

NOVA TALENTA  
2014-2015



Universidad del  
**Rosario**



## Escuela de Administración

Memorias del seminario de profundización en liderazgo

*Centro de Recursos para el  
Aprendizaje y la Investigación - CRAI*



*El presente libro de memorias que hemos decidido llamar “Nova Talenta” constituye un valioso esfuerzo de los estudiantes del curso de profundización en liderazgo, quienes de manera entusiasta, decidieron participar en este proyecto cuyo objetivo es mostrar el talento de jóvenes a quienes les apasiona el conocimiento y la investigación, de ahí el nombre de la colección a la que esperamos darle continuidad en el tiempo.*

*Se incluyen dentro de esta obra de investigación temas que resultan de primordial interés para las organizaciones actuales como “Inteligencia emocional, liderazgo transformacional y género: factores que influyen en el desempeño organizacional” en el que Ana María Galindo y Sara Urrego presentan una revisión de la literatura en el que se puede observar el avance en el conocimiento sobre el efecto que ejerce el género sobre el líder y la inteligencia emocional para desempeñar un liderazgo efectivo. El segundo artículo que se presenta es el de Andrea Patricia Cuestas, titulado “El rol de la mujer en el liderazgo”, en el que se exponen las posturas de varios autores que se han dedicado a profundizar en el tema del liderazgo femenino, dando a conocer como las mujeres se han ido posicionado en la sociedad actual superando aquellos “obstáculos”, vinculados a los estereotipos, que les ha impedido a muchas de ellas, alcanzar altos cargos directivos. El tercer artículo titulado “Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño. Una revisión de la literatura”, desarrollado por Juliana Restrepo y Ángela Marcela Ochoa presenta una revisión teórica sobre los efectos del liderazgo transformacional tanto en el clima organizacional, como en la satisfacción de los empleados dentro de la organización, y cómo esto repercute en el desempeño de los trabajadores. El cuarto artículo “E-leadership” una perspectiva al mundo de las compañías*

*globalizadas” escrito por Ángela Beatriz Morales y Mónica Natalia Aguilera describe un concepto indispensable para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en los negocios globalizados. En el quinto artículo, titulado “Liderazgo y cultura. Una revisión” Daniel Alejandro Romero analiza mediante una consulta sistemática de la literatura, la relación existente entre éstos dos fenómenos tan complejos.*

*El sexto artículo, titulado “la investigación sobre la naturaleza del trabajo directivo: una revisión de la literatura” realizado por Julián Rodríguez y María Isabel Álvarez se realiza una síntesis de las principales escuelas y autores que se han dedicado al estudio de la naturaleza del trabajo directivo y se hace una valoración general del campo, identificando sus principales fortalezas y debilidades, así como sus perspectivas de desarrollo futuro. El séptimo artículo titulado “La mujer en la alta dirección en el contexto colombiano” elaborado por Juliana Moreno y Ana María Moreno describe la situación actual de la mujer a nivel laboral en Colombia y analiza los factores individuales, sociales y culturales, que inciden en que ella alcance altas posiciones. El octavo artículo titulado “Influencia de la personalidad en el discurso y liderazgo de George W. Bush después del 11 de septiembre de 2001” escrito por Karen Eliana Mesa explica a grandes rasgos la influencia que tiene la personalidad y las emociones en el ejercicio del liderazgo, particularmente en George W. Bush después de los ataques del 11 de septiembre. En el noveno artículo, escrito por Christian Báez y Leidy Pinzón titulado “la investigación sobre el campo del followership: una revisión de la literatura” se realiza una revisión de la literatura sobre el campo del followership, el cual se encuentra conformado principalmente por dos grandes enfoques que enmarcan y guían el estudio. En el décimo artículo titulado “El liderazgo desde la perspectiva del poder y*




*la influencia. Una revisión de la literatura” elaborado por Lina María García y Juan Sebastián Naranjo se realiza una revisión de la literatura sobre el liderazgo desde la perspectiva del poder y de las tácticas de influencia, identificando, evaluando y sintetizando los principales estudios que han sido desarrollados sobre estos temas.*

*El décimo primer artículo titulado “el trabajo directivo para líderes y gerentes: una visión integradora de los roles organizacionales” escrito por Lina Marcela Escobar y Daniel Mora describe como el trabajo directivo es actualmente un área fundamental de las organizaciones en la cual se ha profundizado a fin de aumentar la claridad y el entendimiento del campo mismo, y dentro de esta profundización se han identificado dos roles propios del trabajo directivo que son el líder y el gerente. El décimo segundo artículo escrito por Lina Rocío Poveda y Gloria Johanna Rueda titulado “Participación emocional en la toma de decisiones” presenta los resultados de artículos científicos en los que se muestra la participación emocional en la toma de decisiones, entendiéndose ésta como una acción presente en la realidad empresarial e indispensable en cualquier cargo directivo.*

*El décimo tercer artículo presentado por María Camila García y Diana Paola Rocha titulado “Estrés y su relación con el liderazgo” presenta una revisión sobre que es el estrés, el estrés laboral las consecuencias que este tiene, el manejo que se le da y cuál es el rol del liderazgo. Finalmente, en el décimo cuarto artículo titulado “Burnout y Engagement” escrito por María Paola Jaramillo y Natalia Rojas se analizan las diferentes definiciones sobre los términos de estrés laboral (Burnout) y bienestar (Engagement), su evolución a través del tiempo, la relación entre los dos conceptos y el rol del liderazgo para gestionar estos síndromes en el mundo laboral.*

*Esperamos que estos artículos sean los primeros de muchos otros productos intelectuales de nuestros estudiantes a quienes les agradecemos enormemente su dedicación y compromiso con este trabajo.*

*Profesores de la línea de liderazgo.*



**1. INTELIGENCIA EMOCIONAL,  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
Y  
GÉNERO: FACTORES QUE  
INFLUENCIAN EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL**

**Ana María Galindo Londoño  
Sara Urrego Mayorga**

**Director: Juan Carlos Espinosa Méndez**

### **Resumen**

El artículo presente forma parte de una revisión más exhaustiva sobre la relación entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y el género. Tres temas ampliamente investigados por separado pero poco relacionados entre sí. Por lo tanto este trabajo tiene como propósito determinar el efecto que ejerce el género sobre el líder y la inteligencia emocional para desempeñar un liderazgo efectivo, en este caso transformacional, influyendo en la toma de decisiones y el desempeño dentro de la organización.

Para la elaboración de este artículo se tomó diferentes referencias documentales, como revistas, libros, sitios webs, rescatados de repositorios institucionales en las áreas de ciencias humanas y administración.

La revisión demuestra que la variable género no es dependiente de ejercer un liderazgo efectivo aunque existan diferencias que favorecen a un género en particular (femenino), lo importante es que el líder, hombre o mujer, haga uso de su inteligencia emocional para ejercer un liderazgo transformacional que garantice un desempeño ideal y la perdurabilidad de las organizaciones.

Palabras Claves: Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Inteligencia Emocional, Género.



### **Introducción**

El liderazgo es un fenómeno complejo que ha tomado relevancia en los últimos años debido a que es considerado una herramienta fundamental en el campo de la administración, por la influencia que ejerce sobre sus colaboradores afectando el desempeño de la organización como un todo. De esta forma, la relación líder-seguidor juega un papel importante en el momento de liderar y agrega el componente de inteligencia emocional con el fin de aportarle al líder la capacidad de ejercer mejor su trabajo mediante el reconocimiento de las emociones.

A causa de estereotipos expuestos por la sociedad y cultura, se dice que la mujer es más emocionalmente inteligente que el hombre. Por lo tanto, es de nuestro interés analizar el vínculo entre el género y el liderazgo transformacional en términos de la inteligencia emocional, con el fin de verificar dichos estereotipos o encontrar ideas diferentes relacionadas al tema, resaltando en primera instancia la importancia de las emociones en el liderazgo.

Primero se hace una revisión del término liderazgo y sus estilos durante la historia, después se hace énfasis específicamente en el liderazgo transformacional y se exponen las diferencias de estilo de liderazgo dependiendo del género, donde varios estudios sustentan que la mujer tiene más rasgos transformacionales que el hombre.

Posteriormente se expone el término inteligencia emocional, ya que tiene una relación directa con el liderazgo transformacional, en la toma de decisiones y el desempeño de la empresa. Luego en relación a esto, se abarca los estereotipos de género, donde se analiza el papel que tiene la inteligencia emocional en la mujer y en el hombre para que esta/este lleve a cabo un liderazgo transformacional. Finalmente se relacionan los tres aspectos citados, resaltando la importancia de la inteligencia emocional en ambos géneros como una habilidad que les permite gestionar las emociones y sentimientos tanto del líder, ejerciendo influencia y liderando el cambio, como del seguidor, fortaleciendo sus relaciones, dentro de una situación determinada e incidiendo en las decisiones que los líderes toman a diario en la organización estando reflejadas en el desempeño de la misma.

## Desarrollo

Desde los inicios de la humanidad el liderazgo ha jugado un papel importante en todos los ámbitos (político, religioso, administrativo y familiar) y ha evolucionado de manera tal que se ha convertido actualmente en objeto de estudio, especialmente en la administración. Razón por la cual las investigaciones buscan definir, identificar y entender el concepto para que el líder le provea el mejor uso dentro de su organización.

Este término nace de la necesidad de convertirse en una sociedad organizada, donde los individuos deben ser ordenados y orientados hacia un mismo fin. Por lo tanto ha atravesado por varios momentos y etapas, moldeándose y ajustándose a la contextualización del momento, generando quizás controversia y confusión sobre su definición. Por consiguiente hay que empezar a delimitar y desglosar el concepto para tener una mayor claridad de la distinción entre liderazgo y otras nociones, que suelen asociarse al mismo para luego entrar en detalle sobre su evolución en el tiempo.

En primera instancia, frecuentemente las personas suelen tomar los términos gestión y dirección/ gerente y líder como sinónimos, confusión que se genera debido a que la administración está compuesta por la dirección y la gerencia donde en la primera se encuentra el pensamiento estratégico, la realidad empresarial y el liderazgo, mientras que en la segunda se encuentra las áreas funcionales de la empresa. (Universidad del Rosario, 2013)

Al profundizar en el tema, el componente gerencial de una organización es el que produce el orden y consistencia, planea, presupuesta, controla y resuelve problemas, por lo tanto se puede decir que el gerente es eficiente en la empresa. Por el contrario, el liderazgo, que hace parte del componente de dirección dentro de la administración, produce un cambio y movimiento, establece dirección, alinea a las personas, motiva e inspira, por ende el líder es efectivo en la organización. Teniendo claridad de lo anterior, se puede dar una definición más concreta de liderazgo. Según el libro *La Experiencia del Liderazgo* (Daft, 2006), el liderazgo es:

“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son:

líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.” (Daft, 2006, pág. 5)

Considerando lo anterior, es de suma importancia la interacción que hay entre líderes y seguidores, así como la influencia que tiene el líder sobre su grupo para conseguir los propósitos que comparten.

En este orden de ideas, se procede a hablar de las teorías de liderazgo a lo largo del tiempo, puesto que para entender el término en sí es necesario conocer su evolución durante la historia. Las distintas teorías de liderazgo se clasifican en seis planteamientos básicos: teorías del gran hombre, teorías de los rasgos, teorías del comportamiento, teorías de la contingencia, teorías de la influencia y teorías de las relaciones.

La primera teoría se basó en la idea de que los líderes nacen con ciertos rasgos específicos de un liderazgo heroico o “sobrehumano” con la capacidad de ejercer el poder y la influencia de forma natural. El gobierno, ejército, religiones y organizaciones concebían el liderazgo como algo compuesto por un solo “Gran Hombre” (Daft, 2006).

La teoría de los rasgos surge a partir de los estudios realizados en la década de 1920, la cual se enfoca en las características físicas y de personalidad que ha de tener una persona para ser un líder (estatura, nivel de inteligencia, persuasión, influencia; entre otras.) Se pensaba que si eran capaces de identificar estos rasgos, entonces podrían predecir quiénes eran líderes. Asimismo se creía que estas habilidades eran innatas, es decir que el líder nacía con estos rasgos y no se podía formar.

Sin embargo, a medida que transcurrió el tiempo esta teoría se invalidó, puesto que se descubrió que muchas personas que cumplían con las características no eran líderes, reorientando los estudios hacia lo que hace un líder en vez de cómo es un líder. Por lo tanto surge la teoría del comportamiento, donde se tiene en cuenta las características, habilidades y comportamiento del líder, las cuales son determinadas por situaciones específicas, lo que conlleva a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores y como logra liderarlos (Giraldo & Naranjo, 2014).

Adicional a esto, se descubre que el liderazgo está al alcance de todos y un líder no necesariamente nace siendo líder sino que se forma. En este macro nivel se identifican dos tipos de comportamientos que los líderes utilizan con sus



seguidores, el autocrático (autoridad centralizada) y el democrático (autoridad participativa).

La teoría de la contingencia parte de la teoría del comportamiento puesto que implica lo mismo pero le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan (Giraldo & Naranjo, 2014). Por consiguiente, el tipo de liderazgo depende de la situación o entorno, es decir, si un tipo de liderazgo es eficaz en un contexto puede llegar a ser ineficaz en otro.

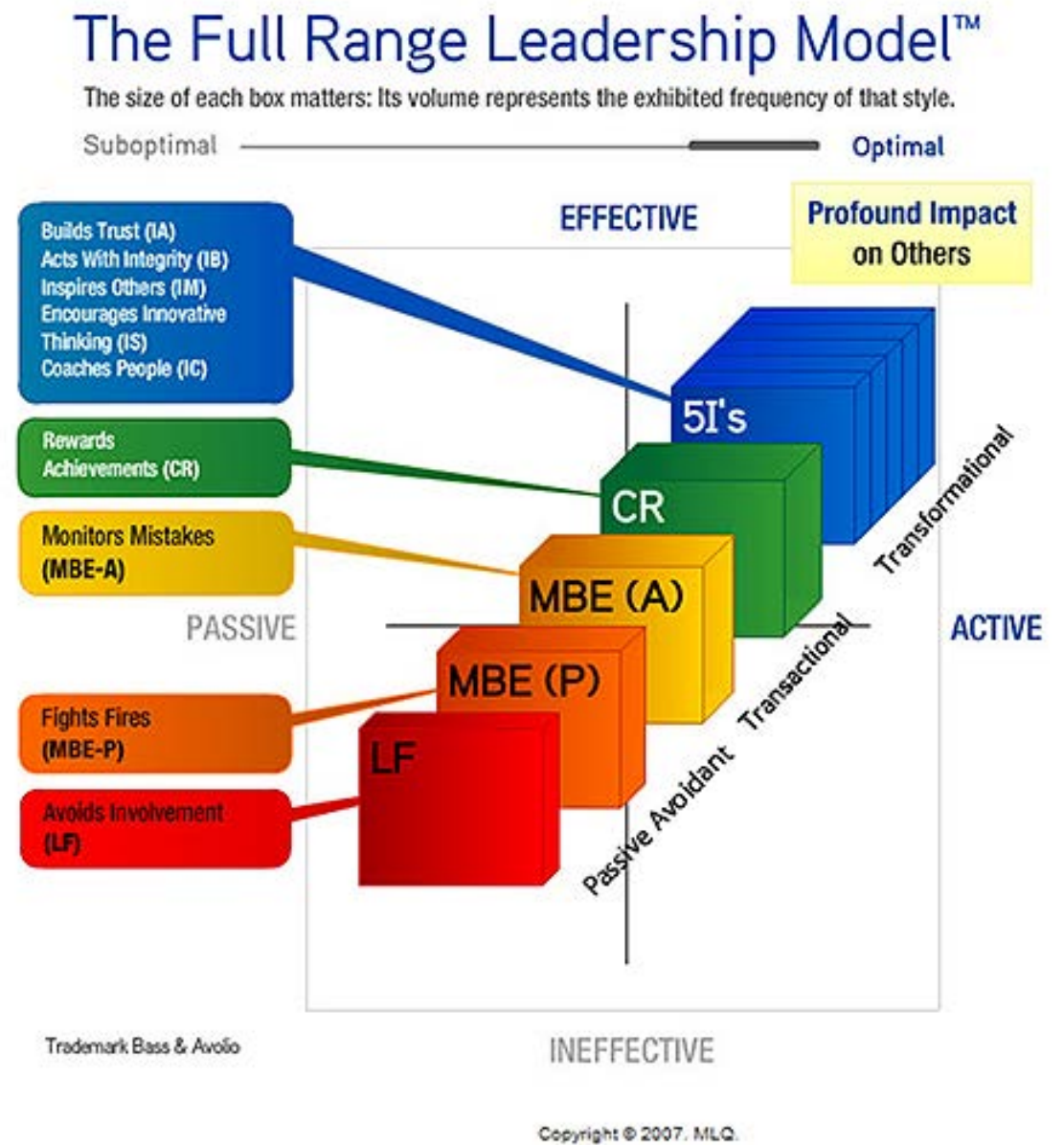
En continuidad a las teorías, la teoría de la influencia procede del liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006). El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que un líder basado en el estilo carismático, es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían, un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad (Daft, 2006).

Finalmente, se examina la teoría de las relaciones a finales de la década de 1970, la cual se concentra en la forma como los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos en otros, donde se encuentran dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. En el año 1994 se introduce el modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership Model- FRL) cuyo principal precursor fue Bass (1985), quien basó su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y corrobora en el año 1990. Este modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional, no solamente uno en específico (Bass B. M., 2007).

Según sus creadores, este modelo presenta dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional ya que la evitación pasiva no se considera un tipo de liderazgo. Así mismo el modelo, está conformado por nueve dimensiones, las cuales dos conforman el no liderazgo: Laissez-Faire o dejar hacer y la administración pasiva por excepción; dos formando el liderazgo transaccional: administración activa

por excepción y recompensa contingente; y cinco constituyendo el liderazgo transformacional: consideración individual (CI), estimulación intelectual (EI), motivación inspiracional (MI), influencia idealizada como atributo (IIA) y como comportamiento (IIC).

En el siguiente gráfico se podrá evidenciar de una forma un poco más clara el modelo de liderazgo de rango total con sus nueve componentes en función de la efectividad y actividad del líder.



**Figura 1:** The Full Range Leadership Model. (Bass B. M., 2007)

Según el modelo FRL, el Laissez-Faire o dejar hacer es considerado como un liderazgo ineficaz, en el cual al se refiere al líder que no le gusta tomar decisiones, es desordenado, no establece una comunicación clara con los seguidores para transmitir la visión y objetivos (Mendoza & Ortiz, 2006).

En el componente administración pasiva por excepción, el líder solo participa y toma una actitud activa cuando se presentan problemas, mientras que en la administración activa por excepción se refiere a los líderes que poseen un sistema de seguimiento y control, lo cual permite que la organización tenga un desempeño moderado.

Dentro de la recompensa contingente, el líder establece objetivos y premios, relacionando este componente directamente con el liderazgo transaccional, donde el líder es considerado como un jefe que otorga recompensas o castigos dependiendo del desempeño del trabajador.

En contraste, está el componente consideración individual, asociado al liderazgo transformacional, donde el líder es un escucha activo y fuerte comunicador con sus seguidores. En la estimulación intelectual el líder comienza a empoderar a sus colaboradores, con la intención de que puedan desarrollar sus propias habilidades y logren establecer soluciones a los problemas que se les presenten. La motivación inspiracional hace referencia a los líderes que buscan generar un cambio por medio de la motivación con el fin de que los seguidores superen sus expectativas logrando la meta en común. Finalmente, la influencia idealizada como atributo y como comportamiento, se refiere a los líderes carismáticos que inspiran confianza, integridad y moralidad (Bazzani & Villalobos, 2014).

Ahora bien, debido a que este artículo de revisión va a girar en torno al liderazgo transformacional es necesario mencionar la diferencia de este con el transaccional, para enfocarnos en el tema de discusión de nuestro interés, donde se relacione este tipo de liderazgo con el género y la inteligencia emocional.

Sin embargo, como se realizó una contextualización general del liderazgo es importante destacar la cuarta generación de la misma. Por lo tanto, según el documento Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions de Avolio, surgen las siguientes teorías: liderazgo auténtico, psicología cognitiva y el liderazgo, liderazgo del nuevo género, liderazgo complejo, liderazgo compartido, colectivo o distribuido, intercambio líder-miembro, followership y liderazgo, sustitutos de liderazgo, liderazgo de servicio, liderazgo ético, liderazgo espiritual, liderazgo intercultural; y finalmente el liderazgo electrónico. Teorías no solo

basadas en el líder sino también en seguidores, compañeros, supervisores, lugar de trabajo, contexto y cultura, incluyendo una gama mucho más amplia de individuos en representación (Avolio, 2009).

