

# **Análisis de los elementos teóricos necesarios para establecer un liderazgo efectivo**

Mónica Moreno Ordoñez

Jennifer Tatiana Ortiz Rodríguez

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

**Análisis de los elementos teóricos necesarios para establecer un liderazgo efectivo**

Mónica Moreno Ordoñez

Jennifer Tatiana Ortiz Rodríguez

Tutor

Carlos Mario Manrique Arango

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por cada bendición recibida en el desarrollo de nuestra carrera, además por darnos la sabiduría necesaria para la elaboración de este trabajo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional en este proceso de formación como profesionales. Adicionalmente a nuestro tutor Carlos Manrique por guiarnos con su conocimiento y experiencia.

Infinitas gracias a la Universitaria Agustiniiana por permitirnos ser parte de esta familia, en especial a todo el grupo de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por su dedicación y confianza.

## **Resumen**

La presente investigación se realizó a partir de documentos relacionados con el liderazgo, lo anterior es debido a que en las organizaciones es de vital importancia generar competitividad y cumplir en su totalidad con los objetivos propuestos por las organizaciones. Para realizar el análisis fue necesario recurrir a una metodología cualitativa, en busca de obtener un conocimiento más profundo del liderazgo; mediante el cual se logró evidenciar que ninguno establece en una misma obra todos los elementos esenciales para crear un liderazgo efectivo. Teniendo en cuenta los aspectos más importantes, como lo son las teorías, tipos y exponentes del liderazgo, información que proporciona una visión detallada de los elementos del liderazgo. En el documento se muestra el análisis de los diversos elementos teóricos que se exponen en cada tipo de liderazgo, identificando los elementos para lograr efectividad en las organizaciones. Proponiendo un nuevo tipo de liderazgo que logre la optimización y efectividad; denominándolo como Liderazgo Efectivo.

***Palabras clave:*** liderazgo, efectivo, resultados, colaboradores, mejoramiento, oportunidad.

## **Abstract**

The present investigation was carried out from documents related to leadership, this is due to the fact that in organizations it is vitally important to generate competitiveness and fully comply with the objectives proposed by the organizations. To carry out the analysis it was necessary to resort to a qualitative methodology, in search of obtaining a deeper knowledge of leadership; by means of which it was possible to demonstrate the lack of theoretical elements to implement an effective leadership. Taking into account the most important aspects, such as theories, types and exponents of leadership, information that provides a detailed view of the elements of leadership. The document shows the analysis of the various theoretical elements that are exposed in each type of leadership, identifying the necessary elements to achieve effectiveness in organizations. Proposing a new type of leadership that achieves optimization and effectiveness; naming it as Effective Leadership.

***Keywords:*** *leadership, cash, results, collaborators, improvement, opportunity.*

## Tabla de contenidos

Introducción .....	7
Problema de investigación .....	9
Pregunta de investigación.....	9
Objetivos .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	10
Marco teórico .....	11
Liderazgo. Teorías y tipos.....	14
Concepto de liderazgo .....	14
Primeras teorías del liderazgo.....	16
Teorías personales – conductuales.....	17
Teorías de los rasgos.....	17
Teorías del comportamiento.....	18
Teorías de los roles.....	18
Tipos de liderazgo .....	19
Liderazgo carismático.....	19
Liderazgo transformacional.....	21
Súper liderazgo y auto liderazgo.....	25
Liderazgo Tridimensional.....	26
Exponentes del liderazgo .....	30
Antecedentes.....	30
Teoría clásica (1950-1960).....	34
Teoría moderna (1961-1980).....	37
Teoría contemporánea (1981-2000) .....	39
Liderazgo efectivo.....	42
Conclusiones .....	53
Referencias .....	55

## **Introducción**

La presente investigación está centrada en el concepto de liderazgo. En la actualidad, es de suma importancia en las organizaciones realizar una implementación del liderazgo que cumpla con todos los elementos esenciales, no sólo para lograr efectividad en la rentabilidad de las empresas, sino que adicionalmente se logre equilibrio en el ambiente laboral y que los colaboradores sean involucrados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Al comenzar hablando del liderazgo, los primeros teóricos estudiaron el tema a partir de la trayectoria que mostraban grandes personajes de la historia. A principios del siglo XX, surgieron teorías asociadas al estudio del comportamiento humano, lo que hizo analizar no sólo los rasgos que tienen los líderes, sino estudiar la relación entre los líderes y sus seguidores.

La evolución histórica de las escuelas y teorías sobre el liderazgo, permite extraer los elementos comunes y complementarios. Aunque existen diferencias entre ellos, estas coinciden en que el proceso puede ser explicado a partir de tres factores: la presencia de ciertas características de un líder, los atributos y percepciones que sus colaboradores ven en él y el contexto en el cual ocurre.

Los desafíos administrativos actuales han llevado a las empresas u organizaciones a implementar un estilo de gestión humana con un enfoque orientado al desarrollo de las habilidades de los colaboradores y la mediación de los factores que influyen en su rendimiento y productividad. Dentro de estos factores, el liderazgo se ha convertido en la actualidad en un aspecto gerencial que ha ayudado al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento del desarrollo del personal como el principal elemento con el que la organización cuenta.

Cabe resaltar que las opiniones que se han realizado acerca del liderazgo van desde teorías descriptivas que desarrollan los compromisos del líder, también nuevos conceptos administrativos que caracterizan a un ser que tiene la capacidad y la obligación de responder a los requerimientos de la organización. Algunos de estos requerimientos son: el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de las personas y los equipos, la influencia en la personalidad, ser ejemplo, la correcta aplicación del poder en términos de equidad, congruencia entre su decir, sentir, pensar, decir y hacer y el control de sus emociones, entre otras.

La indagación y consulta de información se realizó a través de bases de datos, investigaciones de diferentes universidades, libros enfocados en el concepto de liderazgo, artículos de revistas,

entre otras fuentes. Algunas referencias y teorías más significativas de los autores trabajados en el desarrollo de los antecedentes del concepto son Kotter en 1987 quien su concepto se basa en que el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Por otro lado, encontramos a Hersey & Blanchard, quienes opinan que el liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales, y no la herencia de la persona, son los que determinan qué persona termina imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias. Adicionalmente, encontramos a Avolio en 2006, cuyas investigaciones concluían que el estudio del liderazgo debía incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción, así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo. Estas circunstancias eran: (1) rasgos personales, (2) naturaleza del grupo y de sus miembros y (3) acontecimientos a los que debe enfrentarse el grupo. Otros exponentes importantes fueron Robert & Jane, en 1964 cuya opinión la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización.

### **Problema de investigación**

La revisión de las diferentes fuentes permite establecer que ninguno de estos autores logra establecer en una misma obra todos los elementos esenciales para crear un liderazgo efectivo en las organizaciones, por lo anterior se crea una investigación la cual busca construir y recopilar los elementos primordiales para describir este nuevo tipo de liderazgo, el cual busca optimización de procesos, mejoras en su ámbito laboral y siempre en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales y personales.

### **Pregunta de investigación**

Por lo anterior, el presente trabajo se plantea:

¿Cuáles son los elementos y características, más importantes que se derivan de los distintos tipos de liderazgo para establecer un liderazgo efectivo?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Describir e investigar la evolución de las teorías del liderazgo, su importancia y recopilar los elementos necesarios para establecer un nuevo liderazgo efectivo.

### **Objetivos específicos**

Estudiar los antecedentes del concepto de liderazgo y sus diferentes teorías y tipos.

Analizar los aportes de los principales exponentes del concepto de liderazgo, sus elementos y beneficios organizacionales que aporta a las empresas

Comprender y destacar los elementos esenciales que se pueden observar en los tipos de liderazgo para así establecer un liderazgo efectivo que ayude en el crecimiento y desarrollo organizacional.

## **Marco teórico**

Desde sus inicios el liderazgo ha tenido un proceso de evolución, que se ha clasificado en diversos tipos; donde se destacan las cualidades y características de un líder para lograr un desarrollo óptimo en las compañías.

Douglas McGregor formula dos teorías, la teoría X y la teoría Y, donde la primera cuestiona las características del ser humano como un ser indolente y perezoso, que necesita de alguien que lo dirija y controle; además que no le gusta asumir responsabilidades. La segunda, sugiere que no es natural la pasividad en el ser humano, debido a que esto se desarrolla teniendo en cuenta el ambiente donde se encuentre y la organización de las compañías. Es necesario que la administración en cualquier caso asuma mejorar las condiciones y desarrollo del empleado. (McGregor, 1979, pág. 43)

Warren Bennis considera que es fundamental que el líder tenga la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro destino, metas y visión? Esto con el fin de que los colaboradores identifiquen en él un ejemplo de seguridad, disposición e integridad. (Warren & Burt, 1985, págs. 36-65)

Por su parte, Bill Reddin desarrolla la matriz de liderazgo tridimensional, teniendo en cuenta tres ejes: 1. Orientación a la tarea, 2. Orientación a las relaciones y 3. Efectividad, logrando el balance perfecto para obtener un comportamiento positivo donde pueda tomar decisiones y resolver problemas.

En conclusión, es posible definir que para obtener un liderazgo efectivo es necesario identificar las características, cualidades y elementos, que proporcionan los diferentes tipos de liderazgo.

### **Metodología**

La metodología utilizada para la investigación es cualitativa. La búsqueda y consulta de la información fue realizada a través de la revisión documental y los diferentes análisis de los discursos sobre el concepto de liderazgo.

### **Estructura del trabajo**

El contenido de la investigación está estructurado en tres capítulos. En el primer capítulo de teorías y concepto de liderazgo, se pueden evidenciar las diferencias principales de las teorías. Se

comienza hablando acerca del concepto general de liderazgo que con el paso de los tiempos se ha ido modificando, transitando de un enfoque individual a un campo más colectivo.

En este capítulo se muestran las diferentes teorías, comenzando por la teoría personal o conductual, basada en el reconocimiento de diferencias individuales entre las personas. En esta teoría existen ciertas características constantes en las personas, que diferencian a los que pueden ser líderes de aquellos que no; tendencia que se conoció como la teoría del Gran Hombre. Se continúa con las teorías de los rasgos, donde sus principales exponentes son Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli, en las que se afirma que las personas que son buenos líderes poseen diferentes cualidades que sobresalen y pueden ejercer cualquier cargo. Esta teoría va adaptada con la teoría conductual y de personalidad.

Otra teoría que es importante en el liderazgo, es denominada teoría del comportamiento, la cual se fundamenta en las destrezas de la persona, como la actitud, el grupo de trabajo o equipo, en esta es importante el clima laboral.

Además, otra teoría que es relevante, se define desde el estudio de roles, cuyo principal exponente es Henri Mintzberg, quien plantea que hay tipos de roles: gerenciales y socio afectivos. Desde la primera categoría, se contemplan los roles a nivel gerencial desde la función o tarea desempeñada, desde la segunda se contempla a nivel de las relaciones más cercanas con los subalternos.

Asimismo, se especifican los tipos de liderazgo, dentro de los cuales se encuentra el liderazgo carismático, donde la persona tiene la habilidad de inspirar entusiasmo o afecto en los demás, Robert House (1997) propone que un líder carismático debe contar con un alto nivel de confianza, dominio y fuerte convicción de lo que piensa y sabe, tanto en el manejo de las relaciones interpersonales, como en el logro de los objetivos y metas organizacionales

Al hablar de liderazgo transformacional sus exponentes importantes son James MacGregor Burns y Bernad M. Bass. En este la persona se esfuerza en lograr un aprendizaje constante en la organización, lograr con eficiencia los objetivos propuestos y el aporte de ideas es de suma importancia y para finalizar el liderazgo tridimensional, que reconoce que las personas deben tener ciertas cualidades y destrezas para lograr la eficacia del individuo, se debe tener en cuenta la dimensión empresarial, personal y de liderazgo.

