivos nos impulsan a secundar una persona?, ¿Por qué lo hacemos? Si alguien es líder es porque es reconocido como tal por los seguidores (*autorictas*), no en base a una función asignada (*potestas*). Se basan en la confianza hacia la persona del líder.

Podemos decir que acorde a Robbins y Judge (p. 395) “la confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas”. Aún cuando el individuo no tenga totalmente dominada una situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente. La confianza es pues, uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo. Los miembros del equipo que siguen al líder, lo hacen porque creen que este no abusará de sus derechos e intereses. En un intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad, y el estilo de trabajo en grupo implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Hoy en día, más que nunca, las relaciones dentro de la empresa se construyen sobre la base de la confianza. El empleado debe confiar en que si le muestra un proyecto a su superior, éste no abusará de la idea. En las empresas contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los miembros, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Por esta razón, “sólo un líder confiable será capaz de motivar al grupo para que luche por alcanzar una meta transformacional” (Robbins, J.P., 2013, p. 398).

McAllister (1995) dice que existen dos dimensiones del concepto de confianza: una parte cognitiva, basada en la existencia de buenas razones para confiar en alguien en según que circunstancias y otra parte afectiva, basada en la relación interpersonal. Yang y Mossholder (2010) suman dos enfoques para cada una de esas dimensiones, la confianza en el superior y la confianza en la empresa en general. Hay que puntualizar que la confianza en la empresa está relacionada con la cultura empresarial y muy

influenciada de la cultura del país en el que la empresa desarrolla sus actividades, como apuntan Chatoth y otros (2010).

2.2 Teorías sobre el liderazgo

Como se ha explicado anteriormente, desde la antigüedad el tema del liderazgo ha sido analizado, partiendo de los jeroglíficos egipcios en los que ya aparecen los conceptos de liderazgo, líder y seguidores, pasando por los clásicos griegos, como Platón en “La República” y Aristóteles en “Política” o, posteriormente cuando en el Renacimiento se escribe “El príncipe” de la mano de Maquiavelo. Sin embargo, su estudio científico no comienza hasta el siglo XX. Entre los pioneros se encuentra Terman (1904) y posteriormente Stodgill (1948), que recopiló las investigaciones llevadas a cabo hasta el momento. Sus estudios se conocen como “Teoría de Rasgos” o “Teoría del Gran Hombre” y pueden resumirse en que el líder nace, no se hace.

A partir de 1945, tras la Segunda Guerra Mundial, se comienza a estudiar el fenómeno del liderazgo de manera mucho más intensa. La Universidad de Ohio realizó estudios que determinaron la existencia de cuatro dimensiones del liderazgo, propuestas por Halpin y Winer (1952). A saber: consideración, estructura de inicio (capacidad de organización de las tareas), énfasis en la producción (estimular y motivar) y sensibilidad social (hacer sentir al trabajador como un eslabón necesario de la cadena). También la Universidad de Michigan llevó a cabo un análisis del fenómeno del liderazgo concluyendo prácticamente los mismos resultados que la Universidad de Ohio, usando distinta terminología.

En el Centro de Investigación y Técnicas de Grupo, Cartwright y Zander (1960), basándose en los anteriores estudios, analizaron el fenómeno del liderazgo haciendo una división en funciones, distinguiendo: funciones de mantenimiento del grupo (relaciones interpersonales) y las funciones de logro de los objetivos (encaminar al grupo a la consecución de los objetivos).

El desarrollo de los estudios sobre el liderazgo se ha ido adaptando a las opiniones, creencias, valores y costumbres de cada época, como un reflejo de la evolución y del avance de la sociedad.

Es innegable la necesidad del concepto de líder en un contexto en el que existan personas. Como afirma Bennis (1990) siempre debe haber alguien que marque las pautas bien de modo formal o informal en un grupo ya que de lo contrario puede que no se cumplan los objetivos marcados o que se eludan las responsabilidades. Por dicha razón, el liderazgo se configura como un elemento clave para el desarrollo económico de la sociedad, en un momento histórico dominado por la tecnología que, en este caso se materializa en el auge de las redes sociales y virtuales.

Tradicionalmente, se ha estudiado este concepto enfocando a la persona del líder, sus rasgos, comportamientos y variables que inciden para que se de un liderazgo efectivo. Desde una perspectiva epistemológica, se refleja que estos estudios van encaminados a la descripción y caracterización de la persona del líder. Mas recientemente, se da mayor importancia a la perspectiva relacional, esto es, la incidencia recíproca entre líder y seguidor. Es por ello que surgen las teorías sobre el liderazgo y los estilos de liderazgo.

Partiendo de una perspectiva tradicional, el estudio de la personalidad del líder se centra en los rasgos que le caracterizan. Ciertos autores (Stodgill, 1948; Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987) se centraron en buscar aquellas características distintivas de los líderes frente al resto de personas y que ponen de manifiesto la efectividad de su liderazgo (Schermerhorn et al., 1987). Como resultado de sus investigaciones conviene que tales rasgos son entre otros, impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos relacionados con el puesto (Robbins, 1994). Sin embargo, hubo un importante debate sobre la utilidad de estudiar al líder por sus rasgos.

A consecuencia de las críticas recibidas, surge el enfoque del comportamiento, que traslada su atención al análisis de lo que hace el líder y de cómo lo hace. Ello apunta a

la localización de patrones de conducta de aquellos líderes influyentes y su interés está enfocado a diseñar acciones formativas para preparar líderes (Robbins, 1999). Esto permite que exista un amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino que por el contrario, es susceptible de ser aprendido. La idea fundamental es que el liderazgo es una condición humana y como tal, estas diferencias individuales se potencian o inhiben de acuerdo con las oportunidades que brinda el ambiente en una relación sistémica permanente (Contreras, 2008).

Encontramos así aportaciones en teorías tales como la Teoría Bidimensional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998); la teoría de McGregor (1960) quien en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó Teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar; la teoría de los estilos de liderazgo de Likert (1961) que establece cinco condiciones para un liderazgo eficaz: apoyo a los subordinados, métodos de supervisión adecuados, establecimiento de objetivos elevados de rendimiento, conocimientos técnicos suficientes por parte del líder y un proceso de coordinación y planificación adecuado; el modelo de liderazgo de Blake y Mouton (1964) llamado *Managerial Grid* que consiste en colocar en un sistema de coordenadas en un eje el interés por la producción y en el otro, el interés por el personal. Se divide cada eje en nueve partes obteniendo ochenta y una casillas, correspondiente cada una con un estilo de dirección siendo la casilla superior derecha el objetivo a lograr puesto que implica el máximo interés por la producción y por las personas. Por último la teoría del continuo de Tannebaum y Schmidt (1973).

Como tercer enfoque, autores como Fiedler, Vroom y Yetton, Evans y House entre otros, defienden las teorías basadas en la contingencia. Propugnan que no existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones sino que este depende del contexto. Por este motivo debemos tener en cuenta factores tales como la complejidad

de la tarea, el tipo de tarea, el grado de control que ésta permite, la retroalimentación, el grado de tensión y el apoyo en el grupo, entre los mas destacables a nuestro parecer.