Retomando el tema de estudio, el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan (Bass B. M., 2007), donde se premia al seguidor por realizar un buen desempeño y se castiga cuando no, provocando el interés inmediato. Llevando a los seguidores trabajar por el incentivo y no porque lo deseen, demostrando que su relación es jefe y subordinado, ya que no hay confianza, trabajo en equipo, carisma o motivación por parte del líder con el fin de cumplir que sus seguidores trabajen de la mano con este para conseguir las metas propuestas. En contraste, surge el liderazgo transformacional, el cual se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de cinco componentes previamente dichos.

El líder transformacional establece una relación líder-seguidor teniendo en cuenta los posibles efectos bidireccionales en este proceso, puesto que hay un trabajo continuo entre las partes para lograr su propia realización y un fin común, tal como lo afirma Bass, “el líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización y el bienestar de otros, de la organización y de la sociedad en su conjunto” (Bass B. M., 2007, pág. 4).

Finalmente, para complementar Fiedler y Chemers (1984) afirman que los líderes orientados a las tareas, es decir los transaccionales, ejercen mejor su liderazgo en situaciones de alto o bajo control (entornos estables), mientras que los líderes orientados a la persona (transformacional) son más efectivos en situaciones de control moderadas o entornos dinámicos. Donde la meta del primero es el cumplimiento de los objetivos, mientras que la del segundo es la generación del cambio.

Por lo tanto, cabe decir que el liderazgo transformacional se considera el más ideal y completo debido a que se sustenta en sus cinco componentes, donde por medio del carisma los seguidores se sienten fundamentales para la organización, hay inspiración, entusiasmo y optimismo dentro de su ámbito laboral que los motiva a realizar su trabajo de la mejor manera y mirar hacia el futuro. Además, hay estimulación a la creatividad e innovación, como también consideración idealizada, la cual hace referencia a que el líder actúa como un



entrenador o mentor (Bass B. M., 2007).

Por otro lado, el género es una variable que también se ha relacionado con el liderazgo transformacional y transaccional. El punto de inicio de las investigaciones entre la relación liderazgo y género lo constituye la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo, que últimamente ha ido aumentando pero aún los porcentajes son bajos en comparación a la posición que tienen los hombres (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

Hecho que, con mayor o menor incidencia, ocurre en casi todos los países y que se le da explicación mediante el término “techo de cristal”, “acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan” (Morrison, White, & Van Velsor, 1987, pág. 185).

Según el informe, Las Mujeres en Cifras realizado en el año 2006 por el Instituto de la Mujer en España, registrado en el artículo de Cuadrado y Morales (2007 pág. 186), en el segundo trimestre del mismo año las mujeres constituían el 40.57% del total de la población ocupada. Sin embargo, la presencia femenina en este año “disminuyó drásticamente en ciertos puestos, por ejemplo, en la presidencia y consejo de administración de las empresas del IBEX-35 (presidentas: 2.86%; vicepresidentas: 2.44%; consejeras: 3.69%), en altos cargos del Banco de España (donde su presencia es nula), o en la presidencia de las cámaras oficiales de comercio, industria y navegación (2.35%)”.

Cifras que desconciertan, porque “ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos” (Cuadrado & Morales, 2007, pág. 186).

Durante el tiempo ha surgido la duda de porque esto aún persiste en la sociedad siendo está más desarrollada, igualitaria y globalizada brindándole más oportunidades a la mujeres en el ámbito laboral, por lo tanto se han realizado diversos estudios tratando de darle respuesta a esta problemática. Dentro de estos están Lyness & Thompson (1997) quienes consideran que el mayor obstáculo es a razón del menor grado de autoridad y disponibilidad que las mujeres tienen en comparación a los hombres, por responsabilidades familiares que limitan su carrera profesional.

Mientras que Fajak & Haslam (1998) piensan que es debido a que estas tienen

menores oportunidades en el ámbito laboral que su contraparte, puesto que se considera que los hombres son más competentes en puestos de responsabilidad que las mujeres (Ridgeway, 2001) porque los rasgos, valores o comportamientos vinculados con la masculinidad son los que se consideran necesarios para obtener éxito en los puestos directivos, devaluando el trabajo de las mujeres líderes que está relacionado con aspectos afectivos, emocionales y tendentes a favorecer la relación (Heilman, 2001).

A partir de estos y otros estudios realizados se “evidencia que la mujer se encuentra con numerosas barreras de diversa naturaleza (estructurales, organizacionales, psicosociales, societales) que dificultan su progreso a puestos de liderazgo” (Cuadrado & Morales, 2007, pág. 186) a diferencia de los hombres. Lo que conlleva a cuestionarnos si el género influye en la forma de liderar.

En los años 90, Jaclyn Fiermani y Sharon Nelton, dos investigadoras del tema sobre las diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres publicaron “Do women manage differently?” y “Are women’s leadership styles different from men’s?” respectivamente. Donde se puede decir que Fiermani responde a la pregunta de Nelton con: “Si,...y ellas son más apropiadas que los hombres para liderar las organizaciones de los años noventa” (Fiermani, 1990, pág. 115; Bass & Avolio, 1994)

Adicional a esto, Nelton afirma que la nueva generación de mujeres líderes esta caracterizada por ser mas abierta con sus seguidores y ser constructora del consenso, la cual fomenta la participación en la toma de decisiones (Bass & Avolio, 1994). Sin embargo, Nelton resalta la importancia de que tanto mujeres como hombres deben aprender de las fortalezas del tipo de liderazgo que ejerce el otro, para ambos ser mejores líderes en vez de enfocarse en cuál es mejor.

Por otro lado, Eagly & Carli (2007) afirman que el liderazgo masculino y femenino se diferencian en dos aspectos, uno llamado comunal y el otro el de poder. Ellos sostienen que las mujeres están orientadas hacia las relaciones interpersonales puesto que ellas son más afectivas, sensibles y emocionales, mientras que los hombres acuden más al control, dominación, agresividad, ambición e individualismo. Asimismo, Echavarri, Godoy & Olaz (2007) encontraron diferencias con respecto a la forma de resolver problemas complejos; afirman que los hombres hacen uso del razonamiento (espacial y abstracto), mientras que las mujeres recurren al uso de estrategias verbales (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

Ahora bien, como se dijo previamente, el campo de liderazgo estaba orientado hacia la tarea, alcanzando los objetivos a toda costa, donde existía una relación meramente transaccional entre líder y seguidores. Igualmente el liderazgo era considerado como una actividad masculina, puesto que el líder era caracterizado como una persona dura, competitiva, racional e independiente, todo lo contrario a las características de una mujer, lo que la hacía incompatible para asumir el rol de líder.

Sin embargo, a partir de estudios realizados se demuestra que los seguidores están más motivados, son más productivos y están más satisfechos cuando su líder ejerce un liderazgo transformacional, creando la necesidad de una organización que le importe y le preocupe la relación líder-seguidor e incluya características que representen cualidades “femeninas” como la preocupación por el individuo, la devoción a los demás, la orientación familiar y promoción a la colaboración (Bass & Avolio, 1993).

Teniendo claridad de la importancia del liderazgo transformacional, se busca entender si el género influye directamente en este, es decir ¿Serán las mujeres más líderes transformacionales que los hombres?

Los estudios dicen que la mujer obtiene un puntaje más alto que los hombres, mostrando que el género femenino tiende a ser más transformacional (Bass, 1999), debido a que la mujer prefiere un estilo liderazgo más democrático y participativo que el hombre, buscando el consenso de toda la organización, siendo más empática, enfocándose principalmente en la afiliación, delegando más responsabilidades a sus seguidores, compartiendo la información y el poder (Madrigal, Palos, Madrigal, Cervantes de la Rosa, & Reyes, 2011). Por el contrario, el género masculino tiende a ejercer un estilo centrado en el poder, control y mando (Clancy, 2007).

Ross y Offermann (1997) en su investigación encontraron que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el pragmatismo, la crianza y atributos femeninos y negativamente a la criticidad y la agresión, es decir a los atributos masculinos.

Lo anterior no quiere decir que las mujeres sean más efectivas que los hombres o viceversa al momento de ejercer el liderazgo, tal como lo expresa el antropólogo francés Hérítier, quien hace énfasis en que una “mujer líder no posee fundamentalmente atributos diferentes que un hombre líder, a razón de que el cerebro de ambos sexos trabaja de la misma manera. Declarando que

la jerarquía del género no es biológica, sino un fenómeno cultural durante la historia” (Noor, Uddin, & Sharmin, 2011).

Dada la relación expuesta entre el liderazgo transformacional y género, es importante estudiarla y combinarla con un aspecto específico como lo es la inteligencia emocional, para darle explicación a la noción que se tiene con respecto a que la mujer es más transformacional que el hombre.

Se toma como referencia de que “El liderazgo involucra los aspectos racional y emocional de la experiencia humana. Incluye acciones e influencias basadas en la razón y la lógica, así como en la inspiración y la pasión... ya que las personas son racionales y emocionales, los líderes pueden basarse en técnicas racionales y/o llamadas emocionales con el fin de influir en sus seguidores, pero también deben sopesar las consecuencias racionales y emocionales de sus actos” (Hughes, 2007, pág. 8).

La inteligencia emocional aparece formalmente en el siglo XX y según algunos autores sus orígenes vienen de la inteligencia social planteada por Thorndike (Zárate & Matviuk, 2012). Dos décadas más tarde y como evolución de este término, Howard Gardner en 1983, presenta el concepto de inteligencias múltiples, noción donde se establece que los seres humanos ostentan siete tipos de inteligencia y cada una es independiente de las demás. Estas siete inteligencias son las siguientes: inteligencia auditiva musical, inteligencia cinestésica-corporal, inteligencia visual-espacial, inteligencia verbal-lingüística, inteligencia lógico-matemática. Adicionalmente, esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la inteligencia social de Thorndike: las inteligencias intrapersonal e interpersonal (Trujillo & Rivas, 2005).

El concepto como tal fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las inteligencias múltiples, estos autores estructuraron su concepto de inteligencia emocional a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Sin embargo, Daniel Goleman fue el que difundió el término en 1995 a través de su obra best-seller “La inteligencia emocional”, donde introduce el estudio del término, sus alcances y beneficios en el ámbito de la administración. Según estos autores, la inteligencia emocional (IE) está formada por cinco competencias: conocimiento de las propias emociones, capacidad para controlar emociones, capacidad de motivarse a sí mismo, reconocimiento de emociones ajenas y control de las relaciones (Trujillo & Rivas, 2005); (Figuerola, 2004).

Desde el punto de vista de Salovey y Mayer (1990), la IE es la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, con el fin utilizar esta información emocional y orientarla a la acción y el pensamiento propio de manera adecuada. La IE se estructura como un modelo de tres factores interrelacionados con respecto al proceso mental involucrando información emocional: el primero es la apreciación y expresión de las emociones a través de uno mismo, verbal y no verbal, y con los demás, con la empatía y la percepción; el segundo es la regulación de las emociones propias y con las otras personas, y por último es el uso de la emoción, por medio de la motivación, la atención, el pensamiento creativo y la planeación flexible.

Según estos autores, personas con inteligencia emocional pueden ser consideradas como aquellas que alcanzan al menos una forma limitada de la salud mental positiva. Estos individuos son conscientes de sus propios sentimientos y los de los demás. Son abiertos a los aspectos positivos y negativos de su experiencia interna, son capaces de identificarlos y comunicarlos; esa conciencia que tienen las personas emocionalmente inteligentes conduce a la regulación efectiva de las emociones, dentro de sí mismos y en los otras personas, para así contribuir al bienestar. Los individuos con IE no buscan placer sin pensar, sino que atienden a las emociones para llegar al crecimiento, ellas perciben con precisión sus emociones y utilizan enfoques integrados y sofisticados para regular aquellas emociones y sentimientos a medida que avanzan hacia metas importantes (Salovey & Mayer, 1990).

Tradicionalmente el contexto organizacional se ha planeado y organizado bajo los criterios técnicos de los distintos modelos gerenciales a lo largo de la historia, fundamentados más que todo en decisiones racionales y olvidando un poco la intuición y los sentimientos (Arteaga & Ramón, 2009).

Estando en un mundo donde la razón parece prevalecer sobre el aspecto afectivo, elementos derivados de la emoción han desatado interés en el campo empresarial, debido a que los primeros estudios revelan que el conocimiento o el tecnicismo son insuficientes para garantizar el éxito en los negocios, y más aún en un ambiente tan cambiante como el actual en donde se necesita adaptarse y anticiparse a los cambios.

No obstante, hoy en día se intenta involucrar el raciocinio con la emoción, promoviendo el interés que tiene el efecto emocional en la toma de decisiones, sobre las acciones individuales y colectivas (Arteaga & Ramón, 2009), incidiendo

claramente en los resultados.

Cooper y Sawaf (1998) manifiestan que el razonamiento y el contexto emocional son complementarios, la mente emocional es mucho más rápida que la mente racional y se pone en acción sin pensar primero en lo que está sucediendo; mientras la primera pretende comprender lo que es correcto y conveniente, la segunda desarrolla la iniciativa para orientar la razón. Del mismo modo, Goleman (2000) señala que el coeficiente intelectual no garantiza el éxito en el trabajo, sino que es un factor que en conjunto con el aspecto emocional asegura la mejora en el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos del líder y de los seguidores, mediante una motivación claramente emocional con el propósito de aumentar la productividad.

En base a lo anterior, se puede decir que es evidente que la inteligencia emocional orienta a la persona a comportarse de manera racional en situaciones críticas, puede tomar decisiones acertadas en momentos de presión y estrés, y puede enfrentar apropiadamente aquellas emociones que tienden a alterar la capacidad de razonar perjudicando su desempeño en la organización.

A partir del año 2000 se da inicio a la investigación sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional. Algunos investigadores como Barling, Slater y Kelloway (2000), Palmer, Walls, Burgess y Stoughe (2001), Dulewics, Young y Dulewics, (2005); Gardner y Stough, (2002); Anand y Udaya Suriyan (2010); Higgs y Aikkien, (2003); afirman que existe una fuerte relación entre estos dos aspectos, pues los resultados concuerdan en que la inteligencia emocional es un elemento esencial para ejercer un liderazgo efectivo, ya que mejora la capacidad de los líderes para dar soluciones correctas a los problemas que se presenten en la organización y les da la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores.

Por ejemplo Barling (2000) y Palmer (2001) encontraron que la inteligencia emocional está asociada con tres de los cinco componentes del liderazgo transformacional (influencia idealizada, consideración individual y la motivación inspiracional) y uno del liderazgo transaccional (recompensa contingente). De hecho, Bass (1997) propone que los líderes transformacionales deben poseer varios tipos de inteligencia, entre ellas la inteligencia social y emocional puesto que son fundamentales en las habilidades del líder para inspirar a sus colaboradores y construir relaciones. Igualmente Salovey y Mayer (1990) señalan



que la habilidad para relacionarse es uno de los componentes principales de la inteligencia emocional, y también constituye un factor importante el cual resalta una de las tantas diferencias existentes entre el liderazgo y la gestión tal como se expuso previamente.

Asimismo, Rehman (2011) encontró que la inteligencia emocional es una parte esencial en un liderazgo efectivo y tiene una relación muy fuerte con la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Este autor señala que el liderazgo transformacional es considerado muchas veces más efectivo y promotor de un buen desempeño dentro de una compañía, debido a que los líderes influyen positivamente a los seguidores a través de una visión convincente, de actuar con el ejemplo y brindar un sentido de confianza muy fuerte en el equipo; factores que finalmente tienen un impacto en el desempeño de cada individuo y por lo tanto en el desempeño general de la organización.

Autores como Barling o Abraham, citados en el texto de Rehman, afirman que la inteligencia emocional induce y estimula el uso de comportamientos transformacionales. El hecho de que las personas sean emocionalmente inteligentes, permiten que manejen sus emociones positivamente y también que por medio de su conocimiento tengan la facultad de dar soluciones a los problemas. En otras palabras, la inteligencia emocional es una variable que modera e influencia la relación entre el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y el desempeño organizacional (Rehman, 2011).

Considerando que la inteligencia emocional es determinante en el comportamiento de un individuo, en sus reacciones, actitudes, su estilo de afrontar la vida y comunicarse (Arteaga & Ramón, 2009), la variable género al igual que con el liderazgo, también ha jugado un papel importante en las investigaciones centradas en analizar diferencias en función del sexo.

Popularmente se ha considerado que las mujeres son más emocionales que los hombres a causa de un contacto más fuerte con los sentimientos. Se afirma que ellas suelen ser emocionalmente más expresivas, reconocen mejor las emociones en los demás (Sánchez, Fernandez, Montañés, & Latorre, 2008) y experimentan las emociones positivas y negativas con mayor intensidad que el género masculino (Grossman & Wood, 1993). Esto ha fomentado el estereotipo

aun existente en la sociedad de que el género femenino es más emocional (Grewal & Salovey, 2005), ya que es usual percibir la figura de la mujer con un grado alto de sensibilidad, que se emociona y expresa sus sentimientos con facilidad y da mucha importancia a las cosas que le ocurren.

Hoy por hoy, hay una controversia sobre si las mujeres son emocionalmente más inteligentes que los hombres. En algunos artículos que manifiestan la existencia de diferencias de género en relación a la inteligencia emocional indican que varios aspectos emocionales como la sensibilidad, la empatía, la atención emocional, la habilidad para relacionarse, para escuchar y comunicar, la habilidad de dirigir, manejar y comprender tanto las emociones propias como las de los demás, son mayores en las mujeres que en los hombres. Sin embargo, hay otras habilidades como el control de impulsos, la tolerancia al estrés, la regulación de las emociones, especialmente las negativas como la culpa o la ansiedad, que son mayores en los hombres (Sánchez, Fernandez, Montañés, & Latorre, 2008); (Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo, & Extremera, 2012); (Singh & Srivastava, 2012); (Gartzia, Aritzeta, Balluerka, & Barberá, 2012).

Por otra parte, hay autores (Goleman, 1998), (Dawda & Hart, 2000) que no encontraron diferencias significativas en las puntuaciones generales de la IE en hombres y mujeres.

Las diferencias de género con respecto a la IE se pueden comprender básicamente desde varios puntos como factores biológicos, crianza e infancia debido a la instrucción en cuanto a las emociones que tienen las niñas frente a los niños por sus padres, o por el tipo de instrumento de evaluación de IE que se utilice; pruebas de autoinforme o de ejecución (Candela, Barberá, Ramos, & Sarrió, 2002); (Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo, & Extremera, 2012); (Sánchez, Fernandez, Montañés, & Latorre, 2008).

En cuanto a factores biológicos se dice que la bioquímica de la mujer está mejor preparada para considerar las propias emociones y las de los demás como un elemento importante en la supervivencia, y que ciertas áreas del cerebro dedicadas al procesamiento emocional pueden estar más desarrolladas en mujeres que en hombres (Baron-Cohen, 2003). Según este autor los cerebros

de los hombres y las mujeres están estructurados de manera diferente, su teoría expone que el cerebro femenino es predominantemente estructurado para sentir empatía, mientras que el cerebro masculino busca predominantemente entender y construir sistemas.

Por otro lado, la crianza de los padres hacia sus hijos también explica que las mujeres sean más emocionales que los hombres. Desde la niñez donde se forjan dichos aspectos afín a la emoción, las relaciones entre el sexo femenino y las competencias emocionales han sido fuertes debido a una relación más estrecha con los sentimientos, pues los padres estimulan más las emociones de las niñas mientras que suprimen la de los niños (Candela, Barberá, Ramos, & Sarrió, 2002). Esta desigualdad en la educación emocional termina desarrollando aptitudes muy diferentes. Las niñas simpatizan más con las emociones, tanto verbales como no verbales, a la expresión y comunicación de sus sentimientos. Y en cambio, los hombres desde pequeños evitan expresar emociones por no parecer vulnerables ante situaciones difíciles.