En el segundo capítulo se encuentran los diferentes exponentes del liderazgo, desde una perspectiva histórica. Se comienza con Confucio, quien fue uno de los pioneros en el año 551 a.C., aparece Frederick Winslow Taylor en 1856 donde propone que, para lograr un trabajo de acuerdo con las leyes científicas, es inevitable que entre la administración y el trabajador exista una división equilibrada de las responsabilidades. Desde este punto de vista, el líder tiene el deber de crear estrategias, guiar y colaborarle al trabajador que ha asumido un mayor nivel de esfuerzo y de compromiso por alcanzar los resultados. Elton Mayo en 1930 buscó determinar los factores del entorno físico sobre la productividad del trabajador, además del estudio de la conducta y las relaciones humanas; se interesó en los temas de rotación del empleo y su efecto, realizó un estudio en una planta donde evidenció que el factor humano era de suma importancia para la productividad, así como los incentivos materiales. Además, se encuentran Kurt Tsadek Lewin, Abraham Maslow y Douglas McGregor. (Mayo, 1977)

En el tercer capítulo se realiza un análisis de la evolución del liderazgo, recopilando los diferentes elementos de las teorías para formular una estructura que contenga todas aquellas características y cualidades importantes; que debe conocer un líder en el momento de dirigir una organización, el cual denominamos Liderazgo efectivo.

## **Liderazgo teorías y tipos**

### **Concepto de liderazgo**

A partir de la conceptualización teórica sobre la organización, se entiende que uno de los elementos esenciales para su funcionamiento, son las personas y los equipos de trabajo con capacidad de gestión y liderazgo. El término de liderazgo ha venido evolucionando con sus diferentes tipos y teorías.

En griego y latín, la palabra liderazgo se deriva del verbo actuar “archein”: gobernar y “prattein”: alcanzar, que corresponde al verbo en latín “ajere”: mover. En el antiguo Egipto se hablaba de liderazgo y seguidores. Según las raíces indo-europeas, la palabra líder viene de “leit”: ir hacia adelante, mover, morir por. En inglés, el término líder tiene su significado de su raíz anglosajona “laedere”: gente en un camino. Según la Real Academia Española, el vocablo líder proviene del inglés “leater”, “guía”, “conductor”, “persona que marca dirección” y significa: “dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad. De acuerdo al Diccionario, liderazgo significa “a nivel conductual, cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. (Reyes, 2009, pág. 116).

Además, se puede describir como las características de capacidad y entereza; que favorecen la dirección y la verificación que ejerce una persona hacia otros individuos. Con el propósito claro de cumplir una meta utilizando herramientas como la comunicación, el liderazgo es un elemento muy importante en todos los ámbitos de la sociedad, las organizaciones, grupos humanos, entidades de manera particular o específica, debido a que proporciona un desempeño óptimo en cada labor. (Pastor, 2015)

Kotter define el liderazgo como la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se desempeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo o de la organización. El autor expone que el liderazgo y la dirección son dos acciones complementarias. El reto del líder es saber combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección de manera equilibrada, proponiendo un estilo de liderazgo participativo que comparte responsabilidades dentro de la organización. Cuando se es capaz de delegar y de poder dejar que los colaboradores adquieran responsabilidades, podrá ver resultados de un mejor trabajo en equipo. (Kotter, 1987, pág. 37)

Hugo Landolfi, describe el liderazgo como:

El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales — de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo —, conjuntamente con aquellos que son organizacionales. (Pastor, 2015)

Hugo Landolfi menciona que el liderazgo en la organización no es el ejercicio que asume la persona de un cargo de alta gerencia, de acuerdo con él, expone que, en las organizaciones de tipo administrativo o burocrático, la actividad del líder se dificulta por la cantidad de reglas, niveles de jerarquía, y sus mecanismos de control, que a su vez genera una dificultad para desarrollar el potencial de un liderazgo.

Expone el liderazgo centrado en los principios. El autor dice que el liderazgo es la habilidad de anteponer los principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones exitosas. La mayoría de las personas trata de administrar su tiempo basándose en prioridades. Por otro lado, existe gente eficaz que organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. (Covey, 1995, pág. 395)

Para ello, demuestra que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad esencial del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.

Plantea que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, objetivos y demás temas propuestos para un mismo fin. Según Stephen Robbins existen unos medios, es decir personas o grupos, y existen unos fines o metas para lograrlas. Bajo estos dos parámetros se identifica un estilo de dirección y liderazgo en función del énfasis que se haga en las personas y sus relaciones, o el énfasis en la tarea o el resultado. (Robbins, 1998, pág. 348)

Además, Robbins Plantea que el liderazgo es relación de influencia, en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante. Se plantea que un liderazgo que es capaz de centrar su relación puede crear junto a sus colaboradores, la confianza que puede ser un plus para poder ser un gran líder. (Robbins, 1998, pág. 347)

Según Warren & Burt, la perspectiva de lo que es el liderazgo y de quién puede ejercerlo, ha sufrido cambios a lo largo del tiempo. Las competencias que abarca el liderazgo no han variado, lo que cambia es la comprensión de qué es, cómo opera y de qué manera la gente aprende a aplicarlo. El autor considera que no hay una comprensión clara e inequívoca en torno a la distinción entre los líderes y los que no lo son, ni entre líderes eficaces e ineficaces. Para ella las definiciones del liderazgo están basadas en modos corrientes, académicas, tendencias administrativas y políticas. (Warren & Burt, 1985)

Para expresar de manera más específica el liderazgo y sus características principales es necesario entender las siguientes teorías.

### **Primeras teorías del liderazgo**

El concepto de estilos de liderazgo y dirección ha sufrido cambios significativos durante el siglo XX. Esta evolución de concepto ha pasado de un enfoque de ser líder personal, a pensar en un grupo de trabajadores. Según Cardona el liderazgo se ha definido como una relación de influencia, en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante. (Mon, Soriano, & otros, 2001, págs. 69-72)

En los años cincuenta, inicio el estudio de comportamiento de líderes en diferentes espacios buscando comprender no solo como eran los líderes, si no como era su actuar en los diferentes contextos o situaciones, como resultado de esto en los años sesenta se desplegó la rejilla de estilos de dirección de Blake y Mouton. En la cual esta define diferentes estilos de dirigir según sea la tarea o las personas.

Hacia los años setenta y ochenta aparecen los estudios de Hersey y Blanchard, sobre el liderazgo situacional. Para estos autores en la teoría situacional hay estilos de dirección más eficientes que otros, dependiendo los tipos de colaboradores y los clasifican de menor a mayor madurez, donde verifican los niveles de competencia y motivación. Así mismo, plantean que el liderazgo situacional va orientado a los colaboradores, por eso se estudian los estilos de líder como estrategias para adaptación del entorno, para que se vean reflejados los resultados de mejor eficiencia y mayor productividad. (Hersey & Blanchard, 1998)

Es necesario considerar que el liderazgo no hace parte del proceso de gerenciamiento ya que los líderes se guían por generar cambios teniendo en cuenta los valores, sueños e intercambios

emocionales. Los gerentes en cambio son conducidos por las obligaciones y objetivos establecidos por la compañía. (Perugini & Solano, 2006)

A partir de los años setenta comienzan a aparecer teorías de liderazgo que se centran no sólo en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación del líder con su colaborador.

### **Teorías personales – conductuales.**

Esta teoría como su nombre lo indica se destaca en cuanto a las características de comportamiento y personalidad de los líderes. En estas se ve el liderazgo desde el punto de vista genético, dirigido hacia las características o rasgos particulares de las personas que a lo largo de este tiempo han sido reconocidos como líderes y que a su vez son admirados por su comportamiento.

Con respecto a la manera en cómo los seguidores visualizan a un líder en dos categorías:

- **Iniciación de estructura:** Conductas que van dirigidas al logro de las tareas que incluyen la organización del trabajo, otorgar la estructura al ambiente laboral, establecer roles y responsabilidades, entre otras.
- **Consideración:** Conductas que tienen como meta principal el sostenimiento o mejora en las relaciones laborales entre líderes y seguidores. Incorporando el respeto, la confianza y el establecimiento del clima de camaradería.

Las anteriores categorías se denominan como base fundamental para los líderes efectivos, aunque sea tomada de manera independiente. Además, que este tipo de líder tiene claro cuáles deben ser las conductas en cada situación. (Perugini & Solano, 2006)

### **Teorías de los rasgos.**

Los principales exponentes de esta teoría son Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1948). Estos autores plantean que la personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos, de actitudes o valores, además de que los rasgos de personalidad no son permanentes ni fijos y varían de un líder a otro. El autor expone además que Stogdill identifica como cualidades del líder la inteligencia, los rasgos físicos, la personalidad, condición social, experiencia y orientación a la tarea; características que le facilitan al líder asumir posturas eficaces en la organización, y que Ghiselli orienta sus posturas en la relación entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la afectividad del líder.

Existen características estables que identifican cuales son las diferencias entre un líder y otro. Con estas teorías se puede observar características individuales en cada ser humano, tales como los son: los altos niveles de potencia, intelecto, visión, capacidad de precaución y convencimiento. En este enfoque aprueba sí una persona es la indicada para ocupar un puesto de liderazgo, lo que no asegura es si será o no un líder efectivo. (Perugini & Solano, 2006)

Esta teoría indica que los grandes líderes nacen no se hacen, esta teoría de los rasgos se encuentra aliada a los rasgos de personalidad y las conductas que favorecen al liderazgo, otra observación de esta teoría es que muchas veces las personas pueden coincidir con los rasgos, pero pueden terminar siendo diferentes, mientras uno puede ser un gran líder otra persona puede ser solamente un seguidor, independientemente de los comportamientos.

### **Teorías del comportamiento.**

Esta teoría indica que a partir de entender lo que dicen y hacen los líderes, las diferencias de comportamiento que estas cualidades hacen que sean unos más eficaces que los otros.

Según Robert N. Lussier y Cristopher F. Achua en su libro *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* mencionan que esta teoría se basa en rasgos y destrezas de la persona que son fundamentales en la actitud y el trato que dan los superiores a sus subalternos, lo que a su vez determina el desempeño y conducta de ellos. (Lussier & Achua, 2002, pág. 97)

Lewin enfatiza en el tema del grupo como un factor determinante para analizar el concepto de liderazgo e investiga sobre climas sociales. Sus planteamientos también se basan en el uso que los líderes le dan a la autoridad.

Entre los exponentes de esta teoría están: Kurt Lewin, Blake y Mouton, Rensis Likert y Douglas McGregor.

### **Teorías de los roles.**

Su exponente principal es Henri Mintzberg, este autor plantea dos categorías: roles de tarea y roles socio afectivos. Su teoría establece el desempeño de ciertos papeles o roles según la situación y el nivel de la organización donde el líder se desempeña. Si el líder es del área ejecutivo o gerencial, su rol deberá estar más enfocado a la labor, si por el contrario el líder tiene mayor cercanía con los colaboradores, el rol será más de tipo socio afectivo y de relaciones más cercanas.

Así mismo, surgen los siguientes grupos de clasificaciones denominados tipos de liderazgo que se mencionaran a continuación.

## **Tipos de liderazgo**

### **Liderazgo carismático.**

Se podría decir que el carisma es “la habilidad para inspirar entusiasmo, interés o afecto en los demás a través del encanto personal o la influencia”. (Maxwell, 2007) Weber es el gran teórico del carisma. El primero en elaborar de una manera clara el concepto, en destacar su importancia y analizarlo en profundidad. Toma el concepto de la noción paleocristiana de carisma: don de gracia.