El modelo de contingencia de Fiedler establece que las sinergias grupales positivas dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de líder y el grado de control que le permite la situación. Para materializar sus estudios, creó el cuestionario del colega menos preferido (CMP), con la finalidad de identificar el estilo básico de liderazgo del individuo. Para ello, se pide a los sujetos que describan y califiquen en una escala al compañero con el que peor han trabajado. En función de cómo describe a su compañero se ve si es un individuo orientado a la relación (descripción positiva) o, por el contrario, se encuentra más orientado a la tarea (ha descrito a su compañero negativamente). Para este autor, el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Ello implica que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.

En este tercer enfoque es donde entra el papel de la persona que está subordinada al líder y que colabora con él. Según Guillén (2006), el estudio sobre su formación, sus necesidades de autorrealización, de experiencia y de madurez son el origen de los estudios actuales acerca del fenómeno del liderazgo. En la práctica , no se trata sólo de las acciones individuales de los líderes, sino que es la interacción del líder, sus seguidores y el entorno en el que se enmarcan estas relaciones. De este modo, clásicamente se decía que en una organización subsisten tres estilos de liderazgo según las características de ésta: el modelo autoritario en el cual el líder toma decisiones unilateralmente; el paternal en el que el líder es consejero y cooperador de sus seguidores y el democrático que se centra en las relaciones entre el grupo. En la actualidad se focaliza la importancia de dicho colaborador y se busca mejorar la relación que se da entre éste y el líder, de manera que sean más cercanos.

Gioya y Rivera, en su libro Menos líderes, más liderazgo comentan que en el foro de Davos de 2007, conferencia en la que se habla acerca del liderazgo actual, los

participantes, entre ellos políticos y empresarios, consensuaron que el liderazgo implica un proceso grupal, no individual, y que se caracteriza por la interdependencia que se da entre el líder y el equipo de trabajo que coordina.

Parece así que progresivamente, el concepto de líder y seguidor, términos básicos en los estudios de liderazgo, se están difuminando, y que tal vez el líder se esté convirtiendo en un mero facilitador de una relación de influencia mutua o como dirían los clásicos, en un *primus inter pares*.

2.3 Estilos de liderazgo

En 1939 autores como Lewin, Lippitt y White, entre otros, comenzaron a estudiar las maneras en las que un líder actuaba y en este análisis se percatan de que existen tres estilos de los que se vale el líder al actuar: el estilo autocrático, el democrático y el *laissez-faire*:

- El líder autocrático es el que organiza unilateralmente todas las tareas, planificando los grupos de trabajo y la función que va a desarrollar cada uno de esos equipos elegidos por él. El *feedback* o retroalimentación que da el líder es a cada miembro del equipo sólo, de forma personal. Se considera al líder una persona superior y el trabajador se limita a obedecer las órdenes de ese superior, sin aportar puntos de vista nuevos.
- El líder democrático es aquel que da pie a debatir las cuestiones a tratar por la empresa, dejando que el grupo se implique y participe, aportando su opinión innovadora, aunque se distancie de la idea que el líder tiene en mente, siempre bajo su autorización. Da libertad a los miembros del equipo para elegir con quien trabajan. Se considera al líder como un miembro más.
- El líder *laissez-faire* da completa libertad a los miembros del equipo a la hora de realizar la tarea encomendada. Salvo que alguien reclame su ayuda, no interfiere.

En 1976 Likert propone cuatro estilos de liderazgo basándose en la Teoría X Y cuyo autor es McGregor (1960) :

- Autoritario explotador: el líder no parece tener ningún tipo de confianza ni fe en sus subordinados; cree que son incompetentes y por ello sólo él se encarga de la toma de decisiones e imparte directrices y metodologías de trabajo.
- Autoritario benévolo: en este caso, el líder deposita un cierto grado de confianza en los subordinados y por ello les delega alguna de sus funciones rutinarias, para descargarse de tareas.
- Consultivo: el líder comenta las decisiones con el equipo, les hace sentirse partícipes del proyecto y delega parte de éstas aunque conserva el control, supervisión y aprobación final del proyecto.
- Participativo: es el estilo en el que el líder confía plenamente en sus subordinados para realizar el trabajo. Es por ello por lo que la toma de decisiones se lleva a cabo de forma totalmente descentralizada y en caso de acaecer dudas por parte de los miembros del equipo de trabajo, éstos acuden a la supervisión del líder.

Tomando como punto de partida la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) surgen cuatro estilos de liderazgo que analizamos a continuación, que dependen de la madurez de cada miembro del equipo y se reflejan en la siguiente imagen (Figura 1):

Figura 1: Estilos de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard)



Fuente: Dimensión Empresarial

- E1 Dirigir: Estilo que se caracteriza por tener un alto grado de comportamiento directivo (tarea) en contraposición a al bajo grado de comportamiento de apoyo (relación), propio de situaciones con muy poca madurez de los seguidores, que no pueden o no quieren trabajar de forma autónoma. Por ello el líder se limita a darles las instrucciones de la tarea y asegurarse de que es comprendida y asimilada por el grupo de trabajo.
- E2 Persuadir: Estilo caracterizado porque ambos comportamientos, directivo y de apoyo, se dan en su máxima potencia. Es una situación en la que los miembros del equipo no tienen mucha experiencia por ello necesitan órdenes a la vez que el posterior refuerzo y *feedback* por parte del líder.
- E3 Participar: Se da un bajo grado del comportamiento directivo y un alto grado del comportamiento de apoyo. Es la situación en la que los miembros del equipo ya tienen experiencia y demuestran ser capaces de comenzar a asumir responsabilidades, siempre con el apoyo y la revisión del líder.

- E4 Delegar: El líder delega en ellos gran parte de sus tareas dadas las aptitudes de los miembros, que ya están preparados para desenvolverse solos en su área de responsabilidad.

En 1993, Covey propone un estilo de liderazgo centrado en principios, en el que se distinguen tres modos de ejercer el poder:

- Poder coercitivo: Se basa en el miedo que produce en los miembros de su equipo el no alcanzar los objetivos establecidos.
- Poder utilitario: Se basa en un intercambio en el que ambos líder y grupo consiguen algo beneficioso de la relación.
- Poder centrado en principios: Se basa en el poder que tienen los líderes que hace que los miembros del grupo les respeten, confíen en ellos y sigan sus directrices.

De este modo, se va a contrastar la perspectiva tradicional con el desarrollo posterior de los estilos mencionados supra: estos son el estilo de liderazgo transaccional, transformacional, antropológico y servidor.

En cuanto al **liderazgo transaccional**, partimos de las tesis de Burns (1978) y Bass (1990) que afirman que el liderazgo se trata de una relación de transacción de intereses en virtud de la cual el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por ejecutar órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento. Guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. De tal modo, el liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente así pues el líder puede tomar dos actitudes según se comporten los de su alrededor. Por una parte puede motivar a través de promesas, alabanzas y recompensas o bien condena sus comportamientos mediante la retroalimentación negativa, la reprobación, las amenazas o acciones disciplinarias (Bass y Steidlmeier, 1999). Otro de sus exponentes fue

McGregor. Sin embargo, muchos autores lo han criticado sobre la base de que el líder antepone sus necesidades a las de sus seguidores y dicen que sería inmaduro y egoísta.