Otro factor que en algunos artículos se ha resaltado acerca de la diferencia en sexos en relación a la IE es el instrumento de medición utilizado. En los estudios que han utilizado las pruebas de auto informe como "EQ-i" de Bar-On, 1997, "SREIT" de Schutte, 1998 o el "Trait Meta Mood Scale" de Salovey 1995, indican que en algunos casos no se han encontrado diferencias significativas en la inteligencia emocional auto informada entre hombres y mujeres. O en otros, las mujeres se muestran más inteligentes en dirigir y manejar tanto las emociones propias como las de los demás, incluso mostrando superioridad en atención emocional y empatía, y los hombres mostrando superioridad en regulación emocional.

No obstante, con el uso de las pruebas de ejecución o habilidad como el "Multifactor Emotional Intelligence Scale" (MEIS) o el "Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test" (MSCEIT), se han comprobado diferencias significativas en IE con total supremacía de las mujeres frente a los hombres (Sánchez, Fernandez, Montañés, & Latorre, 2008); (Gartzia, Aritzeta, Balluerka, & Barberá, 2012), confirmando las diferencias de género que se muestran desde la educación en la niñez en las mujeres y que estas tienden a identificarse en mayor medida que los hombres con rasgos expresivos de identidad asociados a competencias de IE.

Aunque hay pocas investigaciones (Mandell & Pherwani, 2003), (Loganathan & Krishnan, 2010), (Noor, Uddin, & Sharmin, 2011), (Fatima, Imran, & Hussain, 2011), (López, García, & Berrios, 2012), que estudian la relación entre las variables, liderazgo transformacional, género e inteligencia emocional, se encontró la siguiente controversia:

Por un lado, los estudios realizados por Loganathan y Krishnan (2010) y López, García y Berrios (2012), arrojaron resultados confirmando que la feminidad, la IE y el liderazgo transformacional estaban significativamente correlacionados de manera positiva entre sí, demostrando que los líderes que tenían mayores niveles de feminidad como compasión, simpatía, etc., eran percibidos a hacer un liderazgo altamente transformacional por sus seguidores.

Por el otro, otras investigaciones, Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison (2003); Leadership style and emotional intelligence: A gender comparison (2011); Emotional intelligence and transformational leadership: finding gender differences (2011); manifiestan que la IE si tiene una alta correlación con este estilo de liderazgo e inclusive la mayoría muestra que la IE puede predecir el estilo de liderazgo transformacional sin tener en cuenta el género del líder en la interacción de estos dos aspectos.

Asimismo hay tres estudios Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison (2003); Leadership style and emotional intelligence: A gender comparison (2011) y The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach (2012) que señalan diferencias de género significativas en algunos componentes específicos de la IE, como habilidades sociales o atención a la emociones, favoreciendo a las mujeres. De igual manera el componente de regulación de las emociones favoreciendo a los hombres.

En contraste, un estudio Emotional intelligence and transformational leadership: finding gender differences (2011) apoya la afirmación de Goleman al no encontrar diferencias de género, demostrando que tanto hombres como mujeres están en las mismas condiciones referente a la IE.

Además se encontró que existe una controversia en relación al estilo de liderazgo, unos planteando de que la mujer es más transformacional que el hombre porque exhiben estilos más democráticos y orientados a las relaciones, y otros sugiriendo que no hay dichas diferencias.

A partir de lo anterior y en general, se puede confirmar el valor tan importante que tiene la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional sin tener en cuenta el género y las controversias.

## Conclusiones

En sí, la inteligencia emocional es un término que a lo largo de los últimos años ha sido de gran interés en el campo de la administración, puesto que, como se mencionó en el texto le genera a los líderes la habilidad de intuir, controlar, entender y comprender sus propias emociones y las de los demás, guiando su comportamiento y la del resto del grupo hacia el camino más adecuado para lograr los objetivos propuestos y llegar a la efectividad.

En general, según la literatura respecto a la relación entre género e inteligencia emocional, hay ciertas diferencias en elementos determinados de la IE, por ejemplo, las mujeres tienen mayores habilidades interpersonales, perciben y comprenden sus emociones en un mayor grado que los hombres. Mientras que estos se destacan en regular sus emociones, controlando los impulsos y el estrés. Por lo tanto, no se puede aludir que la mujer sea más emocionalmente inteligente que el hombre en todos los rudimentos de IE teniendo algunos estudios que lo demuestran. Adicionalmente, hay otros factores como la cultura, la edad, la profesión, entre otros, que afectan dichas diferencias de género.

Por consiguiente, se afirma que el liderazgo efectivo no es cuestión de género, puesto que tanto la mujer como el hombre pueden adquirir y desarrollar cualidades (femeninas y masculinas) para liderar, es decir, un hombre puede tener o desarrollar características femeninas como la compasión, la emotividad y la expresividad, así como también una mujer puede ser analítica, objetiva e impersonal. Concluyendo que el mejor líder se relaciona y trabaja con los demás, por medio de la comprensión acerca de cómo sus emociones y sus actos afectan

a las personas en el entorno. La autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social son aspectos en los que los líderes deben trabajar para ser emocionalmente inteligentes, que llevado al contexto empresarial implica una relación positiva con el desempeño, ejerciendo influencia y un liderazgo transformacional direccionado en el camino correcto garantizando la excelencia en el futuro y la perdurabilidad de las organizaciones.

## Referencias

- Anand, R., & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and management*, 5(2), 65-76.
- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Gerencia Cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11, 386-401.
- Avolio, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annu. Rev. Psychol*, 60, 421-49.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional. *Leadership and organization development journal*, 21(3), 157-161.
- Baron-Cohen, S. (2003). *The essential difference: men, women and the extreme male brain*. London: Allen Lane.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33, 549-560.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques". *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*. Academic Press, 49-80.
- Bazzani, J., & Villalobos, D. (2014). Liderazgo de Rango Total: Revisión teórica del modelo. Obtenido de Universidad del Rosario: <http://repository>.



urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10072/1019077765-2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Candela, C., Barberá, E., Ramos, A., & Sarrió, M. (2002). Inteligencia Emocional y la variable género. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 5(10).

Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Revista Latinoamericana de Administración*. Num 38, 1-8.

Contreras, F., Pedraza, J. E., & Mejía, X. (2012). La Mujer y el Liderazgo Empresarial. *Revista Diversitas- Perspectivas en psicología*, 8(1), 183-194.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Cuadrado, I., & Morales, J. F. (2007). Algunas Claves Sobre el Techo de Cristal en las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.

Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

Dawda, D., & Hart, S. (2000). Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I) in university students. *Personality and individual differences*, 28 (4), 797-812.

Dulewics, C., Young, M., & Dulewics, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *The Journal of general management*, 30(3), 71-86.

Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85.

Echavarri, M., Godoy, J. C., & Olaz, F. (2007). Diferencias de Género en Habilidades Cognitivas y Rendimiento Académico en Estudiantes Universitarios. *Universitas Psychologica*, 6(2), 319-329.

Fajak, A., & Haslam, S. A. (1998). Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology*, 37, 73-94.

Fatima, A., Imran, R., & Hussain, S. (2011). Emotional intelligence and transformational leadership: finding gender differences. *World applied sciences journal*, 14(11), 1734-1743.

Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: the mediating effect of age. *Psicología Conductual*, 20(1), 77-89.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The*

*Leader Match Concept*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Fiermani, J. (Diciembre de 1990). Do women manage differently? *Fortune*, págs. 115-118.

Figueroa, M. (2004). Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *Revista Capaya*, 4(8), 104-124.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 68-78.

Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N., & Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: más allá de las diferencias sexuales. *Anales de Psicología*, 28(2), 567-575.

Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Vergara.

Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 98, 330-339.

Grossman, M., & Wood, W. (1993). Sex differences in intensity of emotional experience: a social role interpretation. *Journal of Personality and social Psychology*, 65, 1010-1022.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.

Higgs, M., & Aikkien, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership practices. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 814-823.

Hughes, R. G. (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.

Loganathan, N., & Krishnan, V. R. (2010). Leader's feminity and transformational leadership: mediating role of leader's emotional intelligence. *Great Lakes Institute of Management*, 4(2), 53-72.

Lopez, E., García, R., & Berrios, M. (2012). The Relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a generated approach. *The Psychological Record*, 62, 97-114.

Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.

Madrigal, B., Palos, H., Madrigal, R., Cervantes de la Rosa, M., & Reyes, M. (2011). Liderazgo Femenino en los Negocios ¿Cómo se percibe? *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 6(2), 1513-1523.

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.

Noor, M. A., Uddin, I., & Sharmin, S. (2011). Leadership Style and Emotional Intelligence: A Gender Comparison. *European Journal of Business and Management*, 7-52.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 5-10.

Rehman, R. R. (2011). Role of Emotional Intelligence on the Relationship among Leadership Styles, Decision Making Styles and Organizational Performance: A Review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 409-416.

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 637-655.

Ross, S., & Offermann, L. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1078-1086.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211.

Sánchez, M., Fernández, P., Montañés, J., & Latorre, J. (2008). ¿Es la inteligencia emocional una cuestión de género? Socialización de las competencias emocionales en hombres y mujeres y sus implicaciones. *Revista Electronica de Investigación Psicoeducativa*, 6(15), 455-474.

Singh, L., & Srivastava, R. (2012). Influence of age and gender on the emotional intelligence of managers. *IBA Business Review*, 7(1), 128-141.

Trujillo, M. M., & Rivas, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales.*, 15(25), 9-24. Universidad del Rosario. (Agosto de 2013). Escuela de Administración. Dirección de Investigación. Obtenido de Documento Maestro de líneas: <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/Documento-Maestro-de-lineas-Agosto-2013.pdf>

Zárate, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 28(47), 91-104.

emocionales en hombres y mujeres y sus implicaciones. *Revista Electronica de Investigación Psicoeducativa*, 6(15), 455-474.

Singh, L., & Srivastava, R. (2012). Influence of age and gender on the emotional intelligence of managers. *IBA Business Review*, 7(1), 128-141.

Trujillo, M. M., & Rivas, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales.*, 15(25), 9-24. Universidad del Rosario. (Agosto de 2013). Escuela de Administración. Dirección de Investigación. Obtenido de Documento Maestro de líneas: <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/Documento-Maestro-de-lineas-Agosto-2013.pdf>

Zárate, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 28(47), 91-104.

## 2. EL ROL DE LA MUJER EN EL LIDERAZGO

**Andrea Patricia Cuestas Díaz**

**Directora: Francoise Venezia Contreras Torres**

### Resumen

El presente estudio expone las ideas de varios autores que se han dedicado a profundizar en el tema del liderazgo femenino, dando a conocer como las mujeres se han posicionado en la sociedad actual superando aquellos “obstáculos”, que durante toda la historia de la humanidad han sido parte del rol que por naturaleza tienen las mujeres y que les han impedido a muchas de ellas, alcanzar altos cargos directivos. Una de las causas que ha sido ampliamente documentada es la relacionada con los estereotipos sociales que encasillan a la mujer en un rol que no corresponde con las características de liderazgo que la sociedad considera, son requeridas para ejercer tales cargos, por lo que dichas posiciones suelen estar reservadas para los hombres. Se discute la necesidad actualmente reconocida, de permitir a las mujeres ocupar cargos directivos para favorecer el desarrollo de equipos heterogéneos y diversos, con diferentes habilidades y características, incluso vinculadas a su género, asumiendo que éstas pueden ser complementarias entre sí y favorecer la estrategia organizacional y consecuentemente la productividad de los equipos de trabajo.

Palabras clave: Liderazgo femenino, rol de género, techo de cristal, liderazgo transformacional, discriminación de género, segmentación laboral.

### Abstract

This study exposes the ideas of the several authors who have dedicated to deepen in the female leadership, revealing how women are positioned in today's society in order to overcome the “obstacles” that throughout the history have been part of the role as women and that allows to many of them to achieve a managerial position. One of the reasons that has been highly documented is related to social stereotypes that associate the woman in a role that does not match with the characteristics of leadership that society considers are required to achieve those positions, and that's why these positions are reserved for men. We discuss the need, currently recognized, of allowing women to achieve the managerial positions to benefit the development of heterogeneous and diverse teams with different skills and characteristics, including gender-related, assuming that they can be complementary and promote organizational strategy and consequently the productivity of teams.

Key Words: Female leadership, gender role, glass ceiling, transformational leadership, gender discrimination, labor segmentation.

### Introducción

La liberación de la mujer no tiene con exactitud un momento histórico, ha sido un proceso continuo que desde el inicio de la historia y hasta el día de hoy se sigue experimentando. A partir de la revolución industrial del Siglo XIX, aparecieron las primeras organizaciones conformadas por mujeres cuyo propósito fue reclamar sus derechos y luchar por la igualdad de género (Díaz, 2012), puede decirse que fue en esta época en que las mujeres comenzaron a tener un rol más importante y valorado por la sociedad. Si bien es cierto que actualmente existen mujeres que han tenido importantes roles de liderazgo que dan cuenta de sus capacidades, no todas logran llegar hasta la cima de las organizaciones. Algunos autores afirman que uno de los motivos está asociado al rol de madre y esposa y aunque para muchas mujeres esto pueda considerarse un obstáculo, para otras no, incluso ha llegado a afirmarse, que el papel del liderazgo en la mujer comienza justamente desde su experiencia como madre y mujer trabajadora.



## El trabajo, el hogar y otras ocupaciones

Quizás uno de los mayores obstáculos que las mujeres han tenido para lograr un crecimiento profesional que les lleve a una posición de liderazgo ha sido la búsqueda del equilibrio entre el hogar, la vida personal y el trabajo, es por esto que cuando se exponen al mundo para iniciar la vida laboral surge en algunas de ellas la pregunta sobre quien podría reemplazarlas o en el mejor de los casos, asumir las tareas principales asignadas a su rol de mujer: ser madres, jefas de hogar y contar con una participación activa en el mundo laboral (Calvo, 2014; Cuadrado, Molero y Navas, 2003; Díaz, 2012).

En los últimos años se ha observado un incremento importante en el número de hogares que están siendo liderados por mujeres cabeza de familia lo que limita el desarrollo exitoso de una carrera profesional y razón por la cual varias organizaciones consideran que el solo hecho de ser mujer puede ser una razón para no asignarlas a altos cargos directivos puesto que consideran que tener un hijo disminuye la probabilidad de contar con tiempo extra disponible para dedicarlo a viajes o reuniones no previstas, los cuales son propios de los cargos de alta dirección. Este tipo de discriminación lleva a que las mujeres se mantengan en desventaja a nivel profesional y laboral y que reciban un salario menor que el que recibirían los hombres en la misma posición; al no permitírseles acumular experiencia laboral, tendrán menos posibilidades de ser escogidas en un proceso de selección para ocupar cargos directivos. Varios estudios indican que debido a esta situación la mayoría de las familias con jefatura femenina, constituyen la población más vulnerable y con menos recursos y oportunidades, aumentado incluso, la tasa de mortalidad en las mujeres y disminuyendo considerablemente la tasa de fecundidad (Bradich y Portillo, 2002; Gutiérrez y Testa, 2009; Yates, 2011).

### La Segregación Laboral y el Techo de Cristal

La segregación laboral se conoce como la representación de mujeres y hombres en las diferentes ocupaciones, actualmente existen dos formas de segregación laboral. La segregación horizontal la cual se refiere a la concentración de las mujeres con las tareas habitualmente femeninas según la división sexual del trabajo, es decir las mujeres desarrollan las actividades en sectores afines a su rol

(Barberá, Dema, Estellés y Devece, 2011; Contreras, Pedraza y Mejía, 2011). Por ejemplo en Europa los principales sectores a los cuales se vinculan las mujeres están relacionados con la asistencia sanitaria, servicios sociales, educación, administración pública y venta al detalle y esto no ha cambiado mucho durante los últimos 30 años.

Por su parte la segregación vertical hace referencia a la concentración del empleo femenino de acuerdo con las características de la jerarquía dentro de las organizaciones y es a lo que se le conoce como Techo de Cristal.

Morrison en 1978 planteó por primera vez la definición del Techo de Cristal, el cual hace referencia a una barrera transparente que le impide a muchas mujeres escalar jerárquicamente dentro de una organización para alcanzar posiciones directivas y gerenciales (Barberá, et al 2011; García, 2006). Morrison también planteó tres teorías para explicar porque las mujeres no logran escalar en las organizaciones:

- La teoría del capital humano en la cual se explica que la mujer ha invertido menos que el hombre en la formación profesional.
- Los grupos de presión, como clientes o compañeros de trabajo, que aun se ven afectados por los estereotipos de género.
- La estructura organizacional y la asignación de tareas que se ven afectadas por la desigualdad de género.

La sociedad ha creado ciertos modelos que dividen las tareas entre hombres y mujeres y asignan a éstas últimas, la responsabilidad familiar mientras que al hombre se le asigna la responsabilidad financiera, por lo que muchos de los puestos directivos, en un principio, debían ser solo ejercidos por hombres (Martín, 2007). Debido a esto, las mujeres a lo largo de la historia han tenido que esforzarse para poder llegar a posicionarse mejor en el mundo laboral y mostrar un concepto diferente de su rol dentro de las organizaciones. No obstante cabe aclarar que el asunto no es solo de rol, sino que se trata también de una elección personal, muchas de ellas son libres de elegir un estilo de vida que les permita realizarse a nivel familiar y laboral, alcanzando un equilibrio en ambos escenarios (Haslam y Ryan, 2008; Maldavsky, 2011,).

## Los retos de ser mujer en el mundo laboral

A pesar de que el posicionamiento femenino en el mundo laboral ha sido lento, las mujeres actualmente han logrado asumir roles altamente reconocidos por la sociedad en varios sectores, antes considerados potestad de los hombres. Tal posicionamiento se ha dado no solo en la sociedad en general sino también en el mundo laboral en particular. Las mujeres han logrado demostrar que sus habilidades y capacidades en diferentes campos y ocupaciones no dependen de su sexo ni de su género y que puede desenvolverse en diferentes ámbitos sociales en cuanto no están determinadas por el hecho de ser mujeres sino por su formación y sus competencias, las cuales pueden ejercerse considerando su propio rol de género. Para muchas mujeres ser madre, esposa o incluso mujer cabeza de familia, el ejercer una actividad laboral y una posición directiva no significa abandonar su rol de mujer para alcanzar sus propias metas profesionales. Sin embargo en la actualidad muchas mujeres han decidido abandonar su rol tradicional para abrirse libremente al mundo laboral y alcanzar los niveles de dirección esperados por las organizaciones con el fin de tener oportunidades profesionales futuras; tal abandono de su rol de mujer ha incrementado el índice de divorcios, la disminución de niños en las familias, el incremento de familias monoparentales y por supuesto el aumento de la presencia femenina en las universidades e instituciones educativas (Barberá, Ramos y Sarrió, 2003).

El mundo ha venido presentando transformaciones sociales a las cuales los seres humanos se han tenido que adaptar. En el caso de las mujeres, específicamente, estas transformaciones han permitido que ellas se ocupen de actividades que anteriormente eran consideradas exclusivas de los hombres, dada la concepción errada de suponer que las mujeres son pasivas, sentimentales, sumisas, débiles, etcétera, lo cual va en disonancia con las características que se espera tengan dichas "posiciones masculinas" (Pallares, Sahagún y Selva, 2013; Vásquez, 1995). Debido a lo anterior, algunas mujeres han tenido que mostrar características masculinas para poder manifestar que encajan con la posición y que puede asumir cargos directivos de alta responsabilidad en las organizaciones. Por otra parte, a medida que la mujer adquiere mayor protagonismo social, debe ajustar su estilo de vida para adaptarse al ritmo que su trabajo le implica, lo cual genera en ellas una mayor independencia (Cuadrado y Morales, 2007; Gandol y Rivas,

2003), con implicaciones sobre la crianza de los hijos, sobre la familia en general y por supuesto, sobre la sociedad.

Htun (2000), Rivas y Gandol (2005) sostienen que producto de tales cambios la presencia de las mujeres en cargos directivos esta aumentado, actualmente están más capacitadas y cuentan con una percepción más favorable por parte de la sociedad lo que les permite contar con un abanico amplio de oportunidades en una gran diversidad de negocios.

A este incremento de mujeres en cargos directivos dentro de las organizaciones se le ha denominado "Empoderamiento Femenino" y permite que las mujeres tengan una participación social más activa, adquiriendo características y habilidades que permiten que la mujer se desenvuelva sin problema en el cargo; además el nivel de confianza de las mujeres aumenta, así como la madurez, el coraje y la constancia por el alcance de objetivos (Caicedo, Erazo y López, 2014). Las ventajas de estar en desventaja.