Weber destaca la importancia de las acciones de los individuos en la historia de las sociedades, en especial al cambio social. Le preocupaba la excesiva burocratización que estaban tomando las sociedades. Así, veía en el carisma un elemento humanizado y a su vez, revolucionario e irracional, que podía con su potencial transformar, renovar y mejorar las sociedades. Esta actitud podría traer cambios en cualquier lugar u organización (Weber, 1964, pág. 54).

Se destacan aspectos de su definición de carisma:

El carisma es una cualidad percibida y construida a través del otro, por lo tanto, la calidad carismática no se percibe igual para todos, no tiene por qué ser real en un sentido objetivo. No todos manejan la misma apreciación del carisma. Weber entiende el carisma como una cualidad extraordinaria relacionada con los valores sobrehumanos de un individuo, como podría ser la calidad curativa de los chamanes o del propio Jesucristo. La importancia del carisma como elemento del liderazgo. El carisma se construye con la relación de “dominación” que el líder ejerce sobre sus colaboradores; la justicia se sustenta con la entrega, el reconocimiento de los seguidores que siguen sus mandatos. Es de todo líder el generar equidad dentro de sus colaboradores, y siempre dando o liderando con la mejor actitud. (Weber, 1964)

Frente a esto Weber distingue tres tipos de dominación legítima:

- a) De carácter racional.
- b) De carácter tradicional.
- c) De carácter carismático.

De acuerdo a este postulado para Weber el líder sólo puede aprender en el ejercicio de dominación legítima del carácter racional y del carácter tradicional; pues para éste el carisma sólo puede ser *despertado o probado, no aprendido o inculcado*.

Max Weber plantea que la autoridad legítima del líder es aquella que parte de un principio de acatamiento; por lo cual el convencimiento legítimo de aquellos sobre los cuales se ejerce un determinado dominio, abre la posibilidad de distinguir este tipo de poder, de aquel de corte autoritario que basa su ejercicio en la superioridad. (Weber, 1964, pág. 156)

La emotividad y la pasión del líder por el trabajo se constituyen en un factor motivacional; Max Weber (1964) emplea el término carisma, para explicar la percepción que tienen los colaboradores que el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobrenaturales. Los líderes carismáticos logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana. (Weber, 1964)

Robert House hace énfasis en las cualidades positivas del líder frente al grupo y frente al compromiso que establece con la organización. La posición que asume el líder facilita el cambio en la conducta proactiva del personal en beneficio de la organización. Distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras formas de mando (House, 1997, pág. 89):

- a) Líder carismático: al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- b) Líder tradicional: hereda el poder, ya sea por la costumbre que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo que ha ostentado el poder desde tiempo atrás.
- c) Líder legal: asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Afirma que esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada. (House, 1997)

Robert J. House 1997 plantea que un líder bondadoso debe contar con un alto nivel de confianza, dominio y fuerte convicción de lo que piensa y sabe, tanto en el manejo de las relaciones interpersonales, como en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Por su parte (Bennis, Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz, 1985) en sus estudios encontró rasgos comunes entre los líderes más exitosos y efectivos. Entre los aspectos más

relevantes están la transparencia en los propósitos a alcanzar, la fácil comunicación efectiva de estos y la capacidad o seguridad para obtener los resultados.

Estos especialistas piensan que muchas de las características expuestas, pueden enseñarse para lograr un mayor desempeño de las personas.

### **Liderazgo transformacional.**

Esta teoría se basa en entender la negociación que ocurre entre el empleado y el directivo, propone que el líder puede desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos y manteniendo una relación de calidad. Las compensaciones que se establecen en la relación permiten la motivación y corrección de las acciones que van en contra del logro de los objetivos.

Cuando se habla de liderazgo transformacional, se dice que es el proceso normal de un líder y sus trabajadores; para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador, próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos.

#### Características de un líder transformacional:

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplios debates, de acuerdo con Maxwell (2007), el líder transformador encamina su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito o estrategia, dirigir sus gestiones para lograr con eficiencia la dinámica productiva, así como el intercambio de conocimiento y aportes de ideas.

Dentro de las características importantes que cabe resaltar acerca del liderazgo transformacional se pueden encontrar:

Carisma: Bass y Avolio en 2006 dicen que los colaboradores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como su modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitirán ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral.

Los colaboradores demuestran respeto y lealtad, así mismo se sienten motivados con las aspiraciones que tiene el líder porque les transmite seguridad, el líder demuestra características de proactividad, el carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, respaldando el alcance de una visión compartida. Es aquí donde los líderes se vuelven el ejemplo a seguir de sus colaboradores.

Creatividad: Bass y Avolio en 2006 señalan que comprenden el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los colaboradores para aportar con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos ejerzan sus labores de manera autónoma. (Avolio & Bass, 2006, pág. 34)

Interactividad: En opinión de Bass y Avolio en 2006, el líder transformacional debe indicar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar cooperación en la organización. Confirman que los líderes transformacionales realizan influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización. agregan que, para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una labor proactiva. (Avolio & Bass, 2006, pág. 40)

Entre otras características de líder transformacional:

El liderazgo transformacional es aquel que consigue cambios importantes en los colaboradores a través de la influencia personal. (Burns, 1979, pág. 22)

Burns en 1978 afirmó que los líderes transformacionales enaltecen los deseos de logro y auto-desarrollo de los seguidores mientras que a la vez causan el desarrollo de grupos y organizaciones. Los líderes transformacionales en vez de responder al autointerés inmediato de los seguidores como resultado de recompensas y castigos, despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización. Mientras aumentan la confianza de los partidarios, sucesivamente los mueven desde los intereses para la existencia, hacia intereses para logros personales y profesionales. (Burns, 1979, pág. 35)

Bass plantea que el líder convierte a los seguidores en seres más conscientes de la importancia del valor de los resultados de la tarea y de su participación en el logro de los objetivos; los colaboradores sienten obediencia y confianza hacia el líder, por lo tanto, su responsabilidad con el trabajo aumenta. Es así cuando un líder sí motiva e involucra a sus colaboradores en las diferentes actividades para cumplir objetivos, obteniendo de ellos su total compromiso para realizar sus labores con la mejor actitud y motivación.

De acuerdo con Bass y Avolio (Avolio & Bass, 2006, pág. 73) estos líderes logran estos resultados de las siguientes maneras: Son bondadosos a los ojos de sus colaboradores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus empleados y pueden estimularlos intelectualmente. Los siguientes factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

- a. Influencia idealizada: este estilo de liderazgo es fuerte entre líderes que tienen una perspectiva y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad, y que adquieren una identificación individual fuerte de sus colaboradores. Los líderes que presentan autoridad idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los colaboradores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
- b. Consideración individualizada: los líderes se concentran en determinar las necesidades y capacidades de los colaboradores, las atienden individualmente; también delegan, entrenan, aconsejan y realizan la retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores en el ámbito personal; elevan el nivel de necesidad y seguridad de estos para propiciar mayores niveles de responsabilidad, no sólo para cubrir requisitos del trabajo, sino también facilitar el progreso personal.
- c. Estimulación intelectual: los líderes activamente fomentan una nueva contemplación a viejos métodos de la solución de problemas; impulsan la creatividad y enfatizan en nuevas estrategias para la solución de estos. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan colaboradores que resuelven los problemas usando las propias perspectivas, llegando a ser más innovadores con respecto al análisis de problemas y las estrategias que usan para resolverlos.

d. Liderazgo inspiracional: los líderes tienen el don de dar ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, comunican sus visiones de futuros realizables con demasiada fluidez y seguridad. El líder promueve la visión, lo cual estimula el interés para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Desde la anterior perspectiva Bass proyecta el liderazgo transformador como aquel en el que el líder involucra a sus colaboradores en el logro de los objetivos, esto a su vez le permite incrementar el criterio y la motivación para que los colaboradores vayan más allá de sus propios intereses, orientándose más hacia el pensamiento del grupo, de la organización y de la sociedad.

Según Bass el liderazgo transformacional intenta fortalecer el desarrollo de sus colaboradores, de sus aptitudes, estimulaciones, valores y no sólo su desempeño. Plantea este tipo de liderazgo como algo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas y específicamente con las que se relacionan con el dominio personal, autoestima y autorrealización. El efecto multiplicador o efecto cascada es característico de este tipo de liderazgo, el cual estimula el desarrollo de las personas y la transformación del grupo. (Avolio & Bass, 2006, pág. 24)

Bass habla de liderazgo transformacional como un liderazgo superior del liderazgo transaccional, y afirma que este último es más rutinario. Las extensiones del liderazgo transformacional logran sus excepcionales efectos sobre los colaboradores cambiando las bases motivacionales sobre las cuales manejan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. (Avolio & Bass, 2006, pág. 22)

Otros exponentes de esta teoría son Nanus y Bennis (Warren & Burt, 1985) quienes en sus estudios encontraron cuatro áreas de competencias comunes de los líderes: Atención individualizada, un propósito, confianza en la posición y el desarrollo de sí mismo. El líder conoce la visión y esto les da claridad frente a sus proyectos.

De acuerdo a su análisis de los estudios de Tickhy y Devanna, los líderes transformacionales alcanzan cambios organizacionales muy efectivos, oxigenan las organizaciones con su enfoque sobre el negocio y actualizan las estrategias para alcanzar los objetivos en su totalidad con perseverancia. (Covey, 1995)

El autor además plantea dos tipos de liderazgo opuestos en el transaccional y en el transformacional. En el liderazgo transaccional los colaboradores reciben un valor a cambio por su trabajo y en el transformacional, las personas se motivan para trabajar y lo hacen por compromiso, así tenga que sacrificar algunos de sus intereses personales ya que prima más lo colectivo, es más auto trabajo y no por cumplir con una labor.

### **Súper liderazgo y auto liderazgo.**

El auto liderazgo requiere que el personal aplique las habilidades conductuales de auto observación en el propio establecimiento de objetivos, la auto retribución, el ensayo de actividades previo al desempeño real y la autocrítica. (Stewart, Manz, & Sims, 2003)

Involucra así mismo las actividades mentales de otorgar a las tareas de retribuciones naturales y establecer patrones mentales como la imaginación y el diálogo con uno mismo. El resultado neto son empleados que influyen en ellos mismos para hacer uso de su motivación y orientación personales en beneficio de su mejor desempeño.

El proceso por el cual los colaboradores ejercen el auto liderazgo requiere un ejercicio de súper liderazgo por parte del líder. El súper liderazgo parte de una serie de convencimientos positivos sobre los trabajadores, semejantes a la teoría “Y”. Los súper líderes comunican sus propios intereses positivos a los empleados, gratifican los avances de éstos en la adopción del auto liderazgo y hacen parte esencial de la cultura deseada.

Las características personales, antecedentes individuales, cultura, historia familiar, nivel de escolaridad y la experiencia profesional, derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos, en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el auto liderazgo; por lo cual, este enfoque se traduce en una inversión de tiempo y recursos en la gente a largo plazo. Cabe recalcar que es de mayor importancia los contextos en los que los colaboradores pudieron haber estado.

La participación de los colaboradores es importante para generar cambios en las conductas hacia el auto control, cuando se logra esto en los colaboradores, el líder se encarga de la coordinación, orientación y refuerzo de la autonomía de los trabajadores.

Charles Manz y Henry Sims en 2003, proponen que las personas que se auto dirigen logran mejorar sustancialmente su rendimiento y con ello tienen acceso a todo tipo de beneficios de

manera inmediata. En el largo plazo tienen la oportunidad de ejecutar otras labores a las que siempre ha venido desempeñando, adicional a esto poder ingresar a ofertas laborales más competitivas para ellos. (Manz & Sims, 2003).