Respecto al **estilo transformacional o carismático**, éste se considera una expansión del liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1994) y pretende cubrir sus fallos. Por ello, y según afirma Cardona (2000), el líder que representa esta teoría no se basa en aspectos económicos de intercambio sino en aspectos sociales. Motiva así a los equipos de trabajo a hacer más de lo esperado. Moviliza e induce al grupo hacia los objetivos a alcanzar, fomentando y aumentando la participación de los miembros del equipo que son más tímidos. Se requiere del líder autoconocimiento para tener noción de su yo y de sus propias cualidades y características; autorrealización para que pueda realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades; autodisciplina para obtener mucho más con el mismo esfuerzo y autonomía. Se vale de su poder como energía para lograr sus metas, utiliza para ello la estrategia del *empowerment* que se trata de la delegación de poder, autoridad y toma de decisiones, entre otras cosas. Con ello se consigue provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores (Mendonca 2001). Este modelo resulta relevante para obtener la creatividad y máximo esfuerzo de los que están alrededor del líder ya que se satisfacen necesidades de orden superior tales como la autoestima, la autorrealización, el logro de los talentos y potencialidades personales. Da por tanto, una posibilidad de ser ético.

El **liderazgo antropológico o humanista**, basado en estudios sobre *management* y motivación humana, es impulsado por autores españoles tales como Moreno y Pérez López, entre sus máximos exponentes. Este estilo se distingue porque señala una tercera motivación a las dos clásicas. Además de motivaciones extrínsecas e intrínsecas¹, existen las motivaciones trascendentes que se superponen a las dos mencionadas. De tal modo que el líder influye en los demás impulsándoles a actuar previendo las consecuencias futuras de cada una de sus acciones sobre los demás. Ello propugna la cohesión y unidad de los miembros del grupo, se dan comportamientos de cooperación

¹ Motivaciones extrínsecas son aquellas que inducen a actuar con el fin de obtener una respuesta del exterior mientras que a través de las intrínsecas, las personas obtienen una satisfacción propia.

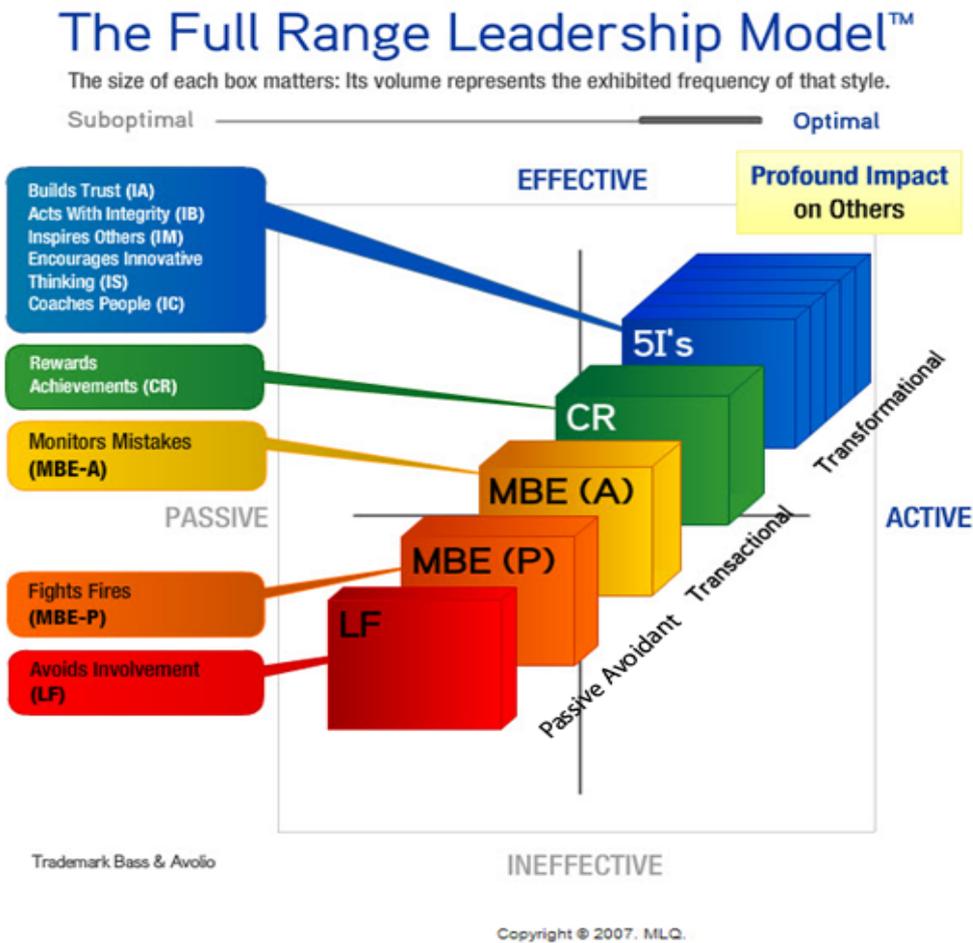
entre ellos y consecuentemente aumenta el rendimiento. De este enfoque se predica un alto alcance moral pues la empresa deviene comunidad de personas y como tal, la empresa gira en torno a la realidad “persona” (Moreno, 2002).

El estilo de **liderazgo servidor** se populariza a partir de las obras de Greenleaf hace algo más de dos décadas. Se trata, como su nombre indica, de una actitud de entrega a los demás, que inspira confianza en los colaboradores, y en consecuencia, adhesión y seguimiento por parte de aquellos. Así, se centra en los valores que los individuos encuentran deseables o apropiados. Ello propicia una mejora en el rendimiento de aquellos que están a su alrededor, puesto que el colaborador, al ver sus necesidades satisfechas puede desarrollar con mayor probabilidad un rendimiento laboral superior, acorde a la literatura empírica llevada a cabo hasta el momento (Ehrhart, 2004).

De esta revisión de literatura extraemos que estos cuatro estilos de liderazgo anteriormente desarrollados basan su desarrollo en la perspectiva relacional. Se plasma en su análisis que el papel de la moral es un aspecto vinculante ya que sobre esta se sustentan la confianza y el respeto hacia los demás. Siguiendo a Guillén (2006), el líder es aquella persona que consigue la libre adhesión de sus seguidores, tanto en términos de motivaciones como de comportamiento.

Estos cuatro estilos de liderazgo se recogen en el *Full Range Leadership Model* (FRLM), como una modelización del conjunto de posibles comportamientos de un líder. Fue propuesto por Bass en 1985, partiendo de las ideas de House (1977) y Burns (1978) sobre el concepto de liderazgo carismático/transformacional. Su principal característica es que no está compuesto de liderazgos excluyentes entre sí ya que cada líder utiliza todas las dimensiones del liderazgo, aunque cada uno en una proporción distinta (Figura 2).

Figura 2: *Full Range Leadership Model* (Bass y Avolio)



Fuente: *Michael Murray and Associates Pty Ltd*

El gráfico ilustra el modelo del conjunto de comportamientos del líder. En primer lugar tenemos el estilo *Laissez faire* (LF) que se presenta como el más débil y menos efectivo de todos; la realidad muestra que con este estilo no se consigue un trabajo productivo porque el líder no es capaz de involucrar a su equipo en la tarea. *Management by exception* (MBE) se presenta como algo más efectivo que el estilo LF, sin embargo, se caracteriza por una gran rotación de empleados (los trabajadores frecuentemente salen de la empresa y entran a trabajar nuevos) y por el absentismo laboral. Además, estudios han demostrado que bajo este estilo los trabajadores no están satisfechos y no demuestran sentimiento organizacional ni de trabajo en grupo. En tercer lugar, el *contingent rewards* (CR) se muestra como un estilo eficaz, a pesar de que el líder no consigue nada más de lo que estrictamente ha dado él. El cuarto estilo, *individualized*

consideration (IC) ; el quinto, *intellectual simulation* (IS); el sexto, *inspirational motivation* (IM) y por último, el *idealized influence* (IF), se traducen en un esfuerzo mayor por parte de los trabajadores y consecuentemente, se obtiene de ellos un incremento de la productividad, dadas las buenas condiciones laborales, los trabajadores se hayan motivados y sienten que su trabajo es un proyecto común. Es por ello que se esmeran en realizarlo del mejor modo posible. Estos cuatro últimos estilos hacen que el equipo de trabajo cumpla su cometido muy por encima de lo esperado y que dejen a un lado sus intereses individuales adquiriendo la conciencia de grupo de trabajo.