Durante los últimos años las mujeres han tomado posicionamiento en el mundo empresarial lo que ha ocasionado que lleguen incluso, a sustituir a los hombres en el desarrollo de actividades que la sociedad tenía asignada exclusivamente para los hombres. Clancy (2007) afirma que las mujeres ocupan casi el 50% de los empleos gerenciales en las organizaciones de Estados Unidos y América Latina pero solo el 5% llegan a ocupar el rango más alto y la razón por la cual esto ocurre es la constante discriminación laboral que existe hacia el género femenino (Ampudia, et al., 2008).

Las mujeres y los hombres tienen grandes diferencias que se manifiestan en sus comportamientos dentro de los distintos escenarios sociales, sin embargo cada género tiene funciones asociadas a su rol que pueden ser compartidas pero no intercambiadas y que en ocasiones coinciden más con lo que se espera en determinados cargos. Aunque algunos puedan pensar que las mujeres se encuentran en desventaja frente a los hombres a la hora de alcanzar una alta posición dentro de una organización, muchas mujeres pueden tomar ventaja de esto (Carli y Eagly, 2003; Cuadrado, 2004; Ibáñez, 2000).

La mayor diferencia entre hombres y mujeres está en sus diferencias individuales relacionadas tanto con su sexo como con su género. Es por ello que el avance de la mujer a nivel laboral debe darse desde la equidad y no desde una pretendida igualdad que no es posible ni deseable en una sociedad. Dichas diferencias han llevado a la construcción, en ocasiones errada, de estereotipos que encasillan a las

mujeres dentro de un prototipo del cual se espera que ellas no salgan. Al respecto varios autores han enmarcado y dividido las características de los géneros frente al liderazgo; las mujeres son emocionales, enfatizan en las relaciones humanas y el apoyo social, desempeñan un rol de madres y jefes de hogar; mientras que los hombres son firmes, con un carácter más fuerte, inclinados a dar órdenes y con mayor poder individual para tomar decisiones y asumir el rol del líder de la organización (Clancy, 2007; Grabo, Homan, Spisak y Vugt 2012; Hoyt, Simon y Red 2009). No obstante, muchas mujeres que han alcanzado posiciones de liderazgo han optado por usar justamente estas diferencias y sus cualidades femeninas para aprender de los comportamientos propios de los hombres que favorecen la ejecución de cargos directivos, para lograr el equilibrio que requieren para consolidar su liderazgo (Arvey, et al 2012; Castro y Lupano, 2008; García y López, 2006; Hoyt, Johnson, Murphy y Skinnel, 2010; Malama, 2004; Parker y Welch, 2013; Quintana, 2006).

Las capacidades son de la persona, sin importar si es hombre o mujer, son estimuladas desde la niñez y desarrolladas de diferentes maneras según la crianza y el entorno en el que la persona se desenvuelva. Para considerarse un buen líder se debe tener contacto con las emociones y lograr empatía con su equipo de trabajo, es decir un buen líder debe desarrollar la capacidad de guiar sus emociones y las de sus seguidores en una dirección positiva y a esto Goleman en el 2004 lo denominó liderazgo resonante. Dentro de las características más importantes de un líder resonante están: el optimismo, el entusiasmo personal y la forma en la que lo transmite a sus seguidores con el único fin de motivarlos y mejorar la productividad de la organización (Arteaga y Ramón, 2009 y Bolívar 2003)

### **Liderazgo Femenino y Gestión de Equipos**

Según las características de los líderes resonantes se puede identificar que las mujeres desarrollan de una manera más sencilla este tipo de liderazgo, debido a que trabajan en función de crear y conservar relaciones con sus pares y sus seguidores creando la empatía necesaria para tener un equipo eficaz. De acuerdo a un estudio realizado en la Universidad de Valencia por Berenguer, Cerver, de la Torre y Torcal (2004), las mujeres directivas son quienes desarrollan de una manera más sencilla el liderazgo resonante, al ser comparadas con los hombres

en la misma posición. Con base en los resultados de este estudio se concluye:

- Las mujeres directivas protegen y defienden más a los miembros de su equipo
- Las mujeres tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres
- Las mujeres publican la información que llega a las personas relevantes más rápidamente que los hombres.
- Las mujeres son más cálidas en el trato hacia sus empleados que los hombres.
- La mujer directiva tiene la habilidad de delegar funciones a sus empleados.
- La mujer mantiene fácilmente la conexión de los grupos de trabajo.
- Las mujeres motivan más a sus equipos de trabajo que los hombres.

De acuerdo con los resultados, debido a que las mujeres son “más apasionadas” que los hombres tienen la habilidad de influenciar a su equipo de una manera más fácil transmitiéndoles a sus empleados todo tipo de emociones y sentimientos que influyen en su trabajo dentro de la organización. Diversos estudios han demostrado que las emociones positivas permiten que los empleados se encuentren motivados a realizar su trabajo, lograr ser más eficientes y a alcanzar sus objetivos de manera exitosa; sin embargo es importante mantener un equilibrio entre las emociones positivas y negativas para que a su vez se transmita un equilibrio emocional a los empleados y su trabajo sea mucho mejor (Burrus, Collins y Meyer 2014; Schaubroeck y Shao 2012).

### **Las Mujeres y el Liderazgo Transformacional**

De acuerdo con la definición de Bernard Bass expuesta en su libro “Leadership and Performance Beyond Expectation” en 1985, el liderazgo Transformacional es en el que el líder motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos produciendo cambios dentro de los grupos, la sociedad y las mismas organizaciones, obteniendo como resultado diferentes tipos de beneficios (Mendoza y Ortiz, 2006).

De acuerdo con Bass, el liderazgo transformacional tiene cuatro componentes característicos: el carisma, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada; según varios estudios este tipo de liderazgo es atribuido más a las mujeres que a los hombres, debido a que el género femenino tiene responsabilidades de crianza y educación se desarrollan en las mujeres más fácilmente las características propias de un líder transformacional como el carisma, la cooperación, el trabajo en equipo y el interés por los demás (Camps,



Pérez y Martínez, 2010; Cuadrado y Molero, 2002; Eagly, Engen, Schmidt, y Vinkenburg, 2011). Una mujer líder se preocupa por el bienestar de sus trabajadores tanto en el trabajo como en su vida personal creando una relación cercana basada en confianza y compromiso entre líder y seguidor; varios estudios indican que este tipo de relaciones motivan al equipo permitiendo alcanzar la eficiencia y la productividad esperada dentro de las organizaciones.

### Las Mujeres en la Dirección

Como se ha mostrado a lo largo del artículo, durante los últimos años las mujeres han venido posicionándose en el mundo laboral dando a conocer sus habilidades sociales y comunicativas, principalmente, generando en las organizaciones un valioso nivel de satisfacción hacia el liderazgo ejercido por el género femenino (López y Sánchez, 2009).

Hoy en día, muchas organizaciones se han dado cuenta de la importancia de tener personas de ambos sexos en estos cargos, esta necesidad surge como resultado al ajuste que deben hacer las organizaciones frente a los cambios del entorno. Según Charlo y Núñez (2011), la diversidad de género dentro de las organizaciones aumenta el potencial del capital humano, se explotan todas las habilidades de los empleados, se cuenta con equipos heterogéneos y complementarios y la organización se vuelve más competitiva. Además, organizaciones con más mujeres en los cargos directivos permite contribuir a la igualdad de género dándoles la oportunidad a las mujeres para que asciendan profesionalmente y a su vez a las organizaciones de conocer diferentes maneras de liderar y por qué no a mejorar (López y Sánchez, 2008).

Como bien se sabe, existen varios tipos de organizaciones, pero uno específicamente requiere más de la presencia femenina en los cargos directivos: las organizaciones familiares. Este tipo de organizaciones suelen pasar de generación en generación y por lo general son fundadas, por los abuelos y heredadas por los hijos hombres y luego los nietos, disminuyendo la posibilidad de que las mujeres de la familia tomen liderazgo en estas. Sin embargo, varios estudios indican que cuando las mujeres trabajan dentro de estas organizaciones, pueden encontrar el equilibrio entre su rol de madre y esposa con el de gerente de la compañía y esto debido a que su rol principal en el trabajo así como en su

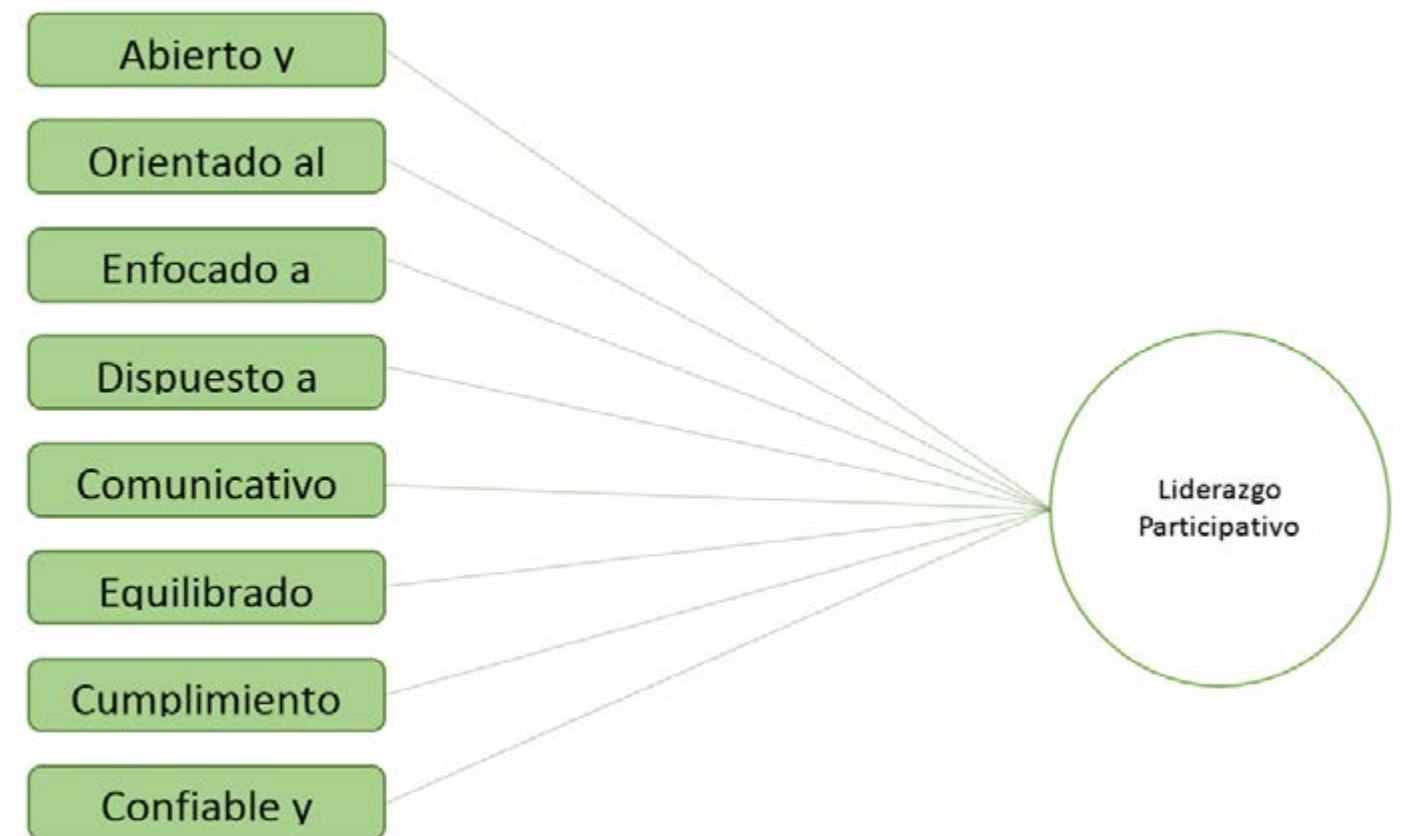
hogar es el de líder emocional promoviendo la armonía y la unión familiar tanto en el trabajo como en el hogar (Monteferrante, 2007).

En las organizaciones colombianas las mujeres tienen un alto grado de participación en comparación con otros países de América Latina. De acuerdo con Cárdenas de Santamaría (2004) y con una de la investigación realizada para el proyecto Women Business Leaders in Latinoamérica (WBLLA), las mujeres colombianas tienen un carácter propio y auténtico de dirigir denominado liderazgo femenino participativo (Figura 1); es decir no se conoce con exactitud cuál es tipo de liderazgo que las colombianas ejercen, sino que lo adaptan según las necesidades de la organización y las propias necesidades que su rol como mujeres conlleva.

**Figura 1.**

Elaboración propia a partir de las características del liderazgo femenino participativo descritas por Cárdenas de Santamaría (2004).

### Algunos ejemplos de Liderazgo Femenino



Como se ha venido observando con anterioridad el liderazgo femenino ha venido tomando fuerza a lo largo de la historia y aunque en muchas organizaciones los hombres siguen teniendo ventaja sobre las mujeres ubicándose en las posiciones más altas, muchas mujeres han demostrado que el género femenino es muy importante y necesario en las organizaciones, sin importar de qué tipo sea.

Por ejemplo Michelle Bachelet, la primer presidente mujer de Chile, se destacó por su estrecha relación con los ciudadanos, carisma y comunicación y su acogida se debe en parte a que en Chile se ha aumentado la valoración de la mujer en la política y se están desarrollando tendencias de igualdad de género (Morales, 2008). Por otra parte, Margaret Thatcher, conocida también como la “Dama de Hierro”, fue la primera mujer primer ministro de Gran Bretaña y se caracterizó por ser una de las mujeres más influyentes del siglo XX debido a su carácter fuerte, poder de decisión, y enfoque a la acción, y aunque fue conocida por ser una mujer muy controversial sus biógrafos afirman que ella lograba tomar todas estas críticas y convertirlas en oportunidades para afirmar su posicionamiento como primera ministra (Evans, 2010).

En el caso de Colombia se han alcanzado importantes avances. En el año 2000 tenía tres ministras y ocho viceministras, el 7% de las empresas más grandes del sector privado está dirigido por mujeres y el 13% de las entidades financieras también es dirigido por mujeres. Otros países en donde se ha aumentado la presencia femenina son: Costa Rica, Estados Unidos y Argentina (Cervantes, et al, 2011).

A si mismo, muchas mujeres fueron reconocidas como grandes líderes de la historia en campos diferentes al organizacional: Juana de Arco quien lidero el ejército francés en la guerra de los cien años; Teresa de Calcuta quien lidero y fundó la Congregación misioneras de la Caridad para ayudar a los pobres; Evita Perón reconocida por ser la política que luchó por los derechos de los trabajadores y de la mujer. En el campo musical son muchas las mujeres que han asumido roles de liderazgo, es por esto que en el mundo existen muchas orquestas dirigidas por mujeres debido a sus habilidades para relacionarse con el equipo y para transmitir las buenas emociones (Masmano, 2011).

## Conclusiones

En muchos casos cuando se escucha la palabra líder o liderazgo inmediatamente se piensa en las organizaciones, pero es importante considerar que se trata

de conceptos que no se limitan a estos ámbitos, sino que liderazgo es cambio dentro de un contexto social. Así mismo se puede afirmar que no existe un modelo mandatorio y universal de cómo ser un buen líder sino que el líder es aquel que se adapta a la época, a las condiciones del entorno y a la cultura. Es importante también, tener en cuenta que se habla de un liderazgo femenino que no depende de su condición de género, sino de las capacidades que tienen ellas como personas, la cual a su vez depende de su formación y experiencia. En este orden de ideas, se trata más de cambiar los estereotipos que de intentar parecerse a los hombres para alcanzar las metas profesionales que unos y otros se tracen.

El liderazgo femenino es un tema complejo que involucra varios aspectos, principalmente de carácter social, en cuyo cambio se requiere la participación tanto de hombres como de mujeres. Se necesita más investigación a fin de comprender de manera más integral las posibles causas y soluciones a una cultura tradicionalmente “machista” que aun se vive en varios países, en el que Colombia y Latinoamérica en general no son la excepción. Se debe profundizar en los elementos y factores que facilitan que esta problemática se dé y que impiden a las mujeres crecer y tener las mismas oportunidades que los hombres dentro de una organización, teniendo en cuenta que no se trata de buscar la igualdad entre hombres y mujeres sino la equidad de género permitiendo que ambos compartan las distintas experiencias y oportunidades que la sociedad les brinda

## Referencias

Ampudia. A, Asmad. U, Carselén. M, Castro. A, Casullo. M, Cruz. G, et al (2008), Prototipos de liderazgo masculino y femenino en la población militar, *Revista de Psicología*, 26, 195-218.

Arteaga. A & Ramón.S (2009), Liderazgo resonante según género, *Multiciencias*, 9, 289 – 295.

Arvey. R, Avolio. B, Chaturvedi. S, Larsson. G & Zyphur. M (2012), The heritability of emergent leadership: Age and gender as moderating factors, *The Leadership Quarterly*, 23, 219-232.

Barberá. E, Ramos. A & Sarrió.M, (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género, *Anuario de Psicología*, 34, 267-278

Barberá. T, Dema. C, Estellés. S & Devece. C (2011), Las (des)igualdad entre

hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal, International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 5, 986-995.

Berenguer. G, Cerver. E, De la Torre A & Torcal. R (2004), El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas, Revista de economía pública, social y cooperativa, 50, 123-149.

Bradich. M & Portillo. M (2002), El liderazgo femenino ¿Existe?, Temas de Management, 15-19.

Bolívar. C (2003), El arte del liderazgo esencial, Capital humano, 83 – 88.

Burrus. C, Collins. B & Meyer. R (2014); Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction; The Leadership Quarterly, 25, 660-671.

Calvo. F (2014), Los liderazgos de las mujeres: una propuesta para incorporar la perspectiva de género, Flacso México, 2-114

Camps. V, Pérez. J & Martínez. M (2010), Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico, Revista Puertorriqueña de Psicología, 21, 113-132.

Cárdenas de Santamaría. M (2007), Mal de muchas , ¡Consuelo de Ninguna!, Revista Latinoamericana de Administración, 38, 27-44.

Carli, L & Alice. E (2003), The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, The Leadership Quarterly, 14, 807-834.

Castro. A & Lupano. M (2008), Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo; Perspectivas en psicología, Perspectivas en psicología, 5,69-77.

Cervantes de la Rosa. M, Madrigal. B, Madrigal. R, Palos. H & Reyes. M (2011), Liderazgo Femenino en los Negocios ¿Cómo se percibe?, Global Conference on Business and Finance Proceedings, 6, 1513-1523.

Charlo. M & Núñez. M (2011), La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección, Estudios gerenciales, 28, 87-105.

Clancy. S (2007), Why aren't more women at the top of the corporate ladder: stereotypes, biological differences or choices made, Revista latinoamericana de Administración, 38, 1-8.

Contreras. F, Pedraza. J & Restrepo. X (2011), La mujer y el liderazgo empresarial, Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología, 8, 183-194.

Cuadrado. I & Molero. F (2002), Liderazgo transformacional y género:

autoevaluaciones de directivos y directivas españoles, Revista de Psicología, del Trabajo y de las Organizaciones, 18, 39-55.

Cuadrado. I (2004), Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes, Phisicotema, 16, 270-275.

Cuadrado. I & Morales. F (2007), Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23, 183-202.

Cuadrado. I; Molero. F & Navas. M (2003), Leadership in Men and Women: Differences on leadership styles and the relationship between styles and predictors of organizational outcome variables, Accion y psicología, 2, 115-129.

Díaz. S (2012), EL ejercicio del liderazgo de las mujeres, Revista Latinoamericana de Psicología, 2-35.

Eagly. A, Engen. M, Schmidt. M & Vinkenbug. C (2011), An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion, The Leadership Quarterly, 22, 10-21.

Erazo. M, Jiménez. M & López. C (2014), Empoderamiento y Liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria, Avances en psicología Latinoamericana, 31, 149-157.

Evans. S (2010), Mother's Boy: David Cameron and Margaret Thatcher, The British Journal of Politics & International Relations, 12, 325-334.

Gandol. I, y Rivas. K (2003), Liderazgo y enfoque de género, Ministerio de la Construcción, 1-10.

Gandol. I, & Rivas. K (2005), Sobre el liderazgo femenino y el enfoque de género en la construcción, Folletos gerenciales, 39-49.

García. R y López. E (2006), Congruencia del rol de género y liderazgo: el papel del las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso, Revista Latinoamericana de Psicología, 38, 245 – 257.

García. V (2006), La desigualdad laboral entre hombres y mujeres, Educación y futuro, 7, 63-73.