### Liderazgo Tridimensional.

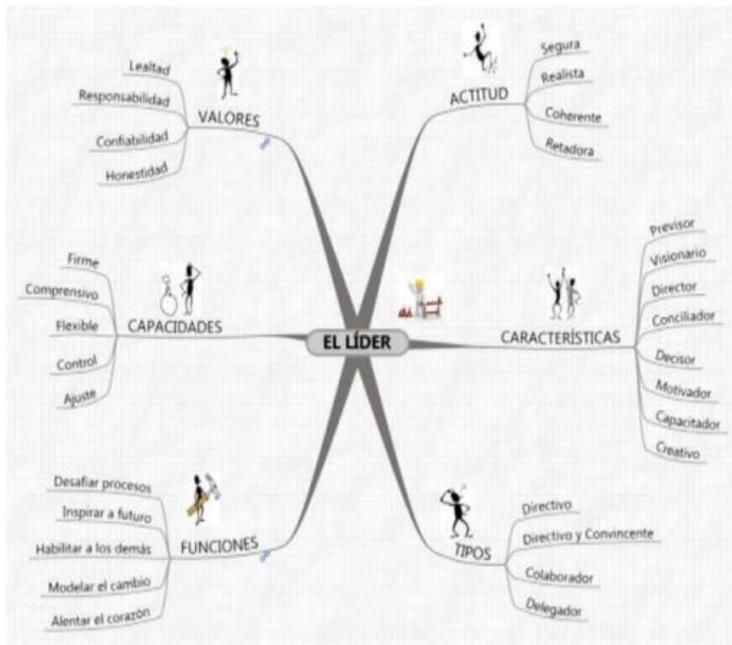


Figura 1: Mapa mental Liderazgo Tridimensional (Pastor, 2015)

En la Figura 1 se logra apreciar todos aquellos valores, capacidades, funciones, actitudes, características y tipos de líder que hacen parte del liderazgo tridimensional. A continuación, se describirá este mapa.

Valores ligados a un líder.

Para un líder es fundamental desarrollar características únicas que revelen la personalidad con la que sus seguidores se verán reflejados al momento de tomar su ejemplo. Entre los valores más comunes están:

Lealtad, como virtud que genera en la conciencia el deber a cumplir con cada una de las palabras y compromisos afirmados no solo con el equipo de trabajo sino además con cada uno de las personas que lo rodean, lo que genera certeza en sus seguidores.

Así mismo la responsabilidad con cada ser humano o colaborador, debido a que de cada obligación adquirida depende la “Vida de muchas personas”. Del líder depende que las estrategias utilizadas den los resultados esperados.

El líder debe inspirar esa confianza en cada palabra o acción que este quiera desempeñar, de esto depende el cumplimiento de las metas. Un grupo que no confía en su líder es un grupo con muchos caminos que no se dirigen al mismo objetivo. Ser creíble es parte tranquilidad para todo tipo de persona.

La transparencia se desarrolla por medio de acciones generadas honestamente, el buen manejo de los recursos, la información y demás implementos utilizados en el desarrollo de objetivos.

Actitudes asociadas a un líder.

El líder debe desarrollar en su personalidad valores que proporcionen seguridad en su equipo de trabajo y demás áreas de la vida. Por lo tanto, el líder tiene una actitud:

La seguridad es muy importante en cada decisión a tomar, sin importar lo difícil que pueda llegar a ser lograr una meta. En cada tema a tratar es necesario otorgar la seguridad en cada palabra y acción.

Nadie dice que es fácil ser un líder, resolver problemas que surgen no solo de los objetivos sino también de los grupos de trabajo es parte fundamental del desempeño del líder, ser realista es una de las más importantes.

El líder debe proporcionar consistencia entre lo que piensa, dice y hace, debido a que de allí parte el desarrollo de los seguidores y el cumplimiento de objetivos, la coherencia debe ir siempre de la mano.

Características y capacidades de un líder

Las características más importantes son:

Los líderes tienen características particulares e importantes como lo son ser visionarios , es decir tener muy claras las metas o lo que se quiere lograr con su equipo de trabajo, de tal manera debe ser un director es decir que oriente y planifique de la manera más acertada para cumplir a cabalidad esos objetivos, debe ser un buen mediador, tener control sobre aquellas discusiones que se puedan

presentar, saber tomar las mejores decisiones, y otras de mayor importancia como lo es saber enseñar, tener conocimiento de las actividades realizadas en el grupo y ser motivador un equipo de trabajo que no es motivado no dará la productividad que un líder quiere.

Las capacidades de mayor importancia son las siguientes:

Una de las partes más importantes para un líder es lograr influenciar de manera positiva a los demás, por lo tanto, es necesario desarrollar un carisma único para lograr llegar a cada uno de los miembros del equipo, aquí es importante que el líder sea comprensivo, debido a que entiende que todos sus colaboradores son distintos y es por esto que se pueden ocasionar diversas problemáticas en el interior del grupo, aprender a dirigir siempre dando un ambiente amable y de respeto , ser flexible, el proceso de adaptación a los cambios es más corto que para la mayoría de las personas, debido a que son ellos los que deberán encaminar al resto del grupo por aquellos caminos que podrán ser difíciles y problemáticos y en cada nueva meta es importante acomodarse de la manera correcta, para así lograr tomar decisiones con la prudencia y sabiduría necesaria para así no perder el enfoque del grupo o compañía.

Tipos de Líderes.

- a) Estilo de liderazgo directivo: el líder orienta a los empleados sobre qué y cómo debería hacerse la tarea, manteniendo los estándares de rendimiento.
- b) Estilo de liderazgo de apoyo: el líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos.
- c) Estilo de liderazgo participativo: el líder consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas.
- d) Estilo de liderazgo centrado en el logro: el líder estimula a las personas a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados. (Covey S. , 2007, pág. 395)

Diferencias entre un jefe y un líder.

JEFE		LÍDER
	<b>D</b>	
Existe por la autoridad	<b>I</b>	Existe por la buena voluntad
La autoridad es un privilegio de mando	<b>F</b>	La autoridad es un privilegio de servicio
Inspira miedo	<b>E</b>	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	<b>R</b>	Enseña cómo hacer las cosas
Le dice a uno: ¡Vaya!	<b>E</b>	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como fichas	<b>N</b>	No trata a las personas como cosas
Llega a tiempo	<b>C</b>	Llega antes
Asigna las tareas	<b>I</b>	Da el ejemplo
	<b>A</b>	
	<b>S</b>	

Figura 2: Diferencia entre un jefe y un líder (Pastor, 2015)

El jefe tiene por defecto el ánimo de ser estático y autoritario en cada labor, siguiendo al pie de la letra todas las normas; en contraste un líder es emprendedor y un ejemplo para todos generando armonía y un trabajo colectivo de parte de cada colaborador.

El líder es parte fundamental de la globalización en las organizaciones, ya que, así como se actualizan los sistemas es necesario que los jefes se actualicen siendo cada vez más estratégicos en el desarrollo de las labores diarias y el ambiente laboral.

## Exponentes del liderazgo

### Antecedentes

Confucio (551 a. C.).

Para el liderazgo se comienza hablando acerca de uno de los primeros pioneros indirectos en el liderazgo, Confucio (Kung Fu-Tse) quien circuló gran parte de China. En la idea confuciana de la sociedad utópica, la jerarquía no es sólo social, sino también moral. En la China antigua, la familia no era un núcleo reducido, sino un gran clan, muchos de sus miembros vivían bajo un mismo techo, reconocían un antepasado en común y mantenían vínculos con otros grupos del mismo origen (Adair, 2014), por lo anterior Confucio intenta incluir su cultura o lo que se desea realizar en las organizaciones, no solo es tener la parte social si no hay que tener la parte moral y humanística. No importaba la condición social para que fuera incluido en la jerarquización, había cosas de mayor relevancia para tener en cuenta al momento de realizar este tipo de actividades sociales.

Frederick Winslow Taylor (1856).

La administración científica hace referencia a la teoría en la cual su objeto principal es asegurar que el dueño de la organización alcance su máximo de bienestar, y así mismo consiga el bienestar para sus empleados (Fayol & Taylor, 1981). Esta teoría utilizó la racionalización de los métodos de la ingeniería aplicados a la administración, y el desarrollo de investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento de los trabajadores.

Una de las frases célebres de Taylor fue: *“Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos”*, Frederick Winslow Taylor explica en su obra la frase máxima prosperidades, para dar a entender no sólo las ganancias para la organización o para el dueño, sino también para el desarrollo de todo el campo del negocio, de tal manera que la prosperidad pueda ser general y permanente. El autor hace referencia al bienestar completo para los empleados, para quiénes bienestar significa no sólo contar con buenos salarios, sino también que los empleados cuenten con la oportunidad de formación para lograr el máximo de eficiencia y que esto a su vez le permita realizar su labor con calidad; expresa: los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos, desligando el hecho que la sostenibilidad del éxito del patrón, está ligada necesariamente a la prosperidad de los empleados, considera que este bienestar se logra con mayor seguridad cuando la persona llega a un nivel alto de eficiencia y a su mayor grado de

rendimiento. El autor une el concepto de prosperidad en la organización cuando se optimizan por parte del administrador los recursos humanos, físicos, económicos y naturales, haciendo con ello una relación entre prosperidad y productividad.

Por lo anterior según la teoría de él expresaba que era de total necesidad el poder incluir a sus empleados en el desarrollo de la empresa, debido a que si mantienes unos colaboradores en completa felicidad se verán reflejados la constancia y la eficiencia con la que realizan sus labores, es aquí donde el liderazgo es parte fundamental porque muchos de las personas que dirigen lo que buscan es rentabilidad y todo hacia lo económico, nunca hacia el beneficio de los empleados, el tener un buen salario y no tener un ambiente y beneficios dentro de la organización no irán de la mano.

Elton Mayo (1880).

Posterior a los planteamientos de Taylor, en la década de 1930, surge Elton Mayo, con el cual nace la escuela del comportamiento como una nueva idea administrativa. Los estudios de Mayo indagó en determinar los factores del entorno físico sobre la productividad o rendimiento del trabajador, además del estudio de la conducta y las relaciones humanas; se involucró en los temas de rotación del empleo y su resultado en la productividad. (Mayo, 1977)

Al comienzo Mayo no encontró ninguna relación entre las condiciones del entorno los dos factores mencionados, pero al continuar con sus ensayos descubrió que, si los funcionarios de mayor rango desarrollaban habilidades en el manejo de las relaciones humanas al guiar y aconsejar a sus colaboradores, podrían establecer su autoridad sobre la base de habilidades sociales y de colaboración entre ellos. Surge así el proceso de formación del líder democrático el cual es la persona que tiene en cuenta a los colaboradores para que sean más autónomos en la realización de las labores. Los colaboradores pueden opinar y así mismo tomar decisiones no de gran magnitud, pero sí de las cuales podrían actuar de inmediato

Mayo, en 1927 en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric estudió los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de cada colaborador, se iniciaron una serie de experimentos y aplicación de estudios que se prolongaron hasta 1932, estos estudios dieron mucho de qué hablar debido a que sorprendieron a los gerentes de planta y a los investigadores y encontraron que las condiciones socio psicológicas del ambiente podían tener

mucho más importancia potencial que las condiciones físicas. Dividieron al personal y les realizaron pruebas de iluminación mejorando esta para saber si la productividad tendía a incrementarse, y aunque el aumento no era de todo uniforme pudieron darse cuenta que la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los colaboradores. Igualmente participó en la investigación sobre problemas de productividad de la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, donde reveló el factor humano y encontró que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad como los incentivos materiales. No es conocer la parte laboral si no la personal para poder tener una relación más cercana con los colaboradores, Mayo plantea que el ser humano no puede ser tratado como una máquina de necesidades o una mecánica racional, guiado exclusivamente por el deseo de obtener ganancias. El hombre tiene la necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado y considerado en lo que hace, lo que él llama el afecto Hawthorne. (Mayo, 1977)

Verificó los planteamientos de Taylor planteando que la eficacia y las ganancias no causan por sí solas la satisfacción, ésta es anterior a la eficacia ya que primero es necesario tratar de tener empleados psicológicamente satisfechos, para que posteriormente halla rendimiento y que este sea duradero, es allí donde se verifica que muchos colaboradores cuando no se sienten motivados solo cumplen su labor sin darle un valor adicional, y es allí cuando se crea el conformismo. El autor plantea que a esto se llega mediante los sentimientos, la vida grupal y lo afectivo para que haya eficiencia en sus labores y así más productividad.