Y así, al abordar el tema del liderazgo nos preguntábamos si el líder nace o se hace (Jakovcevic, Irazábal & Bentosela, 2011, p. 38). Pues bien, la opinión generalizada es que hay líderes con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. A pesar de que las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, también resulta determinante la formación y consecuente experiencia de éste. El poseer factores internos de personalidad como la motivación, la independencia y la creatividad, entre otros, no son condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores con su entorno, economía o país; siendo la mezcla de factores culturales, familiares y laborales los que interactúan para potencializar dichas habilidades.

El liderazgo se ha configurado en los últimos años como un área de conocimiento dentro de las ciencias sociales, en las que resulta mucho más difícil llegar a planteamiento universalistas, que es lo que deseamos: reglas exactas que aporten el antídoto para convertirse en un líder ejemplar. A diferencia del mundo de la ciencia, donde dos más dos siempre son cuatro, en el panorama social no toda acción resulta en la consecuencia esperada.

El liderazgo, por sí mismo, va orientado hacia la consecución de objetivos, no se puede dar si no hay resultados. Además los objetivos se van delimitando como metas comunes y también se asumen por parte de cada individuo.

El concepto de liderazgo parece ser en palabras de Pedro Gioya y Juan Rivera (2008) un proceso parecido al de construir un barco. Con este símil, aducen a que el concepto de liderazgo ha pasado de ser el atributo del comandante del barco que manda a toda la tripulación y lleva al pasaje hacia donde tiene que ir a, posteriormente un barco con toda la tripulación que lleva a los pasajeros de vuelta al lugar donde embarcaron. Finalmente, acaban diciendo que en un mundo incierto como este, sólo sabremos hacia donde vamos cuando nos relacionemos de forma efectiva y nos pongamos de acuerdo para descubrir un futuro deseado común que nos atraiga y que todos queramos alcanzar. También necesitaremos un capitán que lleve el barco hacia ese destino , pero sabiendo que es un proceso de responsabilidad, de construcción social, en el que él será simplemente el reflejo de un proceso social.

Figura 3: Proceso liderazgo



Fuente: Centro de Estudios de las Tradiciones Religiosas (CETR)

3. SEGUNDA PARTE

3.1 Panorama empresarial actual y nuevos retos para el liderazgo efectivo

“Lo que viviremos no es una época de cambio, sino un cambio de época”, así hablaba Leonardo da Vinci hace 600 años, anticipando lo que ocurre en la sociedad actual.

Según el libro La crisis financiera internacional y económica española (2008) el periodo que va de 2008 a 2014, las empresas demandaban líderes muy dinámicos, capaces de ajustar costes y plantillas de personal y optimizar los procesos de producción, como acciones más necesarias. Sin embargo, hoy en día, el panorama es nuevo: las empresas se enfrentan a entornos cambiantes, inciertos y con un componente de riesgo.

Fenómenos como la apertura comercial, la globalización y los tratados de libre comercio han expuesto la coyuntura económica a factores externos no controlables. En este sentido, tenemos una economía en la que los ingresos fiscales se hayan fuertemente representados por el volumen de las exportaciones petroleras por ello también devienen importantes los precios internacionales del petróleo. Los antedichos fenómenos repercuten de forma definitiva en el comportamiento de los grandes agregados de la economía y consecuentemente en los ciudadanos, vistos como consumidores.

Los patrones de consumo, las actitudes y valores de la sociedad, la cultura de cada región, los perfiles demográficos, los estilos de vida y las motivaciones que en cada momento tienen los consumidores, entre otros factores, determinan la silueta de los mercados.

No se puede olvidar que una característica adicional es que hoy las organizaciones trascienden las fronteras, mediante el desarrollo tecnológico y el aumento de la productividad, incrementando consecuentemente la competitividad.

Es por todo ello que en un contexto de tales características, las empresas flexibles y dinámicas tengan en cuenta y potencien el papel que cumple el líder. Es indispensable una ruptura de paradigmas tradicionales, buscando sinergias en los equipos de trabajo. De esta manera se trata de buscar aquellos profesionales que direccionan procesos de desarrollo humano y organizacional tendientes al aumento de la productividad y competitividad, con énfasis en resultados. Este es el paso previo para el arraigo de una cultura empresarial coherente con los intereses corporativos que, en última instancia, se corresponden con los intereses sociales.

Según Kotter (2005, p. 132) “actualmente se da un exceso de gestión y escasez de liderazgo”, por ello se exige que el líder potencie el equipo de trabajo. Debido a ello, las empresas deben ser cuidadosas en el proceso de selección, formación y estímulo de sus dirigentes para alcanzar los objetivos y resultados queridos.

Warren Bennis, uno de los gurús del *management* intuyó en el 2000 el fin del liderazgo en las nuevas sociedades, entendido como el individuo que dirige de arriba abajo a los subordinados. Lo sustituye por la implicación las iniciativas y la cooperación de los seguidores. En palabras de Bolívar (2010, pág. 80), “el reto en este momento es ser líder de líderes, promoviendo una arquitectura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en un proyecto común de acción”. Se trata de implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas.

Ahora se incide en “la interdependencia de las personas o la dependencia mutua y las formas en que su dependencia de unos a otros en el desempeño de su trabajo proporciona una base para construir y mantener la confianza en curso, y también para mezclar asociaciones productivas que de otro modo quedarían como conjunto de

habilidades o competencias dispersas” (Gronn, 2010, p. 418). Una organización no aprenderá a desarrollarse y crecer si el conjunto de su personal no se desarrolla profesionalmente, entre otros, por las competencias de sus líderes para lograrlo.

Para que dichas dinámicas de transformación sean efectivamente implantadas es indispensable que surjan nuevos liderazgos, donde la discusión se genere a través de la organización y que los equipos de trabajo simulen redes interactivas que faciliten los procesos de convivencia. Es exigido un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (Alves 2000). Se trata de introducir un liderazgo asumido por la alta dirección pero que se ejerza de modo descentralizado, otorgando autonomía a todas las instancias y niveles de la empresa.

En palabras de José Medina², “Se pasa de una paradigma departamental a una visión más global de los departamentos buscando un fin común. Además, ha de tener (el líder) un perfil de Willy Fogg y manejarse en diferentes culturas”.

Es indispensable una empresa preparada para los cambios que sobrevienen en este entorno globalizado donde lo que pasa en un país repercute cuasi al instante en el resto del mundo. Debe así dotarse de mecanismos que posibiliten y potencien las iniciativas de sus miembros, con una participativa opinión en la solución de los problemas que surjan: una empresa basada en la concepción de contemporaneidad reinante en los nuevos paradigmas demandados por la realidad social. Así, se da una gran importancia al clima laboral, que implica un profundo compromiso gerencial con al mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva del personal. Consecuentemente es cometido del líder conseguir que el clima de su equipo de trabajo sea resultado de su acción gerencial, creyendo en la capacidad del equipo, es decir pensar en términos de valor y no exclusivamente de costos (Garza 2010, p. 29).