Grabo. A, Homan. A, Spisak. B & Vugt. M (2012), Facing the situation: Testing a biosocial contingency model of leadership in intergroup relations using masculine and feminine faces, The Leadership Quarterly, 23, 273-280.

Gutiérrez. C & Testa. A (2009), Una problemática de las mujeres en Argentina: las jefas de hogar y el liderazgo en las organizaciones económico-sociales, La Aljaba, 13, 185-200.

Haslam. A & Ryan. M (2008), The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations, *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.

Htun. M (2000), El liderazgo de las mujeres en América Latina: retos y tendencias, *Dialogo Interamericano*, 2-22.

Hoyt. C, Simon. S & Red.L (2009), Choosing the best (wo)man for the job: The effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations, *The Leadership Quarterly*, 20, 233-246

Hoyt C., Johnson S., Murphy S & Skinnel K (2010), The impact of blatant stereotype activation and group sex-composition on female leaders, *The Leadership Quarterly*, 21, 716-732.

Ibáñez. M, (2000), Varón y Mujer: dos modos distintos de vivir y completar la visión del mundo, *Revista Latinoamericana de Pedagogía*, 95-114.

López. Y & Sánchez. M (2008), Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias, *Revista Española de Pedagogía*, 240, 345-364.

López. Y & Sánchez. M (2009), Mujeres agentes del cambio en la dirección de organizaciones universitarias, *Revista de Educación*, 348, 331-356.

Malama. M (2004); ¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre hombres y mujeres?, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 50, 151-163.

Maldavsky. S (2011), Laberintos de cristal en la carrera laboral de las mujeres, el rol de las mentoras, *Universidad de ciencias empresariales y sociales*, 3-11.

Martín. M (2007), La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso, *Zer* 22, 429- 452.

Masmano.R (2011), Directoras de Orquesta, *Practica y desarrollo de liderazgo*, *Revista transcultural de música*, 15, 2-31.

Mendoza. M & Ortiz. C (2006), El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, *Revista de Facultad de Ciencias Económicas*, 14, 118-134.

Monteferrante. P (2007), Mujeres en empresas familiares: de jefes emocionales a gerentes y directoras, *Debates IESA*, 16, 19-22.

Morales. M (2008), La primera mujer presidenta de Chile: ¿Qué explicó el triunfo de Michelle Bachelet en las elecciones de 2005-2006?, *Latin American Research Review*, 43, 7-32.

Pallares. S, Selva. C & Sahagún. M (2013), ¿Entre obstáculos anda el camino?

Trayectoria y Mujer Directiva, *Revista de psicología Organizações e Trabalho*, 13, 75-88.

Parker. M & Welch. E (2013), Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering, *Leadership Quarterly*, 24, 332-348.

Quintana. M (2006), Liderazgo Femenino en la actualidad, *Revista Ciencias Empresariales*, *Ciencias Empresariales*, 14, 44-60.

Schaubroeck. J, Shao. P (2012) The role of attribution in how followers respond to the emotional expression of male and female leaders, *Leadership Quarterly*, 23, 27-42.

Vasquez. M (1995), Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo, *Nueva Sociedad*, 135, 126-137.

Yates, C (2011), Organizing Women in the spaces between home, work and community, *Département des relations industrielles*, 66, 585-603.





**Juliana Restrepo Orozco**

**Ángela Marcela Ochoa Rodríguez**

**Directora: Françoise Venezia Contreras Torres**

## **Resumen**

El objetivo de este artículo de revisión teórica es analizar los efectos del liderazgo transformacional tanto en el clima organizacional, como en la satisfacción de los empleados dentro de la organización, y cómo esto repercute en el desempeño de los trabajadores en el escenario laboral. Lo anterior permitirá corroborar que el liderazgo transformacional puede promover un desempeño organizacional superior, lo cual conduce a la sostenibilidad y perdurabilidad empresarial.

En primer lugar, se analizó el concepto de liderazgo transformacional junto con sus características. A continuación, se analizó cada uno de los elementos constituyentes del presente artículo: el clima organizacional, la satisfacción laboral, y el desempeño de los trabajadores. Al considerar al liderazgo transformacional como un eje de cambio que tiene un impacto significativo en una organización, se puede decir que este puede utilizarse como un recurso que articule al trabajo con el clima, la satisfacción y el desempeño laboral.

Considerando lo anterior, el presente artículo tiene como propósito confirmar la influencia positiva del liderazgo transformacional, como eje transversal, sobre el clima la satisfacción, organizacional y el desempeño laboral.

Palabras clave: liderazgo transformacional, bienestar, clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral.

## **Abstract**

The purpose of this article of theoretical review is to analyze the effects of transformational leadership on the organizational climate and on employee satisfaction within the organization, and how this affects the performance of employees within the workplace. The idea is to corroborate that transformational leadership can promote superior organizational performance, which leads to business sustainability and durability.

First, we analyze the concept of transformational leadership along with its characteristics. Next, each of the constituent elements of this article are analyzed: organizational climate, job satisfaction, and employee performance. When considering transformational leadership as a shift shaft that has a significant impact on an organization, we can say that this type of leadership can be used as a resource that articulates work with organizational climate, satisfaction and job performance.

Considering the above, this paper aims to confirm the positive influence of transformational leadership, as a central focus, on satisfaction, organizational climate and superior performance within the company.

Key words: Transformational leadership, well-being, organizational climate, job satisfaction, job performance.

## **1. Introducción**

En el mundo de hoy, lo único constante en el universo es el cambio (Darwin). No es posible crear teorías válidas basadas en suposiciones de estabilidad, estructuras simples, homogeneidad de individuos, etc. Se debe tener una visión más extensa, y no considerar a la organización como una máquina, sino como un sistema complejo con múltiples variables que interactúan entre sí, con un propósito. Las empresas se ven enfrentadas a nuevas realidades, como lo son la incertidumbre, la complejidad, la diversidad, y la transparencia (Moss, 2010). Teniendo en cuenta lo anterior, y para asegurar la perdurabilidad y el crecimiento empresarial, es imprescindible contar con líderes que marquen la diferencia, que

tengan la capacidad de producir cambios sustanciales tanto en sus seguidores como en la misma organización. Se hace necesario un liderazgo diferenciado; un liderazgo transformacional.

Es claro que el cumplimiento de los objetivos organizacionales depende de diversos factores, sin embargo la literatura señala que para obtener resultados organizacionales extraordinarios son determinantes las características del líder y las actitudes y valores de los empleados (Chan & Drasgow, 2001; Meglino, Raylin, & Adkins, 1989). Ahora bien, el liderazgo transformacional es un elemento crítico dentro del ámbito laboral y tiene la capacidad de influir positivamente en la percepción de las personas y equipos sobre su trabajo (Chistian, Garza, & Slaughter, 2011).

En el presente estudio se expondrán algunos de los efectos del liderazgo transformacional sobre la organización, a partir de la revisión y análisis de la literatura existente. Se examinarán las evidencias empíricas que relacionan el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral con el liderazgo transformacional que se ejerce dentro de la organización.

## 2. ¿Qué es el Liderazgo Transformacional?

El liderazgo ha sido un concepto que se ha estudiado e investigado desde diferentes perspectivas a lo largo de la historia, tales como la administración de empresas, la psicología, la economía y la sociología. De tales investigaciones se han derivado múltiples teorías que pretenden explicar al líder como sujeto y el liderazgo como proceso, describiendo la relación que se presenta entre líder-seguidor.

James McGregor Burns introdujo los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional en su publicación de 1978: 'Leadership'. El liderazgo transaccional se basa en la "relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, con la finalidad de que sus intereses coincidan. [...] El líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita hacer para ser recompensado por su esfuerzo" (Bass, 1999, p. 27). Teniendo en cuenta lo anterior, el líder se encarga de monitorear el desempeño de sus seguidores, aplicando las acciones correctivas que considere necesarias. Este tipo de liderazgo se puede evidenciar con los políticos, quienes dirigen intercambiando una cosa por otra: por ejemplo, trabajos por votos. Los

líderes transaccionales en la empresa ofrecen recompensas financieras a cambio de productividad, o niegan tales recompensas por la falta de la misma (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, el liderazgo transformacional lleva a los seguidores a trascender los propios intereses; los lleva a interesarse además por el bienestar del grupo, de la organización y de la sociedad en su conjunto. Los líderes transformacionales son aquellos que estimulan e inspiran a sus colaboradores para que logren resultados sorprendentes, al tiempo de desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Ellos pueden ser tanto directivos, como participativos (Bass, 1999). Estos líderes ayudan a los seguidores a crecer y desarrollarse, respondiendo a las necesidades individuales de cada uno mediante su empoderamiento y alineando los objetivos y metas de cada seguidor, del líder, del grupo, y de la organización (Bass & Riggio, 2006). Es posible medir a un líder transformacional en términos de su influencia sobre los colaboradores; observando el nivel de confianza, admiración, lealtad y respeto que se le da al líder (Bass, 2010). El liderazgo transformacional fomenta la satisfacción laboral, incrementa la motivación de los empleados creando sentido y significado en el trabajo (Dirección de Investigaciones, 2013), lo cual causa que se incremente su desempeño dentro de la organización. Esto se logra mediante los cuatro componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada (carisma), motivación inspiradora, estimulación intelectual, y consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006).

Según Bass (1999), el liderazgo transformacional produce en los seguidores una superioridad en:

- a) Una notable identidad colectiva en su auto-concepto.
- b) El sentido de consistencia entre su propio auto-concepto y sus acciones en nombre del líder y la colectividad.
- c) El nivel de autoestima y un mayor sentido de autovaloración.
- d) La similitud entre su auto-concepto y su percepción del líder.
- e) Un sentido de eficacia colectiva.
- f) Un sentido de "significancia" en sus trabajos y sus vidas.

De igual manera, Bass y Riggio (2006) sostienen que un líder transformacional es aquel que estimula e inspira a sus colaboradores a alcanzar metas extraordinarias desarrollando su propia capacidad de liderazgo, generando así, no solo bienestar individual, sino también dentro de la organización, lo que ayuda a que esta encuentre una posición fuerte en el mercado y vaya en dirección al éxito.

Ahora bien, dentro de las organizaciones es importante producir cambios reales, los cuales vienen derivados de un cierto tipo de liderazgo. La búsqueda del bienestar laboral no solo va encaminado a la búsqueda de la excelencia y la calidad organizacional, sino que además “pretende velar y promover la salud psicosocial de sus trabajadores y equipos de trabajo”. (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martinez, 2013).

A continuación, se expondrán los efectos del liderazgo transformacional en el clima organizacional, en la satisfacción laboral y, más adelante se observará que sumados se traducen en un desempeño laboral superior. Lo anterior se lleva a cabo a partir de la revisión de la literatura que trata tales temas.

### 3. Efectos en el Clima Organizacional

Para lograr entender la relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional, se hace necesario ilustrar algunas definiciones para comprender enteramente su concepto. Una definición plantea que “el clima laboral alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento” (Denison, 1996). Por su parte, Litwin y Stringer (1968) define el clima organizacional como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas”, citado por (Raineri, 2006, p. 5). Por otro lado, Méndez (2006) propone una definición más extensa y descriptiva. Para él, el clima organizacional es:

[...] el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108)

Considerando que el clima organizacional empezó a estudiarse hace más de 50 años, inicialmente por McGregor (1960) y Likert (1961), se tiene que es un factor fundamental en la organización, al cual aportan los directivos como respuesta a

mejorar el ambiente en el que los trabajadores llevan a cabo sus tareas. Dicho esto, este ambiente o atmosfera laboral pretende generar un espacio más agradable para los trabajadores de manera que ejerza una influencia positiva en ellos y, por ende, una mayor eficiencia y resultado en su trabajo.

El clima organizacional está determinado, en cierto grado, por elementos interactuantes de la organización formal e informal. Según Barnard (1938), la organización formal se compone de comunicación, coordinación y objetivos, y mediante las interacciones se pretende obtener efectividad y eficiencia. Por otro lado, la organización informal se compone de actitudes, costumbres y hábitos, que siendo comunicadas vertical y transversalmente por la organización, se genera cohesión y sentimientos positivos.

Ciertos estudios demuestran que el liderazgo es una de las variables que determinan el clima en la organización. Estudios llevados a cabo por Baguer (2006), muestran cuáles son los cimientos de un buen clima laboral, identificando los siguientes: “la conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o liderazgo” (González Herrera, Figueroa González, & González Peyro, 2014, p. 50). Por otro lado, una investigación llevada a cabo por Robert Stringer ha identificado cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son: prácticas de liderazgo, ajustes organizacionales, estrategia, ambiente externo, y fuerzas históricas (Stringer, 2002). A pesar de estar determinado por múltiples variables, la literatura hace énfasis en el rol determinante y principal del liderazgo en la generación del clima organizacional (por ejemplo, Pritchard & Karasick, 1973; Goleman, 2000; Stringer, 2002).

El líder de un grupo de trabajo influye de manera significativa en las expectativas de sus miembros. Los directivos, generalmente, controlan recompensas, establecen reglas y estructuras de trabajo, hacen cumplir los estándares de desempeño, e instauran las reglas informales en el lugar de trabajo. A menudo, la forma más rápida de cambiar el clima de la organización es cambiar la forma en que los directivos están gestionando (Stringer, 2002).

Adicionalmente, el liderazgo transformacional presenta un gran aporte a los colaboradores de una empresa al tener un acercamiento único caracterizados por la valiosa consideración individualizada, donde el líder se concentra en

las necesidades y capacidades de cada uno de sus seguidores, ofreciéndoles desafíos acorde a sus competencias, y recompensas motivantes (Yukl, 1998). La consideración individualizada intensifica el compromiso de los seguidores (Bass & Riggio, 2006). Los verdaderos líderes transformacionales se preocupan por los deseos y necesidades de los seguidores y muestran interés por su desarrollo individual; “prestan atención a sus necesidades individuales y a su desarrollo personal, ayudándolos a desarrollar su propio potencial de liderazgo” (Bass & Riggio, 2006, p. 4).

Como si fuera poco, este liderazgo inculca valores como la honestidad, confianza, apertura y cuidado mutuo (House & Shamir, 1993), lo cual se deriva de las acciones de estos líderes para ayudar a incrementar y fomentar un ambiente de trabajo adecuado. Lo anterior se lleva a cabo para que los colaboradores tengan un mayor compromiso con la organización y lo que ésta representa para ellos, mejorando así su calidad de trabajo y de relaciones interpersonales. “La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas (relaciones interpersonales) y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido (Zohar & Luria, 2004)”. (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007, p. 49).

Así, un buen clima organizacional tiene consecuencias positivas en una organización, desde una mayor satisfacción con el trabajo a una mayor productividad laboral, pasando por un incremento en el bienestar personal de los trabajadores. Lo anterior es posible siempre y cuando se dé un buen liderazgo, como el transformacional, tanto por parte de los directivos, como por parte de los líderes de la organización informal. “La literatura sugiere que el estilo de gestión de un supervisor afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos (Goleman 2000; Bloch & Whiteley, 2003; Stinger, 2002).” (Raineri, 2006, p. 6). En el siguiente gráfico, el autor Rober Stringer (2002) plantea un modelo de desempeño organizacional, donde se ilustran los inputs, el proceso y los outputs, que se dan mediante el clima organizacional.

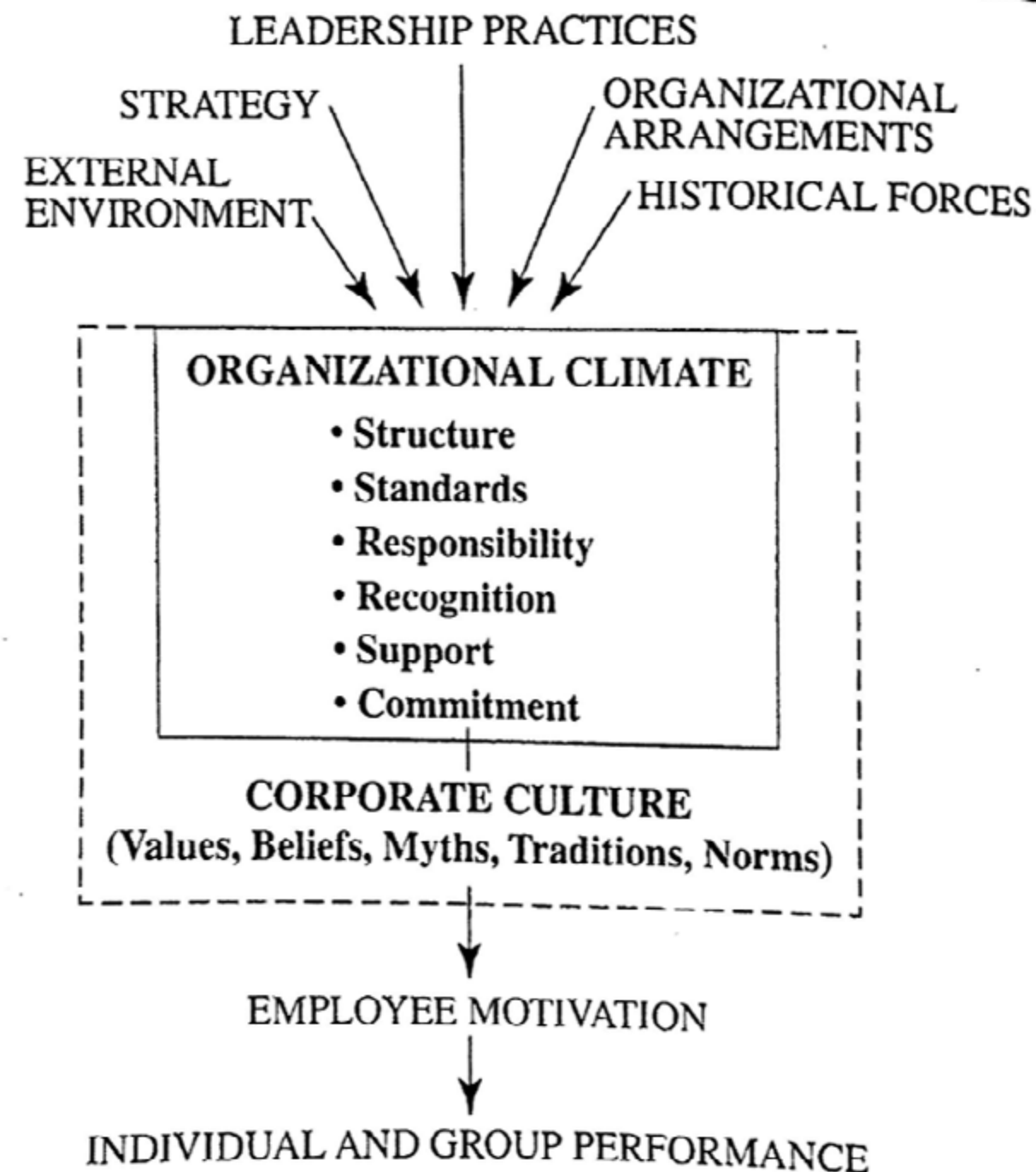


Figura 1. Un modelo de desempeño organizacional.

Fuente: Stringer, R. (2002). Leadership and Organizational Climate. p. 18

Considerando lo anterior, se puede afirmar que el modo de liderazgo es una variable que influye de manera directa sobre el clima laboral, y que sí existe una profunda relación entre el liderazgo transformacional y un clima organizacional propicio, al punto de influenciar la satisfacción con el trabajo, el bienestar y el desempeño dentro de la organización en general.



#### 4. Efectos en la Satisfacción laboral

Según Peiró (2000), la satisfacción laboral se trata de la actitud relacionada con el trabajo. Es una actitud con énfasis en el componente afectivo de las actitudes (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007), es decir que depende de lo que las personas sienten y piensan de su trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, Hulin & Judge (2003) la conceptualizan como “un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable” (Cuadra Peralta, Veloso Besio, Moya Rubio, Reyes Atabales, & Vilca Salinas, 2010, p. 106). Por otro lado, otros autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), adoptan un enfoque más amplio; definen la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo” (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007, p. 50). Misener, Haddock y Gleaton (1996) sostienen que la satisfacción laboral contempla aspectos particulares relacionados con el “pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores” (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007, p. 51).