Partiendo de lo anterior se deriva el estudio de varios temas del comportamiento organizacional tales como:

La organización para tener un ambiente armónico se cree como el grupo de unidad analítica, la necesidad de estudiar entre la motivación y la satisfacción laboral. El líder y como eje central en la moral y la eficiencia de los grupos de trabajo.

Mayo en sus estudios, trató de identificar que la gerencia era un factor limitativo frente a lo que él intentaba aportar, además trató de generar un efecto de reducción del poder, de beneficios y del derecho absoluto de control del que gozaban los gerentes o jefes, es decir de la superioridad del líder; pero a pesar de sus esfuerzos, Mayo sabía que el formalismo y la racionalidad de los principios administrativos de la época implicaban necesariamente la conservación de la filosofía tradicional planteada por Taylor y Fayol, (Fayol & Taylor, 1981) en lo que hacía referencia al

mantenimiento de las especializaciones, de los procesos de producción y el predominio de los sistemas tecnológicos, contables y de recolección de información propuestos por Fayol.

Lo anterior significó una relación aparente de los cambios, para Mayo las personas o el ser humano y su emotividad seguían siendo la fuente de desviaciones y modificaciones en las condiciones de la organización, porque para la organización el tema económico o de rentabilidad seguirá siendo el principal objetivo

Mayo plantea que la experiencia de trabajar debe cambiar de una experiencia operativa, a ser una experiencia más humana, lo cual permitiría aumentar la productividad del empleado. Mayo sostiene además que todo grupo social, no importando su nivel cultural, debía enfrentar dos problemas recurrentes en la administración y que se debían de asegurar para los miembros individuales y de grupo:

- La satisfacción de las necesidades, materiales y económicas.
- El mantenimiento de una cooperación espontánea en toda la organización. (Mayo, 1977)

Frente a lo anterior, Mayo dice que los métodos administrativos apuntan siempre a la parte operativa, y rentable y ninguno a mantener la cooperación y el trabajo en equipo. Es aquí donde un gran líder podría dar el cambio en las organizaciones integrando la parte laboral y la emocional de sus colaboradores y/o personal. Una vez esto se haga, se verán reflejados la eficiencia en sus labores, mayor producción, y demás valor agregado a las labores que realicen.

Kurt Tsadek Lewin (1890).

Enfatiza en el tema del grupo como un factor determinante para analizar el concepto de liderazgo e investiga sobre climas sociales. (Lewin, 1988) Sus planteamientos también se basan en el uso que los líderes le dan a la autoridad. A partir de sus estudios en la Universidad de Iowa, destacó tres tipos de estilo de liderazgo:

- a. Liderazgo autocrático: este estilo de liderazgo se caracteriza por dar órdenes y supervisar su cumplimiento, el líder es fidedigno e impositivo, utiliza el sistema de recompensa y castigo para dirigir, además que el líder se centra en dictar métodos de trabajo, en tomar decisiones de manera unilateral y limitar la participación del grupo de colaboradores. Este estilo de liderazgo se enfoca más a la tarea.

- b. Liderazgo democrático o participativo: en este estilo de liderazgo el líder consulta a sus colaboradores y permite su participación en la toma de decisiones, existe mayor delegación de funciones, acompañamiento y guía a personas en la consecución de objetivos y metas. Este estilo de liderazgo promueve el trabajo en equipo y se enfoca más a las personas.
- c. Liderazgo laissez-faire (dejar hacer): en este estilo de liderazgo el líder utiliza parte de su poder para asignar mayor independencia y autonomía en la ejecución de las tareas y los medios para alcanzarlas. El líder actúa más como un facilitador sin intervenir en el proceso. Este estilo de liderazgo no tiene un enfoque específico hacia la tarea o hacia las personas (Lewin, 1988).

Abraham Maslow (1991).

Abraham Maslow (Maslow, 1991) planeo el concepto de jerarquía de necesidades donde su teoría muestra una serie de necesidades básicas para todo ser humano, la cual está organizada de forma estructural, como una pirámide, se dividen en la parte inferior las más prioritarias (necesidades fisiológicas, de seguridad, del ser) y en la parte superior las de menos prioridad (necesidades de estima).

(Maslow, 1991) argumentó que en la pirámide de necesidades es obligatorio que una vez satisfecho completamente un nivel de necesidad antes que se active el otro nivel, una vez es satisfecha una necesidad la siguiente se vuelve arbitraria, es decir que la siguiente necesidad se vuelve prioritaria o dominante, propone además que ninguna necesidad es satisfecha por completo, según Maslow el rol del líder deberá entender en qué nivel de jerarquía se encuentran sus colaboradores con el fin de centrarse en la satisfacción de este y así promueve comportamientos esperados en la organización. También se puede decir que una vez el líder tiene claro las necesidades de sus colaboradores y si logra poder aportar para cumplir estos niveles serán de motivación para que ejerzan sus labores y así mismo se verá reflejado la eficiencia y la competitividad en las labores.

### **Teoría clásica (1950-1960)**

Douglas McGregor.

Douglas McGregor realizó un análisis sobre las necesidades físicas, psicológicas y sociales del hombre en las compañías, es de allí donde se desprende la participación del trabajador en la

planeación de la compañía. Además, describe que las personas que no suplen sus necesidades son personas con poco desempeño productivo. Para dar solución a lo anterior McGregor postulo dos teorías que denomino como la teoría X y la teoría Y, asimilando la motivación de los trabajadores y los resultados de la compañía. (Münch, 2011)

#### Teoría X

El principio de esta teoría es la dirección y el control desarrollados a través de la autoridad, por lo tanto, el estilo de liderazgo y dirección en esta teoría se da por una mayor orientación o énfasis hacia las tareas establecidas por la dirección y el control autoritario sobre éstas. La idea de la gerencia basada en esta teoría, es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización tal y como las ve la gerencia, ya que parte de la idea que las personas sienten un rechazo natural por el trabajo, por lo tanto, tratará de evitarlo. Esto conlleva a que las personas deban ser dirigidas y controladas

#### Teoría Y

El principio base de esta teoría es la creación de condiciones o circunstancias que permitan a las personas que forman parte de la organización, realizar de mejor manera sus propios objetivos enfocando el mayor esfuerzo al éxito de la organización. En esta teoría el estilo de dirección y liderazgo tiene un énfasis mayor en las personas, en sus relaciones y en la forma cómo las personas interactúan entre ellas y con el medio externo. Los líderes que trabajan bajo el enfoque de esta teoría, consideran que trabajar colectivamente significa crear las condiciones necesarias para que los miembros sirvan a la organización como una forma de encontrar beneficios personales, por lo cual ejercen la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización. La teoría Y propone un estilo de dirección participativo y democrático, basado en los valores humanos. (Burns, 1979, pág. 43)

#### Blake y Mouton

Robert Blake y James Mouton realizaron una de las investigaciones más importantes sobre los estilos de liderazgo de allí crearon la teoría de Grid Gerencial o Malla Administrativa. En este estudio llegaron a la conclusión que existen alrededor de 81 estilos de liderazgo pero que los más importantes son 5 de donde los demás se originan. (Münch, 2011)

Estos se presentan con una gráfica que contiene un eje horizontal que representa el interés por la producción y el eje vertical representa el interés por las personas. (Münch, 2011)

El análisis de los cinco estilos de liderazgo con sus respectivas ventajas y desventajas son:

**Autócrata:** Va dirigido hacia el interés por la producción, lo que desarrolla desobediencia hacia la autoridad e impotencia en los subordinados, como también resultados negativos frente a la productividad. **Paternalista:** Su interés primordial son las personas y la motivación a través de las recompensas, lo que desencadena que los trabajadores trabajen solo cuando hay una recompensa. **Burocrático:** En este no importa la productividad ni las personas, es aquí donde al directivo solo le importa mantener su puesto y no tener problemas. Lo que produce resultados muy bajos. **Democrático:** Es el estilo donde se pretende equilibrar el factor humano y la producción. Para este los resultados son buenos, pero no sobresalientes. **Transformador:** Aquí se unen los dos aspectos primordiales el recurso humano y la producción y es aquí donde se logran resultados óptimos para la compañía. (Münch, 2011)

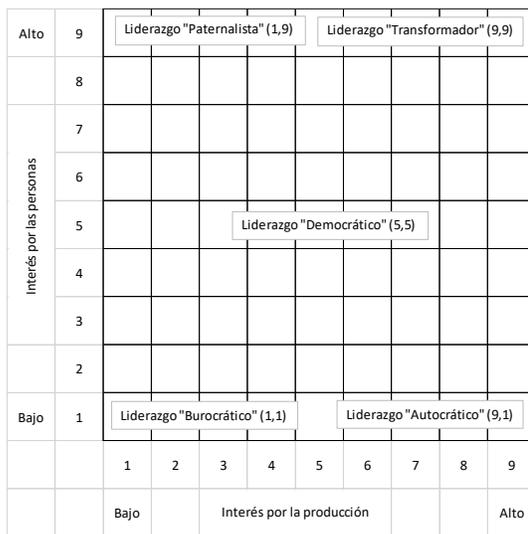


Figura 3. Impersonalidad de mando. (Münch, 2011)

Warren Bennis.

Warren Bennis creó uno de los enfoques más importantes sobre el liderazgo, además también es el creador de la teoría del desarrollo organizacional. Para Bennis la mejor manera de obtener buenos resultados depende de la eficiencia del líder debido a que es él quien debe tener claras las

respuestas a las preguntas: ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro destino, metas y visión? (Münch, 2011)

Un líder es:

Visionario, óptimo comunicador, una persona segura y dispuesta a los cambios, ejemplo de integridad y siempre está dispuesto a los cambios.

Peter Drucker.

Peter Drucker es uno de los más importantes maestros de la administración aportando así a las teorías del liderazgo, exponiendo que es necesario que un líder tenga como prioridad la exigencia de precisas los objetivos en ocho áreas, las cuales son:

Estabilidad en el mercado, innovación, producción, elementos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y formación del directivo, desempeño y disposición del trabajador, deber público.

### **Teoría moderna (1961-1980)**

Hersey- Blanchard.

Hersey- Blanchard formula el liderazgo situacional que visualiza dos situaciones una en la que el líder da a conocer de forma clara lo que quiere y la otra donde el líder genera un apoyo para lograr un objetivo. (Münch, 2011)

Para desarrollar el liderazgo situacional es necesario tener en cuenta cuatro actitudes básicas de un líder:

El líder orienta sobre cómo, cuándo y dónde es necesario realizar una labor, el líder consigue la ayuda y el conocimiento, participar donde el líder y el seguidor toman decisiones entre ellos y así mismo debe delegar.