² Coautor junto a Luis Soler y Vicente Medina del informe La visión de los CEO 2015-2010: 30 piezas para super-vivir.

En el siglo XXI, dirigir una empresa implica modos ordenados de pensar, sentir y actuar. No se puede conducir una organización sin un compromiso entre la alta dirección, los trabajadores y el entorno. Este compromiso debe basarse en la calidad, productividad y competitividad, que constituirían el punto clave para el liderazgo contemporáneo. La condición necesaria para ello es el desarrollo de una cultura compartida que asegure una interrelación entre la visión, el sentido del negocio, el compromiso, la creatividad y la motivación generada por el líder, por ello se dice que éste juega un papel vital. Así, de alguna manera podemos decir que la concepción tradicional de la persona del líder desaparece al cobrar el trabajador una actitud proactiva haciendo hincapié en la importancia de la comunicación, información y eficiencia en sus tareas.

Existe una opinión generalizada de que el conocimiento es la fuente vital del líder, lo cual muestra una tendencia de la sociedad hacia lo intelectual, hablando en palabras de Drucker, de una “sociedad del conocimiento” y de “trabajadores del conocimiento”. El aprendizaje organizacional por medio de la gestión del conocimiento se ha convertido, de alguna manera, en un aspecto central a tener en cuenta, debido al cambio continuo en las organizaciones socioeconómicas mundiales, pone en cuestión los repertorios que una organización posee y necesita para funcionar y producir: “los productos pasan a ser valorados más por la cantidad de conocimiento agregado a ellos que por el valor de las materias primas invertidas en la transformación del nuevo producto” (Zimmer & Boff, 2005, p. 190).

También resulta interesante el interés que concedemos a los valores de la empresa y del individuo, tales como la ética y la responsabilidad. La ética impregna toda la vida social, exige coherencia personal, comportarse de forma intencional, tomar decisiones personales ante diferentes posibilidades, justificar estas decisiones y asumir las consecuencias que se puedan derivar de ellas. En un estudio de la ética de Kant, Macintire (1990) postula que no hay ética sin libertad; es importante por ello disponer de unos criterios éticos adecuados de manera que nuestras decisiones se tomen en un

contexto de libertad y responsabilidad. Puesto que en este último siglo se han producido cambios vertiginosos en la tecnología y en la ciencia lo que ha generado no en pocas ocasiones, situaciones de conflicto. Este hecho ha ocasionado que desde el ámbito del derecho se haya intentado remediarlo mediante códigos deontológicos. Se trata de documentos que recogen un conjunto de normas acerca de la conducta de los miembros de una organización. Se rigen por el deber, la libertad y la responsabilidad. Sin embargo, a diferencia del derecho, la ética no sanciona ni se institucionaliza, pero sí produce una reprobación social e individual.

Todo ello nos lleva a redefinir el papel de todo líder en una escala de valores, destacando unos principios éticos y actitudes básicas que apoyen y refuercen su conducta. El líder debe apoyarse en valores sociales y en los propios de la empresa para dar legitimidad a sus acciones y que así lo vea el grupo. Por este motivo, es importante que el líder lleve a cabo el proceso de cambio, que sea capaz de resolver situaciones por su cuenta y que establezca las responsabilidades de los trabajadores. Sin embargo debe darles confianza a los trabajadores tomando como fortaleza su poder de conocimiento y manejo de la situación. Esto no es otra cosa que el *empowerment* que ha sido explicado en el estilo de liderazgo transformacional. Por tanto, el poder se configura como una relación social y de por sí organizacional, esto es, “poder para”, posibilitando un liderazgo empresarial real y pragmático.

Con todo ello, aunque rara vez sucede, se puede dar el caso en el que el líder cambia la cultura de la empresa como sucedió con el CEO Lido Anthony “Lee” Iacocca en el caso Chrysler. Este ejecutivo fue contratado en un momento de dificultades financieras en las que estaba sumergida la empresa automovilística; **por el acaecimiento de** un conjunto de acciones drásticas tales como despidos masivos y rebaja de salarios tanto a los trabajadores como a él mismo. Ello sirvió de ejemplo a la sociedad norteamericana. Sin embargo, se trata de casos insólitos puesto que la cultura de una empresa se basa en valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. Aún así, dichas conductas son las que caracterizan al líder transformacional. Las organizaciones evolucionan con sus líderes y estos son parte de sus cambios, su

evolución no depende del esfuerzo que se haga sino de lo que se aporta para lograrlo (Sallenave, 2002, p. 33).

Además, se dice que para lograr un liderazgo empresarial de éxito existen numerosas dificultades tales como la estricta jerarquía en los puestos de trabajo y la aversión al cambio, entre otros factores. Deviene elemento determinante la habilidad de comunicación del líder, el carácter persuasorio que convenza a su equipo, estableciendo metas comunes a todo el grupo y tomadas por cada uno como desafío personal.

Por su parte, Campo (2010, p. 44-46 y 95-96), plasma lo que para él sería un líder ejemplar, describiendo veintitrés competencias en agrupadas en cuatro bloques (figura 4).

Figura 4. Competencias directivas de un líder

Categorías	Competencias directivas
Cualidades personales	Flexibilidad, constancia, autonomía, fiabilidad, integridad y equilibrio.
Cualidades interpersonales	Empatía, preocupación por los demás, asertividad, escucha, claridad en la expresión y trabajo en equipo.
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar, motivar, controlar, desarrollo del personal, apertura al exterior y empatía.
Cualidades técnicas de gestión	Planificación, negociación, organización comprensión del contexto, gestión de recursos.

Fuente: Elaboración propia

Se habla entonces de satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, distinguiendo entre las dimensiones de satisfacción interna y externa. En cuanto a las dimensiones de satisfacción interna podemos destacar entre otras, la capacidad de estar ocupado durante la jornada laboral, la oportunidad de trabajar con independencia, poder variar las tareas, poder poner en práctica las propias habilidades y conocimientos, autoridad para dirigir equipos, lograr una buena relación con los compañeros, poder valerse de creatividad en la tarea encomendada, respeto a los valores éticos, autonomía de actuación en la distribución de sus tareas, ayudar a los demás y por último el reconocimiento del estatus social. Respecto a las dimensiones de satisfacción externa destacamos la supervisión del resto de miembros del equipo, la implementación de las políticas de la empresa y el sueldo, entre las más importantes.

A modo de recapitulación, el líder lo es siete días a la semana y veinticuatro horas al día y se enfrenta con muchos retos diariamente. De todos estos retos y cometidos, se pueden destacar dos primordiales: en primer lugar qué hay que hacer para mantener el estatus de líder y en segundo lugar, que debemos hacer para que una vez que el líder abandone temporal o definitivamente su puesto en la empresa, el liderazgo no se evada.

No es un tema banal puesto que el líder es la persona que se encarga en primer lugar, de transmitir la cultura, la misión, visión, objetivos y valores de la empresa a su equipo y, en segundo lugar, de motivar a cada uno de los trabajadores a conseguir que materialice sus retos de una manera eficiente.