Estudios llevados a cabo (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996) han demostrado que hay una alta correlación entre los componentes del liderazgo transformacional y los resultados personales, tales como la satisfacción y el compromiso de los seguidores (Givens, 2008). Los autores Judge y Piccolo (2004) demuestran que existe una fuerte interacción entre el estilo transformacional y la satisfacción de los seguidores con el líder, con lo que comprueban la importancia de ejercer un liderazgo adecuado (Foong, 2001).

También, se ha demostrado que el empoderamiento es un factor esencial dentro del liderazgo transformacional para incrementar los niveles de satisfacción laboral de los seguidores dentro de la organización. Según Bass y Riggio, “la clave del éxito es desafiar a los seguidores a que se desempeñen superando las expectativas normales, para estimularlos a que sean creativos e innovadores, y para desarrollar su capacidad de liderazgo colectivo” (Bass & Riggio, 2006, p. 2). Esto hace parte de la estimulación intelectual, (uno de los componentes del

liderazgo transformacional, según Bass); los líderes motivan a los demás a hacer más de lo que originalmente pretendían hacer, e incluso más de lo que creían posible. La autoestima de los seguidores es reforzada por el líder mediante expresiones de confianza hacia ellos; se establecen altas expectativas, que incluyen mayor compromiso con el esfuerzo.

Partiendo de que los líderes transformacionales juegan un papel determinante dentro del contexto laboral y que son aquellas personas que pueden influir en cómo las personas y equipos se sienten y se comportan dentro de una organización, Burns sostiene que “el liderazgo transformacional genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones; además que se centra en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas” (Burns, 1978). Para este autor, es necesario rediseñar percepciones y valores, lo cual modifica las expectativas y aspiraciones de los empleados. De esta manera, en la medida en que las personas o trabajadores experimentan vivencias emocionales de alto nivel en satisfacción, es mucho más probable que encuentren y se sientan más a gusto con su vida y la perciban de una manera más positiva; por ende hay un mayor bienestar de la persona, no solo en lo emocional sino también en el ámbito laboral.

Teniendo en cuenta la gran diversidad que existe dentro de la empresa, reflejada en las personas que componen los diferentes equipos de trabajo, el liderazgo transformacional es muy importante en la medida en que aplica la consideración individualizada junto con inteligencia emocional para comprender mejor a cada persona. Los líderes transformacionales suelen tener colaboradores más comprometidos y satisfechos; “empoderan a sus seguidores y prestan atención a sus necesidades individuales y a su desarrollo personal, ayudándolos a desarrollar su propio potencial de liderazgo” (Bass & Riggio, 2006, p. 4).

Con todo lo anterior, y teniendo en cuenta que un clima laboral propicio conduce a la satisfacción con el trabajo, es evidente que el liderazgo repercute positivamente en la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

## 5. Repercusiones en el Desempeño laboral

Ahorabien, después de exponer los efectos que tiene el liderazgo transformacional, tanto en el clima, como en la satisfacción de los empleados, y teniendo en cuenta que estos son positivos, se puede pasar a revisar los efectos sobre el desempeño laboral. “Se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos [...] sobre aspectos como rendimiento y productividad” (Hulin & Judge, 2003) en (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007, p. 52).

En un estudio, Carr et al. (2003) encontraron que el clima laboral influye en las emociones, creencias y maneras de actuar de los empleados, teniendo repercusiones sobre el bienestar, el compromiso con el trabajo, y el desempeño laboral. “Otras investigaciones han encontrado evidencia empírica simultánea tanto de la relación entre los estilos de gestión y las percepciones de clima organizacional, como del clima laboral con el desempeño de los subordinados (Likert y Likert, 1967; Al-Jafary y Hollingsworth, 1983; Sala, 2003; Wishner et al. 2005; Ekvall y Ryhammar, 1998; Boerner y Freiherr von Streit, 2005). Por último, otros estudios han descrito una relación directa entre liderazgo y rendimiento (Weiner y Mahoney, 1981; Smith et al. 1984).” (Raineri, 2006, pág. 7)

En su obra ‘Leadership and Organizational Climate’, el autor Robert Stringer (2002) sostiene que el clima impulsa el desempeño, ya que está directamente vinculado a la motivación, esto es la energía que la gente le pone a su trabajo. Según Stinger, la teoría de las necesidades adquiridas, planteada por McClelland, es la teoría de la motivación que mejor describe los efectos positivos del ambiente de trabajo. Esta señala tres fuentes principales de la energía motivacional: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación, y la necesidad de poder. Estas necesidades se ven suplidas por el liderazgo transformacional, ya que se utiliza el empoderamiento para lograr incrementar la satisfacción y el desempeño de los seguidores dentro de la organización.

Los siguientes gráficos exponen el proceso que se desencadena a partir del ejercicio del liderazgo transformacional dentro de la organización.



Figura 2. Efectos del Liderazgo Transformacional en las Organizaciones.



Figura 3. Relación entre liderazgo transformacional y clima, satisfacción y desempeño.

Fuente. Elaboración Propia.

Se ha demostrado que el efecto Pigmalión positivo influye positivamente en el desempeño de los seguidores en las organizaciones (Kierein & Gold, 2000). Tal efecto, común dentro del ejercicio del liderazgo transformacional, es efectivo elevando la auto-eficacia en los seguidores, pues les ayuda a creer que definitivamente pueden actuar acorde a las altas expectativas, y el líder asegura que tendrán los medios adecuados para hacerlo (Eden & Sulimani, 2002). Un estudio demostró que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la eficacia colectiva, que a su vez, evidencia consecuencias positivas en el desempeño del grupo (Sosik, Avolio, Kahai, & Jung, 1998) en (Bass & Riggio, 2006).

Adicionalmente, la consideración individualizada (componente del liderazgo transformacional) intensifica el compromiso de los seguidores (Bass & Riggio, 2006), preocupándose por los deseos y necesidades de los mismos, mostrando interés por su desarrollo individual. “Los seguidores son tratados como fines, no sólo como medios” (Bass & Riggio, 2006, p. 14). Los líderes deben actuar como mentores y concentrarse en las necesidades de cada seguidor para ayudarlos a crecer y alcanzar sus metas, siempre aceptando las diferencias individuales. Las interacciones con cada seguidor deben ser personalizadas, escuchándolos atenta y efectivamente, se delegan funciones para el desarrollo de cada seguidor, y se monitorean para evaluar el progreso y ver si el empleado necesita dirección adicional o soporte. Además, al potencializar las habilidades como innovación y creatividad, los seguidores serán individuos cada vez más competentes que, sin duda, con sus aportes contribuirán a la productividad, eficiencia y eficacia de la organización.

Los autores Bass y Riggio (2006) sostienen que el liderazgo transformacional no sólo incrementa el rendimiento de los individuos y grupos, sino que también puede reducir el impacto de comportamientos contraproducentes. Lo anterior, se debe a que los líderes transformacionales son capaces de lograr que los seguidores se comprometan con las metas comunes, en lugar de estar enfocados meramente en sus metas personales (Bass & Riggio, 2006).

Con todo lo anterior, es posible evidenciar que el liderazgo transformacional repercute positivamente sobre el clima, la satisfacción con el trabajo, y el desempeño laboral de las personas dentro de una organización. Además, se encontró que un clima laboral propicio, conduce a una elevada motivación y satisfacción con el trabajo, lo cual lleva a un desempeño mejorado. Lo anterior

puede verse sustentado por Robert Stringer en su obra ‘Leadership and Organizational Climate’, y se ilustra en el siguiente gráfico.

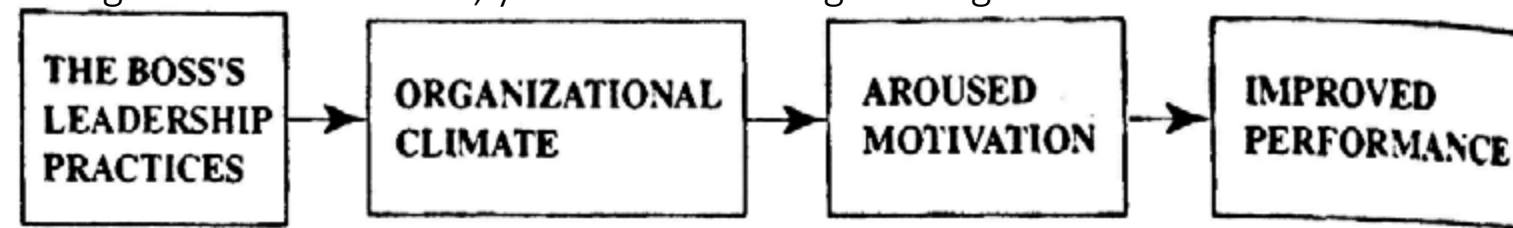


Figura 4. Proceso que lleva a un mejor desempeño.

Fuente: Stringer, R. (2002). Leadership and Organizational Climate. p. 100

## 6. Conclusiones

Al hacer una revisión de la literatura, se encontró que el liderazgo transformacional repercute positivamente en el clima, satisfacción y desempeño de los seguidores dentro de las organizaciones, llevándolos a superar las expectativas. Como plantean los autores (Bass & Riggio, 2006), los líderes transformacionales consiguen resultados superiores mediante el empleo de los componentes básicos del liderazgo transformacional: Influencia idealizada, Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, y Consideración individualizada.

El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a trascender los propios intereses; los lleva a interesarse además por el bienestar del grupo, de la organización y de la sociedad en su conjunto. Se aplica la consideración individualizada junto con inteligencia emocional para comprender mejor a cada persona. Como sostiene el autor Robert Stringer (2002) se tienen tres fuentes principales de energía motivacional: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación, y la necesidad de poder. Tales necesidades son contempladas y satisfechas por el liderazgo transformacional, ya que se utiliza el empoderamiento para lograr incrementar la satisfacción y el desempeño de los seguidores dentro de la organización. El empoderamiento es un factor esencial dentro de este tipo de liderazgo para lograr incrementar la satisfacción y el desempeño de los seguidores dentro de la organización. Los colaboradores sienten que se les deposita confianza y que las personas creen en sus capacidades para llevar a cabo su labor dentro de la empresa, por lo que se sienten inspirados y motivados, desempeñándose superando las expectativas.

Es importante saber que a pesar de estar determinado por múltiples variables,

la literatura hace énfasis en el rol determinante del liderazgo en la generación del clima organizacional (por ejemplo, Pritchard & Karasick, 1973; Goleman, 2000; Stringer, 2002). A menudo, la forma más rápida de cambiar el clima de la organización es cambiar la forma en que los directivos están gestionando (Stringer, 2002). Con todo, un apropiado clima organizacional repercute positivamente en varios aspectos dentro de la organización, desde una mayor satisfacción con el trabajo a una mayor productividad laboral, pasando por un incremento en el bienestar personal de los trabajadores. Esto es posible cuando se tiene un buen liderazgo, como el transformacional, tanto por parte de los directivos, como por parte de los líderes de la organización informal.

Resumiendo, el modo de liderazgo es una variable que influye de manera directa sobre el clima laboral; existe una profunda relación entre el liderazgo transformacional y un clima organizacional propicio, al punto de influenciar la motivación y la satisfacción con el trabajo. Esto lleva a un desempeño laboral superior, que se ve reflejado en una mayor productividad de la organización en general.

## Referencias

- Ayala Mira, M., Luna Lara, M. G., Navarro Contreras, G., & Rodríguez Morrill, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología (Nueva época)*, 9(19), 102-112.
- Baguer, A. (2006). Los cimientos de un buen clima laboral. Obtenido de [www.chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl)
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barbosa, D. (2014). Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los subordinados en una organización privada en Colombia. Bogotá, D.C.: Tesis de Doctorado (en proceso). Universidad del Rosario.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Dos décadas de Investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 7(27), 25-41.

- Bass, B. M. (2010). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New Jersey: Psychology Press.
- Bernal, J. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. (U. d. Zaragoza, Ed.) *Anuario de Pedagogía*, 2, 197-230.
- Bravo, M. J., Peiró, M. J., & Rodríguez, I. (1996). La actividad laboral en su contexto. (J. M. Peiró, & F. Prieto, Edits.) *Tratado de Psicología del Trabajo*, 343-394.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Chistian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de investigación y desarrollo. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152-164.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 25, 13-32.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&tlng=es). 10.4067/S0718-23762007000200004
- Cuadra Peralta, A., Veloso Besio, C., Moya Rubio, Y., Reyes Atabales, L., & Vilca Salinas, J. (2010). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Revista Salud & Sociedad*, 1(2), 101-112.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo* (3a ed.). México D.F.: Cengage

learning.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Dirección de Investigaciones. (Agosto de 2013). Documento Descriptivo de la Línea de Investigación Liderazgo. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario.

Eden, D., & Sulimani, R. (2002). Pygmalion training made effective: Greater mastery through augmentation of self-efficacy and means efficacy. En B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leaderships: The road ahead* (págs. 287-308). Oxford, UK.

Foong, J. (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. (R. U. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Ed.) *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.

González González, O., & González González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(13), 37-43: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-75272008000100008&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272008000100008&lng=pt&tlng=es)

González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., & González Peyro, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: Caso catering gourmet de durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(2), 45-62.

Grinberg. (1999). Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio.

House, R., & Shamir, B. (1993). Toward the integration and transformational, charismatic and visionary theories. En M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspective and directions* (págs. 81-107). San Diego: Academic Press.

Hulin, C., & Judge, T. (2003). Jobs Attitudes. *Handbook of Psychology*, 12: Industrial and Organizational Psychology, 255-276.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kelloway, E., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24, 260-279.

Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*(21), 913-928.

Klauss, R., & Bass, M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.

Likert, R. L. (1961). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Medina Hernández, I., Trasfi Mosqueda, M. d., Armenteros Acosta, M. d., & Reyna García, G. (2015). Relación entre cultura-liderazgo: Evidencias en una institución de educación superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 77-91.

Meglino, B. M., Raylin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.

Misener, T., Haddock, K., Gleaton, J. U., & Ajamieh, A. R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45, 87-91.


Morocho Cáceres, L. M. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Postgrado.

Moss, R. (2010). Leadership in a globalizing world. En N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (págs. 569-609). Boston, MA: Harvard Business Press.

Nikezi, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal of Quality Research*, 6(3), 285-296.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de Liber [online], vol.17, n.2, pg. 129-138: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&nrm=iso)





Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería, U. T. A.*, 12(2), 63-73.

Peiró, J. M. (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 159, 165-170.

Podolny, J., Khurana, R., & Besharov, M. (2010). Revisiting the meaning of leadership. En N. Nohria, & R. Khurana (Edits.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (págs. 65-105). Boston, MA: Harvard Business Press.

Rai, S., & Sinha, A. K. (2000). Transformational leadership, organizational commitment, and facilitating climate. *Psychological Studies*(45), 33-42.

Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Jung, D. I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*(14), 491-511.

Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.

Sun, J., & Leithwood, K. (2011). REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes(12(4e), 41-70). (M. Stuardo Concha, Trad.)

Tafnelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: a longitudinal study. *Journal of leadership and organizational studies*, 18(4), 480-492.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. UpperSaddleRiver, Nueva Jersey: Prentice Hall.

Zohar, D. (2000). A group-level mode of safety climate: testing the effect of group climate on micro-accidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behaviour patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322-333.



**Ángela Beatriz Morales Morales**  
**mónica Natalia Aguilera Velandia**

**Director: Juan Carlos Espinosa**

## **Introducción**

Actualmente las organizaciones están expuestas a desarrollarse en un entorno globalizado el cual obliga a las compañías a adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación, en primer lugar por el avance tecnológico que tiene la sociedad y en segundo lugar que ayuda a las organizaciones a facilitar el desarrollo de los procesos dentro de las organizaciones. El concepto de E-Leadership es indispensable para el mundo real donde evoluciona la empresa, es así donde elegimos que esta sea la temática central de este artículo de revisión; el E-Leadership surge de un concepto dado por Avolio (2001) quien lo define como el manejo de grupos que se encuentran en diferentes departamentos, lugares geográficos y organizaciones.

Al ser el E-Leadership un tema trascendental para las organizaciones, se debe tener en cuenta la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en los negocios globalizados; Es así donde el líder debe tener la capacidad de lograr un impacto en sus equipos de trabajo por medio de su comunicación (Avolio, 2009), donde la tecnología juega un papel fundamental en el desarrollo de las relaciones en los equipos virtuales y se puede evidenciar que sin tecnología el proceso de liderazgo virtual es obsoleto.

El progreso que debe tener el E-Leadership se ve reflejado por sus líderes y

su desarrollo óptimo dentro la compañía el cual se evidencia en la capacidad de toma de decisiones y la confianza que puedan generar en sus equipos virtuales quienes ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. El tema de E-leadership se encuentra aún en crecimiento, ya que son pocos los hallazgos y teorías sobre este concepto. Así como lo cataloga Dihn entre los temas emergentes del liderazgo como uno de los enfoques nacientes dentro de los mismos (Dihn, et al., 2013).

## **Desarrollo**

### Conceptualización del liderazgo y el E-Leadership

El concepto de liderazgo ha tenido muchas variaciones a través del tiempo, así es importante saber los diferentes puntos de vista de los autores que han generado conceptos sobre el liderazgo, Para Kotter (1988), el concepto de liderazgo está ligado a una actividad o proceso donde se ejerce influencia sobre las personas para que estas reaccionen orgánicamente para el logro de los objetivos de su grupo de trabajo. Para Robbins (1999), el liderazgo es la capacidad de influir a partir de la posesión de un rango en específico en una organización o en un grupo de personas para que se logren unas metas. Desde el punto de vista de Chiavenato (1999), el liderazgo trata de la “influencia interpersonal” ejecutada en cierta situación, a través del proceso de comunicación dirigida a la ejecución de uno o diversos objetivos. El liderazgo debe ser analizado por las relaciones interpersonales “en una determinada estructura social” y no de una forma individual (Gomez-Rada, 2001).

Para tener una mejor visión del liderazgo y sus corrientes es pertinente identificar algunos tipos de liderazgo que se relacionan con el E-Leadership y qué combinaciones de estos se ajustan al mundo actual de los negocios; empezando con los conceptos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional introducidos por James Mac Gregor Burns (1978). En primer lugar, el liderazgo transaccional tiene una orientación específica en la cual se relacionan líder y subordinados de manera que al final sus intereses estén alineados. De esta manera se enfoca en la estrategia para llevar a la organización a liderar el mercado donde los intereses de la organización sobresalen a los intereses de los trabajadores, buscando que todos los procesos fluyan de manera sistemática. Es usual que el

líder plantee a sus seguidores una actividad que debe realizar y cumplir, con un monitoreo regular para poder recibir a cambio de esta una recompensa. En este tipo de liderazgo se pueden evidenciar administración pasiva y activa.

Por otro lado se encuentra el liderazgo cognitivo, el cual hace énfasis en como los líderes y seguidores ven, piensan y procesan la información. Esto influye en cómo los líderes tienen la capacidad de crear; hay dos tipos de estudios sobre este liderazgo, el primero de Lord y Hall (2005) el cual hace énfasis en los atributos y habilidades de este líder y el segundo de Mumford (2003) quien analizó el modo de pensar y cómo este contribuye a la creatividad. Seguido a este se encuentra el liderazgo new-genre, el cual basa un perfil de líder carismático, inspiracional, visionario y con valores morales e ideológicos completamente definidos; encontrando un parecido con el liderazgo transformacional en la estimulación intelectual.

El liderazgo transformacional es un concepto que ha venido evolucionando con el tiempo (Bass B. , 1999), este se enfoca en los subordinados a pensar más allá de un interés personal a través del carisma como inspiración idealizada, la cual se refleja por medio de una estimulación intelectual y/o la consideración individual. Los líderes transformacionales buscan subir el nivel de los ideales y de madurez de los seguidores, donde prime el bienestar común por encima del bienestar individual de esta forma se crea un sentido de pertenencia que motiva a los seguidores para que hagan crecer la organización como un todo. Un líder transformacional visualiza un futuro colectivo deseable, planea cómo alcanzarlo, muestra un modelo a seguir, determina unos altos estándares para su desarrollo, todo esto transmitiendo determinación y confianza de sus seguidores, lo que puede ayudar al logro de los objetivos satisfactoriamente. Los seguidores son invitados a ser innovadores y creativos y sus líderes están en una constante preocupación por el desarrollo profesional de sus seguidores.