En el liderazgo situacional produce una matriz de estilos de liderazgo donde proporciona una idea clara de lo que cada estilo logra en cada situación de la siguiente manera:

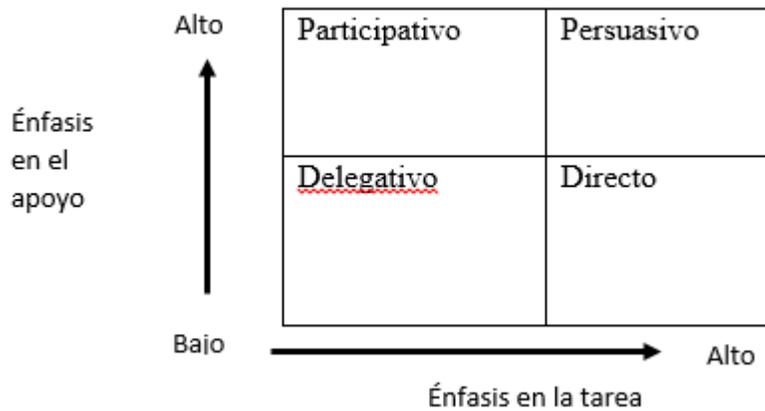


Figura 4. Matriz de liderazgo de Hersey (Münch, 2011)

Fred Fiedler.

Fred Fiedler formula que todos los estilos de liderazgo son efectivos pero que para medir su eficacia es necesario evaluar la relación del líder con los subordinados, además de la conexión de las tareas con el puesto y la cultura organizacional. Propone también que el liderazgo no puede ser manejador de forma plana, es decir que la relación y la situación se encuentren acordes para realizar las tareas. (Münch, 2011)

Dimensiones que afectan el estilo del liderazgo:

- Relaciones líder- subordinado: Nivel de certeza y admiración que los subordinados tienen a su líder.
- Estructura de la tarea: Vinculación de los puestos de trabajo y los procedimientos.
- Poder: Autoridad que depende de la posición en una organización.

Bill Reddin.

La matriz de liderazgo tridimensional fue diseñada por Reddin teniendo como base el postulado de Blake y Mouton, en el que aseguran que el comportamiento del líder puede ser positivo o negativo dependiendo de la situación en que se desarrolle una tarea, para lo anterior Reddin tuvo en cuenta tres ejes: La orientación a la tarea, orientación a las relaciones y efectividad. (Münch, 2011)

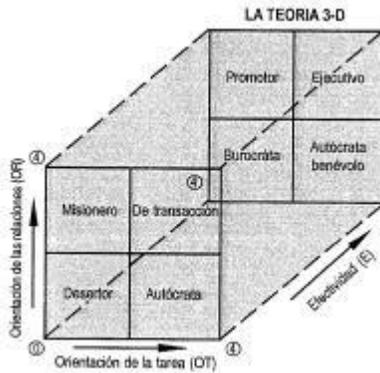


Figura 5. Matriz de Reddin (Münch, 2011)

Tannenbaum y Schmidt.

Estos autores afirman que el modelo del continuo del liderazgo es fundamental la conexión entre la libertad para la toma de decisiones y el nivel de autoridad. (Münch, 2011) Por medio de tres componentes:

- Su personalidad.
- El nivel de dominio que tiene el líder sobre los subordinados.
- Las fuerzas de entorno: la exigencia externa que afecta al líder.

En el cuadro continuo de comportamiento se observa el uso de la autoridad del líder y por otra el área de libertad para el subordinado. Las etapas para la toma de decisiones de un líder son:

- Decir. Tomar una decisión.
- Anunciar, vender. Argumentarla.
- Consultar. Aceptar sugerencias y después decidir.
- Compartir. Establecer límites, aprobar que el grupo tome las decisiones.
- Delegar. Autorizar a los subordinados a tomar decisiones dentro de los límites establecidos.

### Teoría contemporánea (1981-2000)

John Adair.

Luego de un estudio minucioso de los grandes líderes de la historia Adair propone un liderazgo centrado en la acción basado en tres factores el primero lograr la meta, segundo formar y mantener el equipo finalmente desarrollar al individuo. (Münch, 2011)

El liderazgo lo especifica como una balanza de los tres factores. Adair también desarrollo la regla 50/50, donde describe que el liderazgo es 50% motivación y el restante 50% depende del entorno.

El primero se proyecta del interior de la persona y el segundo con el estilo de dirección. (Münch, 2011)

Daniel Goleman.

Goleman postula la inteligencia emocional como parte fundamental para el desarrollo del liderazgo, debido a que esta afirma de manera racional a la persona frente a situaciones de gran impacto emocional. (Münch, 2011) Para que esto suceda es necesario obtener estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

- Conocimiento de sí mismo.
- Autorrealización.
- Motivación.
- Empatía.
- Habilidades sociales.

Competencia	Concepto	Habilidad
Conocimiento de uno mismo	Autoconocimiento	Seguridad en si mismo Autoevaluación objetiva
Autorrealización	Pensar antes de actuar	Integridad Apertura al cambio
Motivación	Buscar metas Pasion para trabajar	Deseo de logro
Empatía	Entendimientos de los otros	Sensibilidad
Habilidades sociales	Redes y relaciones sociales	Efectividad para dirigir el cambio Dirección de equipos

Figura 6. Componentes de la inteligencia emocional según Goleman (Münch, 2011)

John Kotter.

El liderazgo y cambio, Kotter determina que en las organizaciones se encuentran buenos directivos mas no buenos líderes, debido a que la administración lucha con la complejidad de los cambios y el liderazgo opta por afrontarlos. (Münch, 2011)

Para cumplir una transformación organizacional Kotter formula ocho fases como lo son las siguientes:

Establecer una sensación de cambio, desarrollar equipos, crear una visión, comunicar esa visión, delegar, planear y crear victorias a corto y largo plazo, consolidar y establecer nuevas metas. (Münch, 2011)

Comparación de la administración con el liderazgo.

Administración	Liderazgo
Interés en la planeación y la presupuestación.	Crean una visión y se dirigen hacia horizontes más amplios.
Estructurar mejor la organización.	La comunicación es el verdadero reto.
Solución de problemas.	Motivan a un desempeño más alto.
Se orientan a resultados.	Ven su trabajo como una creación y administración del cambio constante.

Figura 7. Diferencias entre el directivo y el líder según Kotter. (Münch, 2011)

## **Liderazgo efectivo**

En la actualidad al hablar de liderazgo se han venido generando diferentes opiniones con respecto a la nueva “gestión del cambio”, en las últimas décadas han desarrollado diferentes modelos, enfoques y herramientas gerenciales, todas estas relacionadas con el liderazgo. ¿qué es entonces, lo que ha generado esta atención, casi obsesiva por el liderazgo? Una tendencia puede explicar esto: la velocidad de los cambios en los entornos tecnológicos, sociales y económicos quienes buscan nuevas perspectivas en los comportamientos gerenciales, siempre centrándose en los factores tecnológicos y productivos, las finanzas, el marketing y nunca dejando atrás la atención en los recursos humanos.

En el aumento de trabajadores en una organización así mismo crece la necesidad de líderes, siempre hará falta gente que innove con nuevas ideas, y así mismo de diferentes puntos de vista, que reaccione ante los clientes cambiando la forma de hacer las cosas.

La opinión general es que hay líderes que nacen con capacidades inherentes y hay otros que se van formando en su ámbito profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que va adquiriendo y la experiencia que va acumulando, hay diferentes puntos de vista sobre el líder.

Hay métodos de liderazgo, el tomar decisiones, de manejar equipos, de motivación, de comunicación, entre otros. Que el líder tiene que conocer y dominar. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, dar solución a problemas de gran dificultad, permitirá ir creando a un auténtico líder. Por este motivo, hay que favorecer que los empleados vayan adquiriendo capacidades y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de prepararlos para que en un futuro sean capaces de tomar el control de la organización.

Otro aspecto esencial para poder ejecutar un buen liderazgo es conocer a fondo el área donde se está desempeñando, es decir el terreno en el que se mueve. Tener una formación teórica práctica que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla (sea ésta empresarial, deportiva, cultural, entre otras).

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las situaciones. Si el grupo detecta en él carencias

significativas terminará por rechazarlo. Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido. Cuando no se demuestra seguridad y conocimiento en los procesos y aspectos laborales, los colaboradores nunca verán a la persona como alguien gerencial o líder.

De esta manera se puede decir que un líder es una persona que guía a otros hacia un objetivo común, mostrando el camino, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso, lo anterior es de real importancia debido a que cuando un colaborador no se siente incluido en los diferentes procesos o acciones de la organización no se va sentir motivado y por lo tanto no va dar el 100% de las capacidades para realizar sus actividades. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.

Para que el liderazgo sea seguro, los integrantes del equipo deben reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otras personas. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. La comunicación es de total importancia en el liderazgo, si no se logra una comunicación efectiva con el equipo de colaboradores no va ser de total efectividad lo que se quiere lograr.

Cabe mencionar que no puede nacer y florecer un grupo de seres humanos en el que nadie asuma el rol de líder, por ligero que sea su desempeño. Todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, y para ello es esencial que exista un guía o un acompañamiento, alguien que tome o evalúe las decisiones importantes y que mantenga a sus compañeros animados y encaminados en un objetivo, para que no se pierda el sentido de la unión. Desde un pequeño grupo de amigos hasta un país entero, como lo es un presidente se genera el rol de líder, todos se basan en un sistema jerárquico y, aunque a simple vista pueda parecer ejemplos diversos, en ambos casos el papel de líder es más difícil de mantener que de alcanzar.

Las definiciones sobre el concepto de liderazgo, cambian dependiendo del contexto, grupo o función que este desempeño. La naturaleza del líder de igual manera se convierte en un mito para los diferentes autores que han teorizado sobre el liderazgo, encontrándose diferentes posturas sobre si el líder nace o se hace y de cuáles son las variables que lo determinan. Para comprender estas teorías se presentarán las diferentes posturas teóricas:

- Stogdilli en 1948 plantea en su tesis sobre el liderazgo, que no existe un grupo de rasgos específicos que diferencien los líderes de quienes no lo son. Para el autor una misma persona podría ser líder en una situación y no serlo en otra, lo cual impulsa el desarrollo de un liderazgo contingente. Cualquier persona podría encajar en el concepto de liderazgo.
- Peter Drucker (Drucker, 1993) plantea que el liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido. Su posición radical sobre la naturaleza del liderazgo es clara, el liderazgo es innato. Es aquí donde se puede deducir que según para él, al hablar de liderazgo es algo con lo que se nace, es algo innato y no que se puede aprender.
- Según Bennis en 1985, el punto de vista de lo que es el liderazgo y de quién puede practicarlo, ha sufrido cambios a lo largo del tiempo. Las competencias del liderazgo no han cambiado, lo que cambia es la comprensión de qué es, cómo aplica y de qué manera la gente aprende a aplicarlo. El autor considera que no hay una comprensión clara e indiscutible en torno a la distinción entre los líderes y los que no lo son, ni entre líderes eficaces e ineficaces. Para él las definiciones del liderazgo están basadas en modos de partes académicas y directrices administrativas y políticas. (Bennis, Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz, 1985)
- Bennis plantea que en algún momento se pensó que las habilidades del liderazgo eran inherentes, ante lo cual decía: nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso innato. Según él, a esta condición del liderazgo se le podría denominar la teoría del gran hombre. Los individuos del tipo adecuado podían liderar; todos los demás debían ser liderados, es decir, ni el aprendizaje, ni la aspiración, por grande que fuese, podría alterar el destino de un individuo. Cuando esta visión no puede explicar el liderazgo, se reemplaza por la idea que los grandes acontecimientos que convierten en líderes a individuos que de lo contrario serían personas ordinarias. (Bennis, 1985)
- Bennis y Nanus en 1985 plantearon que los líderes pueden formarse en el liderazgo; pues demostraron con sus estudios los dogmas sobre el liderazgo como una extraña habilidad en las personas, y el carisma como única variable indicativa de liderazgo. Afirmaron que el liderazgo

no sólo existe en la alta dirección, sino que como comportamiento aprendido es posible evidenciarlo en otras personas que no ocupen roles directivos.