De esta manera, se configura como elemento clave que el líder construya un método de enseñanza, de liderazgo por principios, esto es, que su meta no sea la maximización del beneficio social sino lo primero complementado por el respeto a la sociedad y el medioambiente. Ello como base o pilar empresarial, sin perjuicio de combinarlo con logros económicos como es lógico pensar y esperar. Se trata, en definitiva de buscar objetivos a largo plazo, que permitan que la empresa se mantenga estable en el tiempo. Ello parece que, de algún modo, choca con la esencia de la empresa, pero cada vez más gente demanda empresas sostenibles, concienciada de que el resultado económico no es

más que algo material, yendo más allá tomando conciencia de todos los problemas actuales.

Es por ello que la permanencia del líder va fuertemente atada a los principios y valores que predica. Es líder aquel que inspira confianza, credibilidad y respeto a los miembros del equipo y a todos los niveles, tanto en la empresa como fuera de ésta.

Así, ejerce el liderazgo aquella persona que tiene el poder de influenciar y convencer a los demás, tomándose estos no como orden, sino como verdaderos compromisos propios.

Además, un líder no debe querer dar la imagen de superioridad, una cualidad imprescindible es que debe ser una persona humilde. Como dijo Mandela: “Sólo soy un hombre ordinario al que las circunstancias extraordinarias de la vida convirtieron en un líder”. También destacar en este punto a Jesús, hijo de Dios, que fue un ejemplo paradigmático del valor humildad; vivió la pobreza contento con lo que tenía, ayudando a los que podía no valiéndose nunca de su condición de hijo del Padre.

Que un líder sea humilde implica que constantemente adquiere conocimientos, una persona abierta al aprendizaje, que le guste ir más allá. Es importante que sepa escuchar las ideas que le transmiten los miembros de su equipo y que las tenga en cuenta a la hora de realizar la tarea; ello, no obstante, implica que si no está de acuerdo, se lo explique a aquel que la propone y de una justificación razonable para no incluirla. Ello hace comprender al trabajador que se le tiene en cuenta en la empresa y que el superior no se cree en posesión de la verdad absoluta sino que está abierto a sugerencias e ideas para llevar a cabo su cometido de la mejor manera.

También es necesario traer a colación las virtudes de perseverancia y paciencia. La perseverancia es la actitud de no rendirse en la consecución de los objetivos marcados,

por difíciles que parezcan o lejanos estén. Ejemplo de ello es Abraham Lincoln, el presidente más célebre de Estados Unidos. Él creció en una familia pobre y se labró él sólo su camino, como ejemplo de valentía e integridad. En sus palabras: “Lo que poseo en materia de educación lo he ido recogiendo aquí y allá, bajo las experiencias de la necesidad”. No fue tarea fácil pues las elecciones a vicepresidente de Estados Unidos le aguardaron una gran derrota por el Partido Republicano, pero él no se rindió. Es más, electo ya presidente tuvo que sobreponerse a un intento de asesinato.

Por todo lo visto, concluimos con la aseveración de que la función de liderazgo se encuentra determinada por el contexto situacional, véase, desde un simple cambio organizativo a una crisis a nivel empresarial, nacional o mundial. Es entonces en esos momentos cuando el pensamiento arcaico, imbricado en el ser, facilita al líder exponer su visión, integrando a las personas en su misión, uniendo al grupo de trabajo, en este caso, cubriendo sus expectativas.

3.2 Caso Google: requisitos que se esperan de un líder

En este sentido, merece especial interés destacar a la empresa Google, que en sus quince años de existencia, ha forjado una cultura basada en principios sencillos tales como contratar a personas inteligentes, darles libertad y permitir que los ingenieros y programadores distribuyan autónomamente su trabajo. En el caso de necesitar ayuda, pueden recurrir a su superior. Sin embargo, en los últimos años Google ha estado estudiando su política de formación de líderes.

El resultado de su investigación se llama Proyecto Oxígeno y pone en duda alguno de los principios fundamentales sobre los que se asienta la empresa. El proyecto Oxígeno analizó más de diez mil observaciones acerca de los gerentes con respecto a más de cien variables. Michelle Donovan y Prasad Setty participaron de manera activa, al igual que el vicepresidente de recursos humanos de Google, Laszlo Bock. En palabras de Setty, “el objetivo es averiguar lo adecuado para Google, no conformarnos con lo que es adecuado para otras empresas”. De fondo, persiste una razón estratégica ya que les

constaba evidencia de que los mejores gerentes dirigían equipos que realizaban mejor su trabajo y eran mas felices. Por ello el factor controlable es la calidad del gerente y su conducta para obtener resultados.

La aportación del Proyecto Oxígeno es que existen ocho competencias que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces. Como competencias fundamentales a destacar señalamos tres:

- Ser un buen entrenador: proporcionar retroalimentación específica y constructiva y tener contacto interpersonal constante.
- Dar facultades al equipo: equilibrar la libertad otorgada con el hecho de estar disponible para ofrecer asesoría.
- Expresar interés en el éxito y el bienestar personal de los miembros del equipo: conocer a los trabajadores a nivel personal y propiciar un buen clima de acogida para los que se incorporan a la empresa.

Así pues, los estilos de liderazgo varían de manera considerable de unas empresas a otras y por ello merece la pena realizar una investigación de este tipo para ver que es lo que necesitan los trabajadores de una determinada empresa. Una posible manera de hacerlo sería mediante cuestionarios anónimos, de simple elaboración y que facilitan una rápida corrección.

3.3 Líderes con potencial

Cuando hablamos del desarrollo de los líderes para hacer frente a las nuevas necesidades del mundo en que se mueven, en el mundo empresarial normalmente existen tres opciones:

- Contratar a personas externas que puedan ejercer ese papel;
- Iniciar programas de desarrollo para los mandos intermedios o directivos; o

- Formar en liderazgo sólo a aquellos que demuestren potencial para ser buenos líderes, esto es, gente con potencial a pesar de que no ocupe un alto rango en la jerarquía de la empresa.

No estamos en presencia de un tema sin importancia puesto que los efectos que produce la rotación del puesto de trabajo son de poco agrado para la empresa ya que pierde capital humano en el que ha invertido tiempo y una suma considerable de dinero.

En un estudio comparativo realizado por la empresa McKinsey en 1998, ya se aseguraba que uno de los recursos corporativos más importantes durante los próximos veinte años sería el talento, es decir, las personas con un alto potencial, aquellos individuos inteligentes que ven el negocio desde perspectivas globales, que son astutos y ágiles operativamente hablando y que dominan las tecnologías.

De modo comparativo, podemos decir que, en la mayoría de las investigaciones y estudios se ha puesto de manifiesto que la mayoría de empresas de referencia en este aspecto, PWC entre otras, han enfocado sus esfuerzos hacia desarrollo del liderazgo en el segmento de personas de alto potencial. Existen diversas causas pero la más destacable es que estos individuos están abiertos y son receptivos a la atención y retroalimentación que se les brinda, suelen valerse la experiencia y revertirla en beneficio de la compañía en un corto lapso temporal generando un efecto multiplicador de lo aprendido.

El desarrollo de los líderes de alto potencial tiene un enorme beneficio en la sociedad y consecuentemente, en la empresa. Para ello es necesario establecer un método sistemático para preparar a los potenciales candidatos para los puestos más estratégicos de la compañía. Para construir las capacidades de liderazgo necesarias hay que utilizar e implementar diversas técnicas. El fundamento clave es conocer las necesidades, la cultura, los valores, las metas, la visión y la dirección de la empresa.