Shared Leadership según Day (2004), se define como “un estado emergente en el cual los miembros de un equipo lideran otro colectivamente” (Avolio, Walumbwa, & Webber, Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, 2009) con el fin de cumplir un objetivo en particular, acompañado a este se encuentra el liderazgo intercultural el cual está enfocado a la globalización de las compañías

actuales, donde se requiere hacer un liderazgo a través de diferentes locaciones donde en ocasiones se realiza un intercambio de varias culturas y el líder debe tener la capacidad de interactuar y comunicarse con diferentes equipos sin llegar a provocar un choque cultural.

Tanto el liderazgo transaccional como el transformacional pueden ir combinados entre sí, y con otros tipos de liderazgo como lo son el liderazgo directivo, el liderazgo participativo, el autoritario, el democrático y el E-Leadership, dependiendo del perfil que idealiza cada líder. El liderazgo directivo se basa en la toma de decisiones contemplando los riesgos y consecuencias de estas, buscando estrategias que ayuden al desarrollo de la organización respecto a la globalización en la parte económica y financiera, buscando siempre un punto de diferenciación frente a los competidores (Castillo, 2010), mientras que el liderazgo participativo está más asociado con la parte social, trata de influir activamente en todos los procesos y tomas de decisión, motivando desde una perspectiva horizontal al equipo e integrándose en las actividades con el fin de cumplir sus metas.

Otros tipos de liderazgo son el autoritario y el democrático. El primero está basado en la obediencia y en el poder que tiene el líder frente a sus subordinados por ser este el único que tiene las competencias necesarias para la toma de decisiones, este tipo de líder no transmite ningún tipo de confianza a su equipo; en contraste, el liderazgo democrático prioriza la participación de todo el grupo, donde todos tienen voz y voto para la toma de decisiones, se fomenta la participación del grupo, resaltando que el objetivo es el bien común transmitiendo confianza en el equipo. (Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, 1973)

El E-Leadership desde el concepto que dan en Leadership: current theories, research and future directions (Avolio, Walumbwa, & Weber, Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, 2009) es reconocido como: “Tipo de liderazgo virtual donde se manejan virtualmente individuos o grupos ubicados en diferentes: departamentos, organizaciones, países o incluso en empresas competidoras”. La importancia del E-Leadership radica en la adaptación que diariamente todas las organizaciones deben tener por las tecnologías que se implementan y se vuelven un elemento indispensable dentro de las organizaciones,

estas permiten que las empresas transformen su forma de trabajar teniendo en cuenta el mundo real y el mundo virtual lo cual hace que el liderazgo sea diferente. El E-leadership es un elemento indispensable en las organizaciones globalizadas para: la innovación organizacional y la competitividad ( European Commission, DG Enterprise and Industry, 2014).

La evolución que ha tenido el uso de tecnologías dentro de las organizaciones, hace que por medio del uso de estas se pueda dar la oportunidad que diferentes partes de una organización interactúen entre sí para ayudar al desarrollo de la organización y le ayuden a los líderes a planear, decidir y controlar información. El impacto que tiene las tecnologías dentro de las organizaciones es la creación de un nuevo contexto de liderazgo, en el cual se deben adquirir grandes habilidades y conocimientos que le permitirán a todos los integrantes de la organización compartir un mayor número de información que será de gran utilidad para cumplir los objetivos estratégicos de las organizaciones, de esta manera los líderes deben ser capaces de responder por las decisiones tomadas que se reflejarán en los stakeholders y los intereses de la organización.

## **Globalización**

La globalización es definida por la Real Academia Española como “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”; Según esta definición podemos concluir que la globalización es un proceso que abarca diferentes ámbitos tanto social, político, cultural y económico, todos estos ámbitos adquieren cambios realizados por el proceso de integración y son el resultado de un desarrollo principalmente en la tecnología y los medios de comunicación.

Los dos procesos más importantes para las organizaciones actualmente son: La globalización y los avances tecnológicos, pues estos son el motor de las organizaciones para crear una ventaja competitiva que se adapte a sus capacidades y que de esta forma las empresas puedan desempeñar mejor su rol en el entorno globalizado teniendo diferentes locaciones alrededor del mundo las cuales deben tener el mismo lineamiento sobre los objetivos estratégicos de las organizaciones. Como lo dice (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2005) “La tendencia de los negocios a globalizarse se está acelerando a medida

que aparecen nuevos competidores globales y no nacionales. El objetivo de muchos negocios al globalizar sus actividades es el dominio sobre la competencia y no tan solo llegar a nuevos mercados”

La globalización en los negocios se enfoca en la capacidad que tienen las organizaciones para poder lograr expandirse a diferentes lugares del planeta y con esto cubrir una mayor parte de mercado, con lo cual podrán ganar reconocimiento en el mercado y por ende clientes que logran darle perdurabilidad a las organizaciones. El entorno cambiante que existe en los mercados hace que las organizaciones conecten sus objetivos estratégicos con las necesidades del cliente, inicialmente las organizaciones tienen que ejecutar sus procesos para tener los resultados esperados para los clientes y los directores de la misma; con estos resultados se logrará en primer lugar ser reconocidas y en segundo lugar crear una ventaja competitiva frente a los competidores.

Las organizaciones actuales deben enfrentarse a la realidad en el mundo de los negocios, por ende deben manejar los procesos basándolos en un trabajo con flexibilidad donde los líderes deben confiar más en sus seguidores y darles empoderamiento en la gestión de los procesos en las diferentes áreas y en cada lugar donde se encuentre la organización. Por otro lado, el recurso humano es el motor constante hacia el cambio, (Chamorro & Tato, 2005) “Las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles”.

El gran avance de las tecnologías de información y el desarrollo de nuevos mecanismos de participación dentro de las organizaciones le permiten a las empresas estar relacionadas con el día a día dentro de las organizaciones, por esto las empresas deben focalizar sus esfuerzos en adquirir en primer lugar al personal capacitado para manejar estas tecnologías y en segundo lugar el lograr ser proactivas en el desarrollo de estrategias que le permitan innovar constantemente en el desarrollo del mundo globalizado.

El E-Leadership en un comercio globalizado como en el que actualmente se

desarrolla por la era digital es el avance que las empresas deben tener para innovar y ser competitivas, desde ese instante nace la obligación por parte de las empresas que tienen presencia en diferentes países alrededor del mundo el reforzar esta habilidad. Es claro que el E-Leadership no es una forma que apliquen todas las organizaciones, pero es una herramienta que ayuda a gestionar diferentes procesos de la organización de forma virtual e inmediata lo cual generara beneficios para la organización en todos los lugares donde esta tenga presencia.

Una característica del E-Leadership es las reuniones virtuales lo cual integra más a la organización e integra las diferentes culturas que se pueden dar en las diferentes empresas. Esto hace que todas las reuniones deban ser diferentes dependiendo de la temática y el contexto social de los integrantes de un equipo de trabajo virtual. Según (Etling, 1998) “Para tener juntas productivas, debe entender que hay que planearlas y conducirlas bien. Es necesario planear una agenda bien organizada y lógica que trate los asuntos importantes a tiempo y no se salga de ruta. Para conducirlas, necesita un equipo de personas capaces de trabajar juntas, una comprensión básica de los procedimientos y la participación de todos”

El E-Leadership busca integrar la realidad que viven las empresas en diferentes mercados alrededor del mundo, con esto las organizaciones podrán tomar acciones simultáneas para las compañías; al ser esto un motor de cambio de organizaciones a nivel mundial estas decisiones se ven influenciadas por la competitividad que se evidencia de una mayor forma en los contextos multiculturales donde los negocios buscan desarrollar y competir para atraer a un mayor número de clientes que son los unificadores tanto de los objetivos de la organización como de los procesos que se van a desarrollar.

El liderazgo comienza a ser efectivo cuando en los diferentes equipos de trabajo se llegan a llevar a cabo procesos exitosos y un cumplimiento eficaz de los objetivos aunque sus integrantes nunca se hayan visto personalmente, están enfocados en los objetivos estratégicos de la compañía con una visión global donde todos aportan desde sus diferentes partes geográficas donde se encuentran gestionando un punto específico del mercado. Por ende “Los líderes y los gerentes

clave de las grandes compañías enfrentan las complejidades agregadas no solo del tamaño sino de las ubicaciones múltiples y especialmente de la necesidad de operar en muchos países, cuando buscan manejar sus negocios en la nueva forma” (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2005).

Las empresas deben entender que el proceso de globalización es importante para la perdurabilidad del negocio y que este puede llegar a tener un mayor impacto en número más grande de consumidores generando así un mayor número de rendimientos. “El negocio global tiene oportunidades de dominar los mercados que las plantas a nivel nacional no pueden penetrar” (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2005), por esta característica en particular las organizaciones que tienen distribución en diferentes países pueden llegar a obtener un liderazgo dentro del mercado y el E-Leadership se convierte en una necesidad para poder satisfacer todos los requerimientos de diferentes áreas alrededor del mundo, “Los negocios grandes tienen la oportunidad de explotar cualquier punto de innovación radical para lograr el dominio global en sus mercados meta” (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2005), finalmente la unión del E-Leadership, una buena gestión en todos los puntos geográficos donde las compañías tengan presencia y la innovación constante de sus productos o servicios serán la razón última de tener un reconocimiento en los mercados y por ende será el resultado de un liderazgo efectivo por parte de sus dirigentes.

### **Trabajo en equipos**

Para abordar esta temática es necesario saber en qué consisten los equipos de trabajo de alto desempeño y en que se diferencian de otros conceptos cercanos, los equipos de trabajo tienen cada día un papel indispensable para el funcionamiento de las organizaciones (Bowers, 2010). Como lo mencionan Rico y Sánchez Manzanares, (2008), El liderazgo hace parte de este como un factor determinante para la efectividad que se pueda dar en los equipos de trabajo. (Uribe A. , Molina, Contreras, & Barbosa, 2013)

Como primera medida es indispensable delimitar las características y diferencias que hay entre un grupo de trabajo y un equipo, esto nos dará el punto de partida



para entender en qué consisten los equipos de alto desempeño, un grupo de trabajo es un conjunto de personas donde cada individuo está en constante búsqueda de un resultado para el cumplimiento objetivo o meta en específico. Mientras que el equipo de trabajo consiste en un grupo de personas más pequeño, con habilidades y competencias que se complementan como equipo, estas personas están comprometidas con un “propósito, un conjunto de metas con un enfoque común, por los cuales son co-responsables.” Según Katzenbach y Smith, 2000 citado por (Uribe A. M., 2013). Como lo afirma Cadwell (2009), el cambio de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño lo caracteriza una “convicción de que la productividad del equipo es relevante para cada uno de sus miembros” (Uribe A. , Molina, Contreras, & Barbosa, Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales, 2013); así también explica que cada individuo hace un aporte al “éxito” de las organizaciones y que se requiere de una visión gerencial de los procesos en los equipos de trabajo para realizar las valoraciones y las retroalimentaciones correspondientes a los respectivos colaboradores.

Grupo de trabajo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder fuerte y claramente enfocado.</li> <li>• Responsabilidad individual.</li> <li>• El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización.</li> <li>• Productos de trabajo individuales.</li> <li>• Sostiene reuniones eficientes.</li> <li>• Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa).</li> <li>• Discute, decide y delega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles de liderazgo compartidos</li> <li>• Responsabilidad individual y mutua.</li> <li>• Propósito específico del equipo que es alcanzado por el mismo.</li> <li>• Productos de trabajo colectivo.</li> <li>• Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas.</li> <li>• Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo.</li> <li>• Discute, decide y trabaja en conjunto.</li> </ul>

Fuente: Katzenbach, & Smith (2000).

*Ilustración 1 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo (Uribe A., Molina, Contreras , & Barbosa, Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales, 2013)*

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los grupos de trabajo y los equipos de trabajo por el “nivel de desarrollo que tienen”, este tipo de equipos

realizan procesos específicos, para la realización de sus trabajos, despliegan cierto tipo de emociones entre sus miembros y logran niveles especiales de conexión, comunicación, energía y compromiso según Winter y Fernández (Uribe A. , Molina, Contreras , & Barbosa, Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales, 2013).

Estos equipos de alto desempeño necesitan contar con características como flexibilidad, compromiso y un nivel superior de adaptación en el menor tiempo posible como lo afirman Donoso y García, 2012 (Uribe A. , Molina, Contreras, & Barbosa, Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales, 2013). El nivel de alto desempeño de un equipo de trabajo, estará definido por las interacciones que se puedan dar entre los miembros del mismo, “el grado de especialización” de cada individuo para las tareas asignadas, el grado de confianza entre los miembros y las facilidades de comunicación y motivación interna. (Uribe A. , Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013).

### Equipos virtuales de alto desempeño

Como lo definen (Seguel & Lara, 2013), los equipos virtuales (globales), “trascienden los límites del tiempo, supera las restricciones geográficas, de idioma, culturales y de nacionalidad. Estos equipos se enfocan en un objetivo común, haciendo uso de entornos virtuales o semi-presenciales mediante tecnologías de la información y comunicación.”, esto ha logrado disminuir estructura de costos de empresas globales. En un equipo virtual de alto desempeño se encuentran los mejores talentos para resolución de problemas particulares, dándoles la oportunidad a las organizaciones de realizar una mejor gestión del conocimiento, se realiza un enfoque de interés en los puntos de vista locales y esto contribuye a mejorar la comprensión de las perspectivas. Este tipo de equipos ayuda a promover en las organizaciones la transferencia de conocimientos y la innovación, facilitando la formación de “redes de capital social” y la capacitación de líderes futuros.

El líder que tenga a cargo un equipo virtual debe tener ciertas características, para que este equipo de trabajo sea de alto desempeño, las cuales le permitirán tener una facilidad de reconocerse frente a su grupo como una persona capacitada y positiva; teniendo la capacidad de ser un facilitador entre ellos y entre los temas

que competen a la organización. El rol que tiene el líder desde el principio es de desarrollar a un grupo de personas en una “unidad de trabajo coherente y bien integrada” que genera una capacidad del equipo que se maneja (Hunsaker & Hunsaker, 2008). La facilidad de mantener un objetivo común y direccionar a través de las actuales tecnologías de la comunicación harán que el líder pueda capacitarse y delegar a su personal roles específicos con lo cual cada integrante tendrá empoderamiento, autonomía y logrará contribuir al desarrollo del objetivo de la organización. La elección de la tecnología adecuada y las estrategias para llegar a los trabajadores serán el motor del éxito de los líderes quienes finalmente deberán estar enfocados en que los trabajadores y los objetivos del grupo virtual.

Según Zaccaro & Bader (2003), el líder debe cumplir tres roles: el primero, es crear una unión para realizar una constante investigación e interpretación de los sucesos que surjan dentro del equipo y de los cambios en el entorno; el segundo, es asegurarse que todas las tareas y acciones que se llevan a cabo en un equipo de trabajo deben ir amparados bajo un objetivo en específico (que va en línea con los objetivos de equipo); el tercero, lo plantean los autores como un rol de “coordinador operacional”, encargado de la resolución efectiva de problemas, la motivación del equipo, la delegación. Lo que diferencia a todos estos roles es que hay comunicaciones limitadas por el hecho de ser equipos virtuales.

Los E-Leaders son capaces de guiar equipos y sistemas de tecnología y comunicación directivos, de modo que lleguen a alcanzar las demandas locales y las demandas globales Comisión Europea, (2013). La Comisión Europea (2013), plantea que un e-leader debe tener conocimiento del uso de las tecnologías de información y comunicación; debe tener “habilidades transversales (pensamiento crítico, negociación, diseño de sistemas, espíritu emprendedor, etc.)”; el e-leadership requiere habilidades que representen un profundo conocimiento en una área en específico.

Finalmente podemos concluir que por medio del E-Leadership las organizaciones pueden tener una ventaja competitiva al momento en que desean expandir su negocio o se encuentran en ese proceso de integración a la globalización. La efectividad de los líderes dentro de los grupos de alto rendimiento ayudará a que las organizaciones puedan implementar estrategias tanto en la gestión humana como en los procesos de la organización para maximizar el rendimiento en el

mercado y poder lograr el reconocimiento de los clientes ya sea por su innovación constante o la utilización de nuevas tecnologías que son reconocidas como una diferenciación en el mercado competitivo. El concepto del E-Leadership es reciente y por los grandes tecnológicos que actualmente se presentan se espera que sea un tema atractivo para la sociedad y para las nuevas generaciones donde la tecnología es fundamental y es el medio más importante para las decisiones diarias de personas y organizaciones.

## Conclusiones

- Los autores relacionan constantemente al liderazgo con la influencia sobre otras personas o un grupo de personas, para esto hay que tener una visión de una “estructura social” como un todo y no ver el liderazgo de una forma individual.
- Los conceptos y teoría sobre el liderazgo están en una constante evolución, donde se van adaptando a la globalización, las nuevas tendencias corporativas y cambios de economías locales y globales.
- El perfil de un líder puede incorporar varios tipos de liderazgo, adaptando el mismo a los escenarios en los que se vea envuelto el líder.
- El E-Leadership es una teoría emergente, sin embargo es la teoría que más se ajusta a las grandes compañías a nivel mundial hoy en día, este liderazgo consiste en liderar equipos virtuales, ubicados en distintas posiciones geográficas por medio de los nuevos recursos tecnológicos.
- La práctica del E-Leadership genera organizaciones innovadoras, competitivas y multiculturales. Una de las claves para que este sea efectivo es el grado de comunicación y empatía que se maneje con el equipo.
- Con el E-Leadership se busca llevar un uso efectivo de la información, que se vea reflejado en acciones que lleven a cumplir los objetivos y estrategias de manera organizada y alineada con el resto de los miembros del equipo virtual.
- La globalización de la mano con la tecnología debe aportar a la expansión de las organizaciones, sin perder el lineamiento establecido para el logro de



objetivos, estas dos están directamente relacionadas con el liderazgo virtual.

- La globalización aporta a las organizaciones un factor muy importante y es la oportunidad de tener especialización en los recursos humanos, donde puede encontrar una ventaja competitiva.
- El E-Leadership genera integración cultural, cognitiva y económica, donde es posible tener una visión más global sobre los hechos a nivel mundial, esto permite un mejor uso de la información para la toma de decisiones.
- Es importante que las organizaciones tengan claro cómo puede influir la globalización, las nuevas tecnologías y el E-Leadership en el crecimiento, sostenimiento y competitividad de las compañías. Es una necesidad en el mundo de hoy.
- Las empresas deben focalizar sus esfuerzos en formar equipos de trabajo donde los individuos tengan habilidades complementarias que puedan aportar a la ejecución efectiva de las estrategias.
- Un equipo de trabajo de alto desempeño requiere de un líder que busque el beneficio de cada individuo y que cada individuo sea consciente de su aporte para el éxito como equipo.
- Un E-Leadership efectivo conducirá al líder a conformar equipos virtuales de alto desempeño. Estos equipos van más allá de las barreras culturales y están alineados en la consecución de objetivos organizacionales.
- Un equipo de alto desempeño requiere un alto nivel de compromiso sobre el logro de los objetivos, estos se caracterizan por tener una muy buena comunicación y empatía entre sus miembros.
- El papel del E-Leadership en los equipos de alto desempeño es integrar de manera coherente un equipo de personas ubicadas en distintas zonas geográficas, y que estas puedan generar una armonía entre la comunicación, la toma de decisiones y la ejecución de acciones a nivel global.

- El E-Leader de un equipo virtual debe ser consciente del alcance que tienen las acciones que ejercen su equipo, por esto debe empoderar a sus colaboradores de acuerdo a las habilidades específicas de cada uno.

## Referencias

- European Commission, DG Enterprise and Industry. (2014). e-Leadership Skills for Competitiveness and Innovation. Bruselas: European Commission.
- Avolio. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 422-423.
- Avolio. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 424-425.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Webber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The annual review of psychology*, 431.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The annual review of psychology*, 441.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 165-177.
- Chamorro, A., & Tato, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167.
- Dihn, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2013). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 40.
- Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. (1973, Mayo). Liderazgo orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano. Retrieved from datateca.unad.edu.co: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107031/Unidad\\_1.\\_Generalidades\\_del\\_Liderazgo/Tipos\\_de\\_Liderazgo\\_Autocraticos\\_o\\_Democraticos.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107031/Unidad_1._Generalidades_del_Liderazgo/Tipos_de_Liderazgo_Autocraticos_o_Democraticos.pdf)
- Etling, A. (1998). Liderazgo efectivo (Tercera ed.). México: Editorial Trillas.
- European Commission Decision C. (2013, Diciembre 10). Leadership in enabling and industrial technologies. Retrieved from Union Europea: [http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014\\_2015/main/h2020-wp1415-leit-ict\\_v1.0\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/main/h2020-wp1415-leit-ict_v1.0_en.pdf)



Gomez-Rada, C. A. (2001). LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 2 No. 2, 61, 64.