- Además, afirmaron que en este proceso de aprendizaje sobre el liderazgo el líder puede trascender sus responsabilidades de control, dirección y generación de valor monetario, a impactos personales en sus colaboradores. (Warren & Burt, 1985)
- Kotter en 1987 dice que el error más grande del modelo tradicional se relaciona con sus suposiciones acerca de los orígenes del liderazgo. El autor considera que las aptitudes del líder han sido asumidas como un don divino que nace con la persona, asunto del que difiere ya que pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje. El autor propone que la dirección del trabajo de otros puede aprenderse, pone de relieve que el líder debe adquirir habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación (Kotter, 1987).
- Robines en 1998 dice: si el carisma es deseable, ¿se puede aprender a ser líder carismático? o, ¿los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Según el autor existen teóricos que piensan que el carisma no puede aprenderse, pero hay otros que creen que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos. Para Robines, las emociones o cualidades del líder son parte integral de él y le permiten la expresión de sentimientos, ya que cuando los líderes logran transmitir sus emociones, hace que las demás personas acepten o rechacen sus mensajes, expresa: cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, comunican su energía a los subordinados y les transmiten un sentido de eficacia, competencia, optimismo y alegría. Va más encaminado a la motivación, un personal motivado siempre va generar mejores resultados.
- Posteriormente Drucker (1999) complementa su posición y afirma que el liderazgo puede ser aprendido: aunque siempre hay quien nace líder, los principios del liderazgo y prácticas del liderazgo tendrán que aprenderse. El autor coincide que los principios del liderazgo ejecutivo son necesarios para formular el propósito y para perseguir los objetivos de rendimiento.

Cuando se piensa en algún líder de orden mundial llega a la memoria, personajes como la Madre Teresa de Calcuta, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, entre otros. Estos son personajes que a lo largo de su vida mantuvieron una influencia visible, manifiesta y positiva en la sociedad en que vivieron, y que permanece en la actual.

Liderazgo accesible a personas que llegan a ser líderes en atributo de las responsabilidades y compromisos que asumen; además, por la influencia que ejercen sobre los demás, en lo que respecta al trabajo en equipo para el cumplimiento de metas establecidas dentro de la empresa u organización.

Cuanto más se aproxima un individuo a un subgrupo en todas las actividades a las normas del grupo como un todo, tanto más alto será el rango social del individuo. El líder consigue influir tan sólo si se somete a las normas del grupo más profundamente que el resto de los que pertenecen al grupo. No es la personalidad más libre, sino la menos libre del grupo.

Es importante anotar que el ambiente en donde se desenvuelven los seres humanos, se ven sujetos a influencias, en este caso podríamos afirmar que la relación constante y permanente en un medio en donde los que le rodean, tienen características de liderazgo, permeará y hará que el individuo exponga desde su infancia algunas características específicas que lo ubican como líder.

Cabe recalcar, que existen personas que por su genética han heredado los requisitos necesarios para liderar. Se podría complementar diciendo que muchas personas pueden ir adquiriendo a lo largo de sus años en las experiencias laborales, personales, y demás; las aptitudes y capacidades que puede tener un líder.

Se puede también creer según teorías que quizás se viene con el ADN de tomar iniciativa y ser líderes, Para el líder es importante ser reconocido y aceptado, además que posee un interés especial en tratar de ser un referente de las actuaciones de los colaboradores y es por esto que el conocimiento se convierte en una herramienta que le sirve para ganar un espacio dentro del grupo.

Actualmente las organizaciones que tienen un sistema menos Taylorista, es decir, son más abiertas, flexibles y democráticas, tienen más ventajas competitivas y organizacionales que les permite mayor adaptación al cambio y a las rápidas transformaciones que hoy se presentan, están a la vanguardia del mercado, innovación y menos reprocesos, lo que implica menos errores

técnicos, menos problemas de personal y menos conflictos de los que tiene un modelo rígido de organización.

En estas organizaciones el conflicto se presenta generalmente cuando las personas o el grupo experimentan un problema de decisión, de incertidumbre o de inaceptabilidad de una situación; factores que son comunes cuando se presenta el cambio.

Los colaboradores, los grupos y las organizaciones buscan alternativas para reducir los efectos del conflicto lo que requiere de motivación, entendimiento y comprensión de la situación. Esta tarea le corresponde al líder a quien se le exige estar preparado para enfrentar situaciones de mayor complejidad y buscar la alineación de las personas con los objetivos de la organización. Es allí importante cuando un líder dirige tenga un alto porcentaje en dependencia emocional, generar confianza, tener facilidad en la comunicación y entendimiento. Para poder brindar soporte y respuestas cuando no se es fácil los cambios en la organización.

Se entiende entonces que el problema de la administración y de muchas de las crisis actuales no es únicamente económica, sino humana y social, para lo cual se requiere fomentar las competencias de los líderes o administradores, lo que a su vez permitirá enfrentar dificultades con una mayor adaptación al cambio y con ello potenciar el desarrollo de la sociedad y de las organizaciones como parte de ella. El líder debe ser fuerte mentalmente, el realizar acciones que generen respeto, y autoridad ante los demás, es importante.

Las normas establecidas para el comportamiento social se debilitan cada día y muchas de ellas incluso han desaparecido, lo cual se constituye en un síntoma de la disminuida integridad del sistema social que opera en las organizaciones, constituyéndose esto en una de las razones del problema de las administraciones actuales, lo que a su vez hoy explica algunas de las razones de la crisis mundial que se vive, no sólo desde lo económico sino también desde lo social.

Un ejemplo de esta situación son los problemas generados por el exceso e incompetencias del capitalismo, que han conllevado a que algunos países como Grecia, Francia, Estados Unidos, entre otros, y en ellos muchas de sus organizaciones, deban tomar medidas económicas que afectan la economía local y global, siendo el sistema laboral uno de los más afectados, y en consecuencia los trabajadores, a quienes se les disminuye el salario o son despedidos del trabajo desencadenando una crisis social, ya que en consecuencia son quienes deben de asumir las políticas de dureza y

oprimir a las reformas y a los intereses del poder, que por lo general, conllevan a incrementar la desigualdad y la pobreza.

Cambios actuales como la globalización, las tecnologías, las nuevas formas de comunicación, los nuevos sistemas económicos entre otros, exige miradas y formas de administrar que faciliten procesos de evolución; para esto la organización requiere de la selección de líderes con entrenamiento suficiente para adaptarse a nuevos entornos, con la misma rapidez con la que se dan los cambios; esto exige quizás un desarrollo superior de habilidades que permitan responder a los retos impuestos.

Las organizaciones actuales experimentan rápidos cambios por las exigencias del entorno global, lo que trae consigo la necesidad que el líder genere estrategias para fortalecer ambientes de trabajo más dinámicos e innovadores, que a la vez exigen replantear la estructura del trabajo tradicional en torno a los colaboradores, para optar por diseños organizacionales basados en el trabajo en equipo. (Maslow, 1991, págs. 123-146)

Dado lo anterior se considera que es el líder quien tiene la capacidad y la función organizacional de motivar e influir en los miembros del grupo para que se contribuya voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.

Así mismo se logra identificar que para lograr la fórmula perfecta para un liderazgo efectivo es necesario tener en cuenta los aspectos más representativos de los tipos de liderazgo, debido a que es allí donde se logran aclarar infinidad de preguntas acerca de cómo se debe formar un líder. A continuación, se relacionarán los tipos de liderazgo con su efecto más importante:

- Liderazgo carismático.

Para el líder carismático es de gran importancia tener una actitud positiva frente a cada posición que deba enfrentar en su rol diario, por lo tanto, requiere ser sensible frente a las necesidades de los seguidores para lograr mantener una imagen confiable y así poder impresionar a sus seguidores motivándolos a que sigan su misma visión. Sin dejar de lado la comunicación efectiva mostrando sus altas expectativas en determinado proyecto optando por describir hasta el más pequeño detalle de su labor.

El líder carismático debe desarrollar un control efectivo de cada uno de sus sentimientos, gracias a que son estos mismos los que generan momentos incómodos en el desarrollo laboral. Este concepto sobresale a partir de la idea de la influencia idealizada por lo cual el seguidor tiene un concepto idealizado del líder entre las características que más destacan es el reflejo de transparencia y ética que pueden observar del líder referente al cual se desea imitar.

Se sabe que el carisma es una cualidad innata en el ser humano, pero también está comprobado que se puede aprender mediante ejercicios prácticos donde se desarrollan diferentes técnicas que estimulan este don de manera que cada persona que lo desee podrá realizarlo.

- Liderazgo transformacional.

Como su nombre lo indica en este se ejerce una transformación en la compañía con objetivos específicos, teniendo como base clave el desarrollo humano del trabajador y profesional, debido a que es aquí donde el líder enfoca todo su esfuerzo en compartir con sus colaboradores el ánimo para desempeñar las labores diarias. No sólo por medio de incentivos económicos sino también con el sentido de pertenencia hacia la compañía.

El líder transformacional tiene la enorme meta de lograr mejoras desde la parte interna de la compañía, con el fin que para los componentes externos sea claro el objetivo. Para esto cada colaborador deberá ser líder desde su puesto de trabajo logrando autonomía y seguridad.

Dentro de las cualidades más destacadas para este tipo de líderes es el carisma, la creatividad y la interactividad. Como parte de los pilares se puede observar que son aspectos que van dirigidos a la mejora del clima laboral, debido a que es allí donde radica las grandes debilidades de una compañía.

- Liderazgo tridimensional.

Este tipo de liderazgo es conjunto de herramientas utilizadas en los anteriores tipos de liderazgo. Aquí se complementan los valores, las actitudes, aptitudes, funciones, características, capacidades y tipos de líderes, todas estas enfocadas en revelar la personalidad del futuro líder. Los aspectos a tocar en cada una de las ramas del liderazgo transformacional van direccionadas a la mejora del desarrollo de las compañías.

Como primicia es de vital importancia contemplar que un líder debe ser completamente lo opuesto de un jefe, puesto que uno es racional e intenta ser justo con su entorno más el otro solo busca el beneficio propio sin importar las consecuencias de las decisiones que tome.

El liderazgo ha ido de los aspectos políticos a los económicos afectando directamente a las empresas gracias a que en muchos países se ha logrado observar un desarrollo óptimo de los recursos obteniendo personas felices y resultados excelentes en cada plan de gobierno sus derivados. Es por esto que fue necesario implementar metodologías de aprendizaje en las compañías, procurando la optimización de recursos y de tiempos en el desarrollo de sus labores.