Por otra parte, es una propuesta inteligente en el sentido de obtener unas cuotas elevadas de retención de talento, pues ha sido demostrado que una de las principales razones por las que las personas abandonan su puesto de trabajo en una empresa es por la falta de perspectivas de desarrollo (Axel, 1998).

Constituye además un estímulo a la competitividad interna a través de la promoción y capacitación de personas que aportan valor. A pesar de la envidia inicial que pueda crearse respecto a los clasificados como de alto potencial, la investigación nos demuestra una y otra vez, que es un elemento motivador ya que incita a la emulación y al deseo de formar parte de ese elenco de compañeros.

Así lo asevera Jim Collins en su libro *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't* (2001) , apoyando las tesis más radicales que enuncian que sólo los individuos con potencial son capaces de afrontar las situaciones que se avecinan con un espíritu competitivo e innovador.

3.3 Ejemplo real de líder

J.F Welch, empresario y escritor estadounidense, fue *CEO* de General Electric y es ahora uno de los íconos del *management* moderno. Hace unos años en Buenos Aires compartió una conferencia sobre El *management* y sus principios. Su gestión y resultados en GE lo transformaron en un referente para los nuevos *CEOs*. Según Welch, debe hacerse periódicamente una medición de cómo está el empleado dentro de la empresa, para saber si ello afecta a la productividad, esto es lo que construye a un buen equipo, y, en caso de que no encuadre en la empresa se le debe decir y se le debe explicar el por qué. Hay que encontrar, dice, dónde está el producto o ser que tenga valor y que atienda a las necesidades de los consumidores. “La clave para el éxito de General Electric: centrarse en construir gente buena. Tiene que ver con la capacitación, la diferenciación. Construir talentos de gestión”. Welch apuntó que GE estaba bien dirigida, pero había que reestructurarla. Por eso compraron y vendieron empresas, y

construyeron y despidieron gente: formaron talentos. En su opinión siempre hay que realizar reuniones de presupuestos, planificación y de evaluación de personal. “Yo evaluaba a la persona cuatro veces al año”.

4 CONCLUSIÓN

Se dice frecuentemente que vivimos en una crisis de liderazgo, que tenemos “carencia de líderes competentes”, tema constante en debates, libros y ponencias sociales y empresariales.

Este debate acerca del liderazgo está presente en todos aspectos de nuestro día a día. Así, a menudo se escuchan expresiones tales como “los políticos no dan la talla de líderes”, que la influencia de Estados Unidos como país que venía siendo el ejemplo pragmático de líder, ha decrecido en las últimas décadas o quejas ante un sistema educacional que no persigue la excelencia.

Ciertamente, el atascamiento de la Unión Europea, la emergencia de nuevos factores políticos y económicos como China o India, el impacto del terrorismo, las recientes catástrofes naturales, la deslocalización y la globalización entre otras cosas, han provocado en la mayoría de seres humanos un sentimiento de perplejidad, de confusión, de no ser capaces de ofrecer una explicación racional a los problemas y una respuesta sistemática a los mismos.

En este sentido, vivimos en una sociedad que muestra un franco deterioro de valores morales, se ha desvirtuado la escala valorativa de la solidaridad, de la justicia y de la equidad. Ahora existe un valor popularmente conocido como valor del cálculo de la utilidad propia, que lo aplican también las entidades colectivas, encaminado a la consecución de los objetivos materiales de cada uno sin tener en cuenta ni respetar los intereses de los demás.

Es indispensable recuperar la capacidad de profundizar respecto a la naturaleza humana, replanteándonos el camino que deseamos recorrer en nuestra vida y el legado que quedará para las futuras generaciones. En los albores del siglo XXI vislumbramos un

futuro incierto, marcado por un presente algo convulsionado. Es en este escenario donde se desarrollan y operan las empresas donde se yuxtaponen distintas tendencias y que deben buscar por ello su verdadero sentido de ser. Por esto decimos que el líder tiene esa misión de incorporar y enfrentar los cambios del entorno hacia una cultura ética sostenible.

En tal sentido, el líder debe acoger el cambio como una oportunidad, y saber transmitirlo al resto del equipo. En definitiva, se trata de lograr aprovechar el equilibrio entre la tradición y la innovación respetando el marco ético. Ello exige del líder una labor constante de formación, conocimiento e información, de forma que los cambios se perciban por el equipo como algo positivo que contribuye a alcanzar el objetivo corporativo de excelencia. En consecuencia, el líder debe tener una visión compartida y de trabajo en grupo, saber transmitir los objetivos de la empresa alineados con estos nuevos cambios, teniendo siempre presente la cultura de la organización, consolidando así valores, conductas y maneras eficientes de llevar a cabo su tarea.

Esta nueva concepción en el modelo de gestión empresarial debe estar fundamentada en un liderazgo por procesos, para que se pueda dar la cooperación e interdependencia. Se busca entonces que los líderes tomen decisiones descentralizadas, en instituciones con jerarquías más flexibles y dando mayor autonomía a cada uno de los integrantes de cada equipo de trabajo. Se demanda un liderazgo centrado en valores, bajo un sistema que refuerce el pensamiento crítico, creativo e innovador. Para ello, como se ha apuntado a lo largo de este trabajo, el líder debe poseer una formación integral donde prime la comunicación y negociación para poder así resolver conflictos. Debe utilizar sus capacidades para interactuar en todas las situaciones del contexto empresarial, incluso las sobrevenidas. Por ello decimos que los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas, con el fin de poder afrontar las situaciones inciertas que se le planteen. Los líderes deben ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juárez y Contreras, 2012, p. 48).

En suma, este distinto enfoque de liderazgo propuesto implica un profundo cambio de paradigma en la manera de comprender este fenómeno en el siglo XXI y rompe con muchas de las tendencias que se han dado por válidas a lo largo del siglo XX. De este modo, se alinea, de una manera nítida, con la experiencia que emerge de la complejidad y el cambio que definen la dinámica social de la era actual, y se trata de desmentir el mito de que el líder tiene un comportamiento de superioridad e individualista frente al resto.

Se busca, por todo ello, el liderazgo no como el ejercicio de poder y mando, sino adecuado a las motivaciones, requerimientos y realidades de nuestro tiempo. Así pues, ahora las personas que componen una organización están dotadas de mayor grado de libertad y autonomía.

Lo que de alguna manera se ha pretendido desarrollar en este trabajo, es el nuevo concepto de liderazgo y su aportación a la empresa para que esta genere valor, visto como un proceso, una aptitud que, en definitiva, se puede aprender y entrenar. En función de esto, hemos visto cómo los métodos tradicionales evolucionan hacia iniciativas más dinámicas y flexibles. El liderazgo es visto como una inversión en el capital humano de la empresa y su objetivo es desarrollar interrelaciones y colaboración con otras organizaciones y sistemas sociales. Esta nueva visión del liderazgo, que requiere esfuerzos adaptativos, será evaluada en el contexto de los mercados competitivos, de los procesos legislativos y políticos, desde un punto de vista no sólo social y medioambiental, sino también ético.

En suma, toda la dilación podría simplificarse con la celeberrima frase de Mac Kroupensky en su libro *Los principios del éxito hoy* (2010) dice así: "Para ser un gran líder, primero hay que ser un gran ser humano".

5. ANEXO

5.1 Carta Abogada Carmen Roldán del Despacho laboralista Ceca Magán (25 enero de 2015).

“Comenzaré por definir “liderazgo”. Consiste en la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.

Por lo tanto, líder, (del inglés *leader*), es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Es el modelo para todos los componentes que integran dicho grupo o equipo humano. Evidentemente, para que ese liderazgo sea efectivo, deben serles reconocidas al líder unas capacidades o cualidades. Como tiene que gozar de la facultad de influir en otras personas, su conducta o sus palabras tienen que lograr incentivar a los miembros de su grupo para que trabajen juntos hasta alcanzar un objetivo común.

Podría decirse que existen líderes innatos, es decir que desde su infancia ya lo son y lo obtienen de manera natural. En este caso, está claro que el líder **nace**. En cambio, también se puede formar a un líder dándole las herramientas adecuadas para adquirir esa condición; por lo tanto, en este otro caso, **se hace**.

A nivel laboral, puedo pensar que un líder es alguien que toma o intenta tomar decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, que puede reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen para alcanzar una meta u objetivo común. Pero el hecho de ser gerente o director, creo que no le convierte en líder, puesto que para ello tiene que gozar de unas cualidades con las que no todos los líderes cuentan para destacarse de la colectividad. ¿Cuáles son esas cualidades que hacen distinguir a un líder del resto del grupo?.

Una característica muy importante a tener en cuenta es contar con **carisma**, aunque lo considero no fundamental, puesto que hay otras muchas, quizás más eficientes, que en su conjunto o mezcladas, desarrollarían esta figura casi a la “perfección”, pero este término me atrevería a decir que no existe.

Debe tener **conocimiento** del negocio para poder trabajar para la empresa.

Contar con la **confianza** de su grupo y no convertirse en un microgestor. Si sus empleados tienen la sensación de que están vigilados, conseguirá crear un ambiente de desconfianza.

Debe contar con la virtud de la **integridad**: un líder no será eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían de él. Un líder no puede decir algo a sus empleados y luego actuar de manera diferente a lo dicho; podría ser visto como poco capacitado. Una plantilla que no respeta al líder sufrirá un descenso en la calidad del trabajo y en la productividad en general.

Una característica muy a tener en cuenta es la capacidad para **tomar decisiones**, sobre todo bajo presión o en momentos difíciles o duros. Creo que las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa.

Debe ser **positivo y optimista**. Su positivismo puede y debe representar a los empleados en reuniones fuera de la empresa y dentro de la misma también, ya que los suyos han depositado su plena confianza en él. Las situaciones diarias no son siempre las ideales, hay días que hubiera sido mejor no levantarse de la cama, pero como líder se espera que encuentre la solución para salir de una mala situación.

Y por último, un líder debe establecer unas metas que lleven a la empresa en una dirección determinada y adecuada. Y sobre todo, considero de bastante importancia: mejorar el ambiente laboral, si es posible, porque así mejoraría también el rendimiento, aunque conseguir un ambiente laboral equilibrado, reconozco que es una tarea difícil de conseguir. Todos sabemos que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos y más importantes que influyen sobre nuestro rendimiento y es por ello, que los dirigentes juegan un papel más importante aún.

Con estas manifestaciones, trato de exponer una forma de convertir un lugar de trabajo en un entorno más atractivo para poder favorecer un mayor rendimiento de todos los recursos humanos que forman las empresas y con un líder idóneo a la cabeza, estoy segura que esas empresas avanzarán.

Por lo tanto, y para finalizar, mantengo la misma pregunta, el líder ¿nace o se hace?. Lo dejo a la opinión del lector”.

6. BIBLIOGRAFÍA

AFANADOR, F. (2013). Innovación: Ahora o Nunca. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*.1(2), p. 6.

ALVES, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. In *Revista de psicología del deporte* [online] 9, p. 123-133.

<http://ddd.uab.cat/record/63377>

[Accessed 15 Feb. 2015].

BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).

BERNAL, E. (2009). *Designing transformational leadership envelopment programmes. Business Leadership review VI: IV, 1-17.*

BOISIER, S. (2010). Descodificando el desarrollo del siglo XXI: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo, y anclaje territorial. *Semestre Económico* [online], 13(27), 11-37.

<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v13n27/v13n27a2.pdf>

[Accessed 11 Feb. 2015]

BRYANT, A. (2011). "Google's quest to build a better boss", *The New York Times*.

CAMPO, A. (2010). Herramientas para directivos. Madrid: Wolters Kluwer.

CHIAVENATO, I., & VILLAMIZAR, G. (2002). Gestión del talento humano.

CONTRERAS, F., BARBOSA, D., & ESPINOSA, J. C. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación de líderes [online]. *Diversitas*, 6(1), 65-79.

<http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/160>

[Accessed 22 Mar. 2015].

CRUZ, Z. I. B., GONZÁLEZ-DOMÍNGUEZ, J. R., & RÍOS, C. R. C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*. 1(2), 21.

CUADRA PERALTA, A., & VELOSO BESIO, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.

GARCÍA, S. A. (2013). Antropología y Liderazgo: ¿Por qué nos Gustan los Líderes?. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*. 1(2), 11.

GARDNER, W. & AVOLIO, B. (1998). *The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58.

GOLEMAN, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

GRONN, P. (2010). "Leadership: its genealogy, configuration and trajectory". *Journal of Educational Administration and History*, 42 (4), 405-435.

GUEDES, V., & UNIVERSIDAD METROPOLITANA. VENEZUELA. (2002). Las competencias en las organizaciones del siglo XXI. *Universidad Metropolitana*.

Venezuela. *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI*. Caracas: Epsilon Libros.

HERNANDEZ CUESTA, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. *Universidad del Rosario*. [online]

<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848>

[Accessed 20 Mar. 2015].

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., & JOHNSON, D. E. (1988). Management of organizational behaviour.

JUÁREZ, F. Y CONTRERAS, F. (2012). *Liderazgo y Complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española. U.S.A.

KEIJZERS, G. (2002). The transition to the sustainable enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 10(4), 349-359.

LÓPEZ, J. A. P. (1998). *Liderazgo y Ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI* [online]. Ediciones Deusto.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=15116>

[Accessed 13 Feb. 2015]

MACINTIRE A. (1991), *Historia de la ética*, Paidós, Barcelona, p. 192

MAXWELL, J. C. (2002). Leadership 101, What Every Leader Needs to Know. Nelson Business.

MEJÍA, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, [online] 1(34).

<http://200.21.217.140/index.php/revistaciencia/article/view/5621>

[Accessed 25 Jan. 2015]

OSHAGBEMI, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1).

PALOMINO, P. R., AMAYA, C. R., & CAÑAS, R. M. (2007). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 83). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

PALOMINO, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (5), 1-16.

PINZÓN, G. A. D. L. H. (2013). La Conciliación Empresa–Familia: ¿Humanidad o Gestión? i. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2).

POLITIS, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8).

PUGA VILLARREAL, J. and MARTÍNEZ CERNA, L. (2008). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES. *Estudios Gerenciales*, [online] 24(109), pp.87-103.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232008000400004&script=sci_abstract

[Accessed 25 Feb. 2015].

ROBBINS, S., JUDGE, T. A., MILLETT, B., & BOYLE, M. (2014). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.

SENDAYA, S., SARROS, J. C., & SANTORA, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

OSPINA, R. P. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*., 1(2), 45.

ZIMMER, M. & BOFF, L. (2005). *A criação de conhecimento nas empresas. En Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competencias*. Porto Alegre, Brazil: Bookman.