Debido a los cambios que se han generado climáticos, políticos, entre otros. No es de esperarse que los líderes mundiales tomen un nuevo enfoque guiándose hacia aquellos aspectos en los que las empresas pueden mejorar en su comunidad y demás sectores afectados. (Pless & Maak, 2010)

Para este siglo es necesario que se tenga un cambio de mentalidad frente a la responsabilidad social para esto es necesario tener líderes con las siguientes características:

- Enfocados: En sus labores y equipos de trabajo, haciendo partícipes a otros compartiendo con ellos la necesidad de hacer y dejar que otros también lo hagan.
- Comprometidos con la excelencia: Tener la mente abierta frente procesos que demanden creatividad e innovación, aceptando ideas no solo de la parte interna de la compañía sino también del entorno buscando como finalidad acercarse a lo que desea el cliente.
- Respetuosos del prójimo: La mejor base en la comunicación con los demás está en el respeto, ya que luego de realizar cambios no será de agrado para todas las personas por lo tanto se sugiere tener relaciones cordiales y respetuosas.
- Trabajadores incansables: No se trata de trabajar más tiempo sino de la calidad del trabajo que se realice, claro está respetando las horas exigidas para esto.
- Confiables: La confianza hace parte de las relaciones duraderas y exitosas.

Para lograr obtener las características mencionadas anteriormente es factible dar solución teniendo en cuenta:

- Desafiar el proceso: Es útil romper los paradigmas frente a los cambios, la creatividad, la innovación, los experimentos y aún más cuando se cometen errores de todas estas cosas se generan enseñanzas que servirán para futuros encuentros.

- Inspirar una visión compartida: Contagiar a otros de involucrarse en la misma visión mostrando que se tienen los mismos intereses, esperanzas y sueños.
- Habilitar a otros a actuar: Empoderar a otros a tomar decisiones que generen posibilidades y desarrollo de competencias entorno a la confianza.
- Servir de modelo: Dar ejemplo mediante cada una de las acciones en las que se pueda ver integrado cualquier integrante del equipo u otro grupo de interés. Generando un compromiso y progreso en los pequeños triunfos.
- Brindar aliento: Dar a conocer los logros alcanzados por los integrantes del equipo y además celebrarlos. (Barahona Urbano, Moya, Roberto, Castro, & Eduardo, 2011)

En el liderazgo existen conceptos que generan cambios desde el momento en que se entienden y se practican:

- Integridad: desarrolla sinceridad y confianza no solo en las personas que lo rodean, sino también en el mismo ya que este líder tiene la capacidad de reconocer sus errores, ser fiel a su palabra y a las leyes de donde se encuentre.
- Inteligencia: Esta no solo hace parte de la formación educativa, sino de la capacidad para investigar e interactuar en futuros temas sin necesidad de solicitarlo, el conocimiento no sobra.
- Madurez: Tiene un alto grado de inteligencia emocional lo que le permite dirigirse con respeto hacia los sentimientos de otras personas, sin tratar de tomar provecho por determinada situación.

Evolución de los tipos de liderazgo:

LIDERAZGO			
CARISMATICO	TRANSFORMACIONAL	TRIDIMENSIONAL	EFFECTIVO
Sensibilidad	Carisma	Valores	Valores
Referencia Positiva	Creatividad	Actitud	Actitud
Convencimiento	Interactividad	Capacidades	Capacidades
Transformador	Sentido de misión	Características	Características
Actitud	Consideración	Funciones	Funciones
	Estimulación	Tipos	Tipos
	Inspiración		Innovación

Figura 8. Evolución de los tipos de Liderazgo. Elaboración propia.

La evolución del liderazgo se ha perfeccionado con cada uno de sus expositores, es por esto que se puede observar un cambio importante en el transcurso de su investigación, debido a que con el pasar del tiempo se generan más dificultades al momento de dirigir una compañía. Desde el liderazgo carismático se tienen presentes cualidades específicas que se convierten en una necesidad primordial para los demás tipos de liderazgo.

Se debe tener en cuenta que para todos los tipos de liderazgo es fundamental el desarrollo de cualidades especiales que procuren la mejora continua en el ámbito laboral. En el liderazgo efectivo se puede evidenciar la intención de implantar la innovación como característica principal para un líder exitoso, debido a que en el transcurso de los años se evidencia una demanda creciente por las nuevas tecnologías y es aquí donde la innovación se desenvuelve de manera que se pueda entender.

Para lograr el liderazgo efectivo es necesario entender cada uno de los tipos de liderazgo ya que este último contiene las cualidades más importantes, todo esto con el fin de obtener un conjunto de herramientas que proporcionen bases sólidas para desempeñar un liderazgo efectivo en cada compañía que se implemente. Cabe resaltar que este tipo de liderazgo es apropiado para todo tipo de personas, lo esencial es tener la actitud para aprender este arte.

La innovación es un atributo destacado, como ya es conocido los grandes líderes de la actualidad han formado su carrera teniendo en cuenta las nuevas tendencias, necesidades y oportunidades de negocio. Para esto les fue preciso conocer de cerca la necesidad, tener en cuenta cada mínimo detalle que logre el impacto deseado, ya que es de gran importancia la credibilidad del seguidor a su líder, y que mejor que sea con las mejores experiencias.

Los valores, actitudes, capacidades, características, funciones, tipo e innovación, son el balance perfecto de un líder. Es aquí donde se obtiene el complemento de todas las áreas de un ser humano integral, que desempeña sus labores con excelencia procurando la sinergia entre todas las partes que intervienen en el objetivo. Así es como cada una de las metas o indicadores proyectados obtendrán un resultado más que positivo, la comunicación en este punto es de gran importancia; ya que esta proporciona de manera clara las metas de la compañía e identificar las oportunidades de mejora.

## **Conclusiones**

Con la investigación realizada se proponen las siguientes conclusiones acerca de la concepción teórica y cómo implementar un liderazgo efectivo:

Los antecedentes del liderazgo han destacado aspectos importantes para el desarrollo de las teorías donde se identificaron diferentes posiciones acerca de la naturaleza del liderazgo, algunos creen que las habilidades que forman los líderes son innatas y otras que se aprenden empíricamente de acuerdo a la formación y la experiencia que hemos adquirido. Las características o habilidades blandas que se han asociado al liderazgo, que están mediadas por valores como: la integridad, el respeto, la diligencia, la honestidad, entre otras, son aspectos que definen realmente la personalidad y guían el comportamiento y la forma de afrontar la existencia de las personas que las poseen. Además de la formulación de nuevos conceptos y apreciaciones, sobre como las organizaciones deben proyectar sus áreas de trabajo y los nuevos líderes.

Se puede concluir que cada uno de los exponentes, no sólo de las teorías sino también sobre el liderazgo tiene como finalidad la optimización del talento humano, tomando bases técnicas que desarrollen de manera directa las habilidades tanto de los líderes como de los colaboradores, obteniendo las mejoras necesarias para acortar tiempos creando promesas de valor que sean lo suficientemente confiables para que el cliente externo de la compañía cambie su manera de pensar y así poder propiciar momentos de clima laboral positivos, logrando que los equipos de trabajo tengan una excelente actitud frente a sus labores. De igual modo, es obligatorio resaltar que todos los exponentes tienen la definición de liderazgo como una herramienta generadora de buenos resultados para las organizaciones, lo que proporciona ideas más claras sobre todos aquellos posibles eventos en los que será necesario utilizar conceptos que alcancen a todos los colaboradores.

Se concluye que cada uno de los tipos de liderazgo ya formulados, son parte de la evolución del siguiente, es decir la versión mejorada del anterior y es aquí donde se pudieron evidenciar los elementos más importantes que se han tenido en cuenta. El liderazgo efectivo se puede tomar no sólo como un nuevo tipo de liderazgo, sino como una nueva oportunidad de explorar nuevas tendencias que logren que cada cualidad o característica tenida en cuenta de los tipos ya formulados sea explotada al 100%, lo que generará nuevos resultados para la compañía y de manera personal en cada colaborador. Ya que estos atributos no son netamente desarrollados desde el nacimiento

del líder, sino también del aprendizaje realizado en el transcurso de la carrera profesional, así mismo se puede evidenciar que los resultados de los equipos de trabajo, la competitividad, el desarrollo de las personas y las decisiones de los equipos son parte de las responsabilidades legales de los líderes en las organizaciones. La autoridad en la toma de decisiones es una de las características más fuertes evidenciadas en los líderes. En la práctica de las organizaciones, son ellos los decisores finales de las actuaciones, estrategias y acciones de los equipos a cargo, y entienden por esto que sus posiciones y puntos de vista son comprendidos en la organización como superiores.

Los líderes comprenden que su rol involucra ser gestor de cambio, como un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio de una organización. Su rol, al frente de un equipo de personas, posibilita el inicio, impulso, gestión y coordinación, de los procesos de transformación de una organización, la ética es una de las características primordiales para todo líder, así mismo lo verán sus colaboradores.

Algunas de las habilidades requeridas para el ejercicio del liderazgo, que son propuestas en la teoría y en el discurso organizacional, por ejemplo, la comunicación, el seguimiento a las tareas, la influencia, la planeación estratégica, entre otras, están asociadas a la capacidad de aprendizaje, motivación e intereses de las personas, tal como ocurre con otros aprendizajes de habilidades más duras como las matemáticas. Los demás atributos de las personas (no exclusivamente de los líderes) tienen que ver con valores o características personales, y que son evidentes tanto en un líder como en un colaborador.

Así mismo es necesario concluir que la innovación es una manera de renovar la metodología de las organizaciones en el desarrollo de sus colaboradores, incluyendo aspectos relevantes que se convierten en mejoras directas al desempeño de los indicadores. En el momento en que se toman decisiones innovadoras, se requiere tener un equipo de trabajo que se encuentre en el mismo canal; donde el centro de comunicación sea una lluvia de ideas.

Para concluir se observa la efectividad del manejo de los elementos, debido a que se obtiene un control preciso de cada uno de los factores que influyen en el cumplimiento de los indicadores; sin dejar a un lado el desarrollo físico y emocional de sus colaboradores. Para lograr ser un líder efectivo es necesario aceptar que no se pueden seguir reglas solo los parámetros necesarios que dan forma a un liderazgo efectivo.

## Referencias

- Adair, J. (2014). *El liderazgo según Confucio*. México: Empresa Activa.
- Avolio, & Bruce, B. M. (2006). Manual for the multifactor leadership. *Consulting Psychologist Press.*, 23-86.
- Barahona Urbano, H., Moya, C., Roberto, D. R., Castro, T., & Eduardo, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 86-97.
- Bennis, W. (1985). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Burns, J. M. (1979). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mc Gray Hill.
- Contreras, F. G., & Andrade, E. N. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 456-476.
- Covey, S. R. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Drucker, P. F. (1993). *El ejecutivo efectivo*. Estados Unidos: Harper Collins.
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1981). *Principios de la administración científica- administración industrial y general Compendio de su obra*. Argentina: El Ateneo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- House, R. J. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *The University of Pennsylvania*, 409-473.
- Kotter, J. (1987). *El factor del liderazgo*. New York: Free Press.
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México DF: Thomson Learning.
- Manz, C., & Sims, H. (2003). *Trabajo en equipo y Dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de santos.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo: Principios de Oro*. Estados Unidos de América.: Editorial Grupo Nelson.
- Mayo, E. (1977). *Compendio de la obra: Problemas sociales de la revolución industrial. Colección teoría e investigación en las ciencias del hombre*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mon, Á. d., Soriano, C., & otros, y. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.
- Pastor, R. T. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Redalyc*, 7-25.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, Vol. 33, N°. 1, 2008, 8-14.

Perugini, M. L., & Solano, A. C. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 3-16.

Pless, N. M., & Maak, T. (2010). Desarrollando líderes globales responsables. *Universia Business Review*, 56-69.

Reyes, R. (2009). *Diccionario crítico de ciencias sociales. Terminología científico-social, tomo 1/2/3/4*. México: Coedición Plaza y Valdés.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robert., B., & Jane, M. (1964). *La cuadrícula empresarial: La clave para la excelencia en el liderazgo*. Houston: Gulf Publishing C.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.