Hunsaker, P., & Hunsaker, J. (2008). Virtual Teams: A Leaders Guide. Team Performance Management, 86-101.

Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, A. J., & Wheeler, W. (2005). Reingeniería de procesos de negocios. México: Limusa.

Ramirez, G. (2013). Liderazgo organizacional Un desafío permanente. Universidad & Empresa, 5-11.

Real Academia Española. (2001). Real Academia Española. Retrieved from <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=L9Eytg6U8DXX2MA51cAx>

Seguel, H., & Lara, J. (2013). Creación y gestión de equipos virtuales globales equipos virtuales globales de alto desempeño. Santiago de Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS .

Tubay, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe, vii-ix.

Uribe, A. M. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa No. 25, 58.

Uribe, A., Molina, J., Contreras , F., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa No. 25, 53-71.

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad y Empresa, 53-71.

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa, 56.

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto deempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad y Empresa No. 25, 58.

Zaccaro, S., & Bader , P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: minimizing the bad and maximazing the good. Organizational Dynamics, 377-387.





**Daniel Alejandro Romero Galindo**

**Directora: Francoise Venezia Contreras Torres**

## **Resumen**

El propósito de este artículo es analizar mediante una consulta sistemática de la literatura referente al tema, la relación existente entre dos fenómenos tan complejos como lo son la cultura y el liderazgo, los cuales han sido ampliamente estudiados, pero debido a su complejidad aún no han sido del todo explicados. Partiendo de lo anterior, en el presente artículo se presentan algunas de las definiciones de estos dos fenómenos, y la manera mediante la cual se interrelacionan. Se plantea la fuerte influencia que tiene el liderazgo sobre la cultura y viceversa, enfatizando como estilos de liderazgo particulares son acogidos positiva o negativamente por una sociedad de acuerdo a la cultura a la que pertenecen.

Palabras clave: Liderazgo, cultura, Teorías implícitas de liderazgo

## **Abstract**

The purpose of this article is to analyze through systematic consultation of the literature on the subject, the relationship between two such complex phenomena such as culture and leadership, which have been extensively studied, but because of their complexity have not yet been fully explained.

Based on the above, in this article are some of the definitions of these two

phenomena, and the way through which interrelate. The strong influence of leadership on culture and vice versa, emphasizing how individual leadership styles are welcome positive or negatively by society according to the culture to which they belong arises.

Key words: Leadership, Culture, Implicit theories of leadership.

## **Introducción**

A través de la historia, el concepto de cultura ha sido estudiado por diversas áreas de la ciencia, como la antropología, la psicología o la sociología, solo por citar algunas de ellas. Sin embargo a pesar de ser un fenómeno ampliamente estudiado, aún existen debates sobre su conceptualización, e incluso se pueden observar puntos de vista contrarios, todo ello debido a su misma complejidad. De la misma manera, en que ha ocurrido con el concepto de cultura, el de liderazgo también ha sido muy difícil de definir y entender, y su estudio aunque es muy antiguo, hoy en día es motivo de debates y numerosas teorías que pretenden explicarlo. De hecho, se afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como autores que han intentado definirlo (Stodgill, 1974) (Bass, 1990), quizás al igual que lo que sucede con cultura, debido a que se trata de un tema que es abordado por múltiples disciplinas a lo largo de los años.

Históricamente, las teorías sobre liderazgo han cambiado significativamente, pasando desde la teoría de los rasgos hasta la más aceptada hoy en día, la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985). Desde esa primera teoría, hasta la actualidad, se ha evidenciado la influencia de factores socio-culturales en su desarrollo, factores que de cierta manera responden de forma acorde con el momento histórico en el que ésta se desarrolla. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este artículo es comprender, mediante la revisión de la literatura, como la cultura influye en la forma en que se lideran las organizaciones y como el concepto del líder ideal corresponde con lo que espera la sociedad. Para abordar este análisis, se incluyen algunos ejemplos puntuales con el fin de profundizar en la comprensión del fenómeno del liderazgo en relación con la cultura.



## 1. Cultura. Una conceptualización

Dada la complejidad de la cultura y la profundidad con la que ésta ha sido estudiada, se encuentran una gran cantidad de definiciones que permiten entender el concepto desde su propia complejidad. Sin embargo, existe consenso respecto a que la cultura se compone de un conjunto de creencias actitudes y valores compartidos que se manifiestan en las prácticas que ejecuta una sociedad. En términos generales se trata de un grupo de personas que comparten una misma historia y hacen parte de la misma estructura social a la que pertenecen (Páez y González, 2000 citados por Molero 2002). De acuerdo con Molero (2002), la cultura se compone de aspectos 1) denotativos que hacen alusión a las creencias que orientan sobre la forma en que se hacen las cosas, 2) connotativos, es decir las actitudes, normas y valores que se orientan hacia el deber ser de las cosas y 3) pragmáticos, los cuales instruyen sobre el cómo hacer las cosas.

Bunge (2002), ofrece una definición amplia e integradora de cultura, para él, " la cultura es la gran matriz social dentro de la cual nacemos, crecemos y morimos. Además, de darnos una moral y forma de vida ya que tiene muchas implicaciones filosóficas, políticas y prácticas: nos dice lo que es bueno y lo que es malo, como vivir y como morir, como hablar, vestirnos y amar, que cosas hemos de comer y cuando hemos de comerlas, como expresar la felicidad y la tristeza, que debemos de contestar deseable y que hemos de detestar" (p.238). En esta definición vale la pena resaltar el carácter global que adopta ya que aborda varios aspectos tanto individuales como colectivos del ser humano.

Es claro que el concepto de cultura afecta diversas disciplinas de las ciencias humanas, la Psicología por ejemplo, al ser el estudio del comportamiento humano dentro de un contexto que incluso toca lo ético y lo moral, lo cual concierne entre otras disciplinas a la filosofía que de acuerdo a Platón es la ciencia de la razón de las cosas (Negrete, 2009). La definición de Bunge, incluye además la política, teniendo en cuenta que afecta de manera directa el comportamiento del individuo y de las sociedades, lo cual es de fundamental conocimiento político con el fin de entender la mejor manera de relación entre gobierno y pueblo.

Otra definición de cultura es la otorgada por House y Javidan (2004, citados por

Gil y Martí, 2011), de acuerdo a estos autores por cultura se entiende todos aquellos motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos importantes dadas por experiencias vividas por miembros de una misma sociedad, y que a su vez son transmitidos de generación en generación. Como se puede apreciar, la cultura abarca numerosas disciplinas que se entretajan para intentar definirla y comprenderla, todo esto debido a su complejidad. Además es posible identificar varios factores comunes en las definiciones de cultura. Para la mayoría de autores, se trata de un conjunto de creencias y valores, que no pueden ser de un solo individuo, por el contrario, deben ser compartidas por los miembros de una determinada comunidad. Además, es tan fuerte su influencia que moldea a los individuos, ya que les brinda un marco ético y moral y rige lo que es bien visto y aquello que no lo es. Por esta razón, un fenómeno como el liderazgo y más que eso, la forma en que se lleva a cabo debe afectarse en gran medida de estos factores culturales.

## 2. Liderazgo. Una conceptualización

Tal como sucede con la cultura, el liderazgo es un fenómeno ampliamente complejo, teniendo en cuenta que su explicación surge de una interacción de diversas disciplinas, por eso entender la relación entre dos fenómenos complejos, complejiza aún más llevar a cabo esta tarea.

El liderazgo implica un proceso de interacción entre el sujeto y su entorno, y de ahí su estrecha relación con los factores culturales. Es preciso empezar por definir el liderazgo, analizando el líder como sujeto y el surgimiento de líder como proceso, pasando por cómo ha sido visto históricamente, para entender que las teorías que han surgido van ligadas directamente al contexto histórico y cultural. Como se mencionó en un principio, existen diversas definiciones de liderazgo desde varias perspectivas y por ello se hará una revisión de algunas de ellas, con el fin de comparar posturas surgidas en distintos años y analizar un poco sus diferencias.

Para empezar, una definición simple de liderazgo y acorde con lo que se ha descrito a lo largo de este texto es que el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007). Pareciera una definición sencilla, pero explica él porque es tan difícil

dar una definición concreta de liderazgo, y aplicarlo de forma universal, ya que involucra tres variables que no siempre son iguales. Otra definición es la aportada por Bennis (1959), quien afirma que es el proceso mediante el cual un individuo puede inducir a un colaborador a comportarse de una manera. Con esta definición se puede apreciar que ya empieza a jugar un papel importante el poder de influencia y, sobre todo, el seguidor, el cual como se verá más adelante, en diversas ocasiones no fue tenido en cuenta para definir este fenómeno tan complejo. Otra definición indica que el liderazgo simplemente consiste en dirigir y coordinar a los integrantes de un grupo (Fiedler, 1967); esta definición es un poco más enfocada al líder y su capacidad de mando.

Siguiendo esta misma línea, Merton (1957) habla de la relación interpersonal que lleva a que los miembros de un grupo cumplan por voluntad propia, más allá de estar obligados a hacerlo. De acuerdo a Tichy y Devanna, (1986), el liderazgo va más allá, y significa transformar a los colaboradores, generando en ellos el interés por metas alcanzables y dándoles las herramientas para hacerlo. Otro acercamiento al concepto de liderazgo, es el ofrecido por Roach y Behling (1984) quienes siguen con la línea de la influencia en otras personas y nos indica que el líder logra ese proceso con el fin de obtener metas con un grupo organizado.

Por su parte Campbell (1991), identifica el liderazgo como las acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables y Ginnett (1996) dice que el trabajo del líder es crear las condiciones para que el equipo logre sus objetivos. Por último tenemos una definición más extensa, que nos indica que los objetivos del liderazgo son obtener resultados mediante otros, y que los medios que el liderazgo debe emplear van relacionados con la capacidad de crear equipos que se enfoquen en las metas y tengan un objetivo común. Siendo así, el buen líder es aquel que logra que sus equipos salgan con éxito ante cualquier situación (Hogan, Curphy y Hogan, 1984).

Así como las otorgadas anteriormente, existen miles de definiciones de liderazgo, sin embargo en las que se presentan en este artículo existe un común denominador, y es la directa relación con los seguidores o colaboradores y, por supuesto la relación con el entorno. Es claro que los seres humanos son seres sociales por naturaleza, y observando que para el liderazgo es fundamental esta

relación, entonces toma más fuerza la influencia cultural en este fenómeno tan complejo, ya que el individuo que será líder mediante la interacción social con su entorno, el cual es demarcado por la cultura en donde nace, forma su carácter y determina una conducta, unas costumbres y un marco de ética y valores, los cuales cambian de una cultura a otra. De acuerdo a Foucault (Foucault, 1979) el individuo nace libre y se convierte en un sujeto al empezar a vivir, generando resistencias que moldearan su carácter ante todo lo que lo rodea.

Teniendo en cuenta esa relación con el entorno, la forma en que se ejerce el liderazgo va a depender en gran medida de cómo sus seguidores adopten y crean en el mensaje (Mc Gregor, 1960), razón por la cual históricamente han evolucionado las teorías de liderazgo. Sin embargo, como se aprecia más adelante no siempre se pensó que los seguidores eran fundamentales, teniendo en cuenta que como mencionábamos en un principio han surgido varias teorías a través del tiempo.

La primera gran teoría fue la del “Gran Hombre” que fue el pilar de la “Teoría de los rasgos”, la cual indica básicamente que los líderes nacen con condiciones innatas y son de alguna manera predestinados a ser líderes, es decir a las diferencias individuales del líder (Contreras, 2008) (Etling, 1998). Así pues, esa cualidad recaía únicamente en hombres, con una personalidad arrolladora y carisma, habilidades cognitivas y sociales; y sobre todo la capacidad de motivar a sus seguidores, eran líderes generalmente con una gran capacidad de oratoria. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)(Stodgill, 1948, citado por Zaccaro, 2007). Posteriormente, se da la teoría de los estilos comportamentales del líder, fundamentados en la tipología de liderazgo (Lewin, Lippit & White, 1939). Esta tipología de definir tres estilos de liderazgo tales como autocrático, democrático y Laissez faire; provienen de los estudios realizados por Kurt Lewin en 1939. A pesar de la novedad que representaba la teoría de Lewin, a mediados de los años setenta surge el Modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1971), la cual sugiere que la efectividad del liderazgo es el resultado de la interacción de las características del líder y la situación. Sin embargo, parece que esta teoría tampoco fue suficiente para poder entender el liderazgo y responder a todas sus variables, ya que deja de lado a los seguidores, fundamentales para que se ejerza el liderazgo. En este contexto surge la teoría LMX o Leader- Member

Exchange, la cual se basa en la teoría del intercambio social, y se enfoca en la calidad de las relaciones e interacciones entre líderes y seguidores (Dansereau, Graen y Haga. 1975).

A partir de los años ochenta, y hasta la actualidad la teoría más estudiada y actualmente más aceptada es la del Liderazgo transformacional, escrita por primera vez en 1978 por James McGregor Burns. Dicha teoría se basa en los conceptos de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. (Bass & Riggio, 2006).

Partiendo de lo anterior, el liderazgo que es una cualidad o habilidad que poseen los seres humanos y que en algunos se desarrolla o se exterioriza más que en otros no es innata, por el contrario puede ser aprendida (Contreras, 2008). Sin embargo, si responde a estímulos externos dados por la interacción con los seguidores y el entorno.

### **3. Relación entre cultura y liderazgo**

Como se puede apreciar, a medida que pasaron los años, la percepción sobre el liderazgo ha cambiado de manera drástica, incluyendo cada vez más a los seguidores y las relaciones afectivas y efectivas. Es en este punto en donde entra la cultura a ser parte vital, teniendo en cuenta los factores socio- políticos e históricos, los contextos y demás situaciones externas que llegan a influir en los estilos de liderazgo predominantes, aunque también hay autores que sostienen que es el liderazgo el que influencia la cultura.

El estudio del liderazgo en relación con la cultura ha sido posible en una medida importante a los avances en el estudio mismo de la cultura. Hofstede diseñó una forma de medirla a través de indicadores que toman como base los países y permiten también identificar lo que para una sociedad está bien o mal visto. Antes de analizar el estudio presentado por Hofstede, se presentan ejemplos históricos que evidencian la fuerte relación e influencia que ejercen entre sí cultura y liderazgo, con el fin de comprender en mayor medida la naturaleza de esta compleja relación.

### **3.1. Contexto histórico**

Así como la historia del hombre ha tenido cambios drásticos, las teorías del liderazgo han seguido ese mismo camino. Por eso, se hace interesante entender bajo que contexto surgieron, y porque a través de los acontecimientos que cambiaban el mundo fueron siendo derogadas o dejadas de lado por unas que respondan más a las necesidades del momento.

En primer lugar, la “Teoría de los rasgos” desarrollada en los años 20 y 30, entre el auge económico y una gran crisis. Dicha teoría atribuye a los grandes hombres la capacidad de ser líderes y les da condiciones innatas relacionadas con sus rasgos de personalidad (<biblio>) (<biblio>). Es posible entender esta teoría al analizar que es una época de grandes cambios, impulsados por “grandes hombres” ya que personajes como Henry Ford o Rockefeller transformando a los Estados Unidos, o Lenin, Trotski y el mismo Stalin como personajes emergentes de la revolución soviética serían los impulsores de grandes cambios sociales, por lo cual es lógico que la figura de liderazgo sea reflejada en esos grandes hombres (Constaín y Serrano, 2009).

Posteriormente con los estilos comportamentales del líder, teoría que surge a finales de los años 30, se da una tipología de líder que puede variar teniendo en cuenta los primeros estudios de Lewin en 1939 y profundizados por Hemphill (1949). Es una época marcada por la II guerra mundial, el mundo dividido en dos bandos y estilos de liderazgo carismáticos seguramente reflejados en el fascismo (Pinzón, 2012) y otros estilos de gobierno representados en los aliados (Duque, 2009).

Hacia los años 70, surge la teoría LMX, o de intercambio líder-seguidor. Es a partir de ahí donde toma más fuerza el concepto del colaborador o seguidor y no solo es importante el líder, entendiendo las necesidades y enfoques para la satisfacción del seguidor (Campbell y Pritchard.1976). El discurso en esta teoría es muy distinto al que se venía manejando anteriormente, teniendo en cuenta que se vive una época de grandes cambios sociales y culturales, y todo el legado de los 60. El mundo se encuentra en plena guerra fría, y se vivía la guerra de Vietnam, lo cual polarizó el mundo buscando líderes nuevos, con ideas distintas (Ospina, 2007).

La actual teoría del liderazgo transformacional que involucra la motivación, la inspiración, el trabajo en equipo y un líder visionario que oriente y lleve a su equipo a la consecución de diversas metas (Cruz, Salanova y Martínez, 2013), se ha llevado a cabo en un contexto de globalización, en la cual la información se obtiene de manera más rápida y existen cada vez menos fronteras (Boisier, 2006). En un mundo cambiante es necesario un líder dinámico, que guíe a su grupo y se oriente en las relaciones fundamentales en la actualidad.

### **3.2. Dimensiones culturales de Hofstede:**

Aunque el liderazgo puede ser visto como un fenómeno universal, existen numerosos valores, creencias, normas e ideales que pertenecen a una determinada cultura y afectan las conductas del líder, y de igual manera la percepción de sus seguidores sobre ellos. (Bass, 1990, p.772) citado por (Molero, 2002). Por esta razón, aparece el famoso estudio de Hofstede quien utiliza una muestra de más de 117.000 empleados de IBM, y se basa en el país como unidad de análisis, suponiendo que los individuos que comparten una lengua, una misma nacionalidad, un territorio geográfico y en ocasiones una misma religión se pueden enmarcar en un mismo grupo, aunque más adelante veremos que no siempre es tan efectiva esta forma de medición. A partir de este estudio, Hofstede obtuvo unos resultados muy importantes, que derivaron en sus conocidas dimensiones culturales, fundamentales en el entendimiento de la influencia de la cultura sobre el liderazgo. Dichas dimensiones son la distancia de poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo y control de incertidumbre (Avella y Barbosa 2014) Conociendo esto, se hace fundamental definir cada una de estas dimensiones, entendiendo así su relación con el liderazgo y una posible influencia sobre el mismo.

En primer lugar encontramos la distancia de poder, la cual indica el grado en el cual los miembros de una organización o cualquier grupo social aceptan y esperan que el poder este distribuido de manera desigual. Por su parte el nivel de individualismo o colectivismo nos indica la medida en que los miembros de una sociedad tienden a tener lazos más o menos fuertes entre ellos, es decir que en las culturas donde este rasgo es mayor los individuos tienden a preocuparse más

por ellos mismos y sus familiares cercanos, en cambio en donde el colectivismo es mayor se forman grandes grupos unidos y cohesionados. La tercera dimensión es la masculinidad vs feminidad, indicador que nos muestra que las sociedades más masculinas, tienden a tener unos roles sexuales muy marcados, donde se espera del hombre ser asertivo y duro, mientras que la mujer sea más modesta y tierna, indica en gran medida la distribución de liderazgo entre hombres y mujeres y el tipo de líder que se espera por parte de los seguidores (Molero, 2012).” La orientación a largo plazo o corto plazo en una sociedad es vista como la tendencia a ahorrar y ser perseverante (orientación a largo plazo), mientras que una sociedad con orientación a corto plazo tiende a ser tradicionalista y tener mayor diplomacia” (Hofstede, 2013 citado por Avella y Barbosa, 2014). Por último, encontramos el control de la incertidumbre, y no indica más que el grado en que los miembros de una sociedad se sienten amenazados por la incertidumbre o el cambio, lo cual determina en cierta medida mayor o menor regulación en las organizaciones y su aceptación de dicha regulación. (Hofstede, 1983)

Ahora bien, teniendo claro lo que significa cada dimensión es posible relacionar cada uno con el concepto de liderazgo y, sobre todo, como se puede reflejar en distintas culturas con mayor o menor medida de estas dimensiones. Para ello, se hará una relación directa con el Proyecto Globe, el cual se explica a continuación, así como con el contexto histórico de cada país escogido para ejemplificar la influencia de la cultura en el liderazgo, teniendo en cuenta que este factor es vital al momento de definir la cultura de un país, por lo cual se dará una pequeña revisión a sus costumbres, religión y creencias.

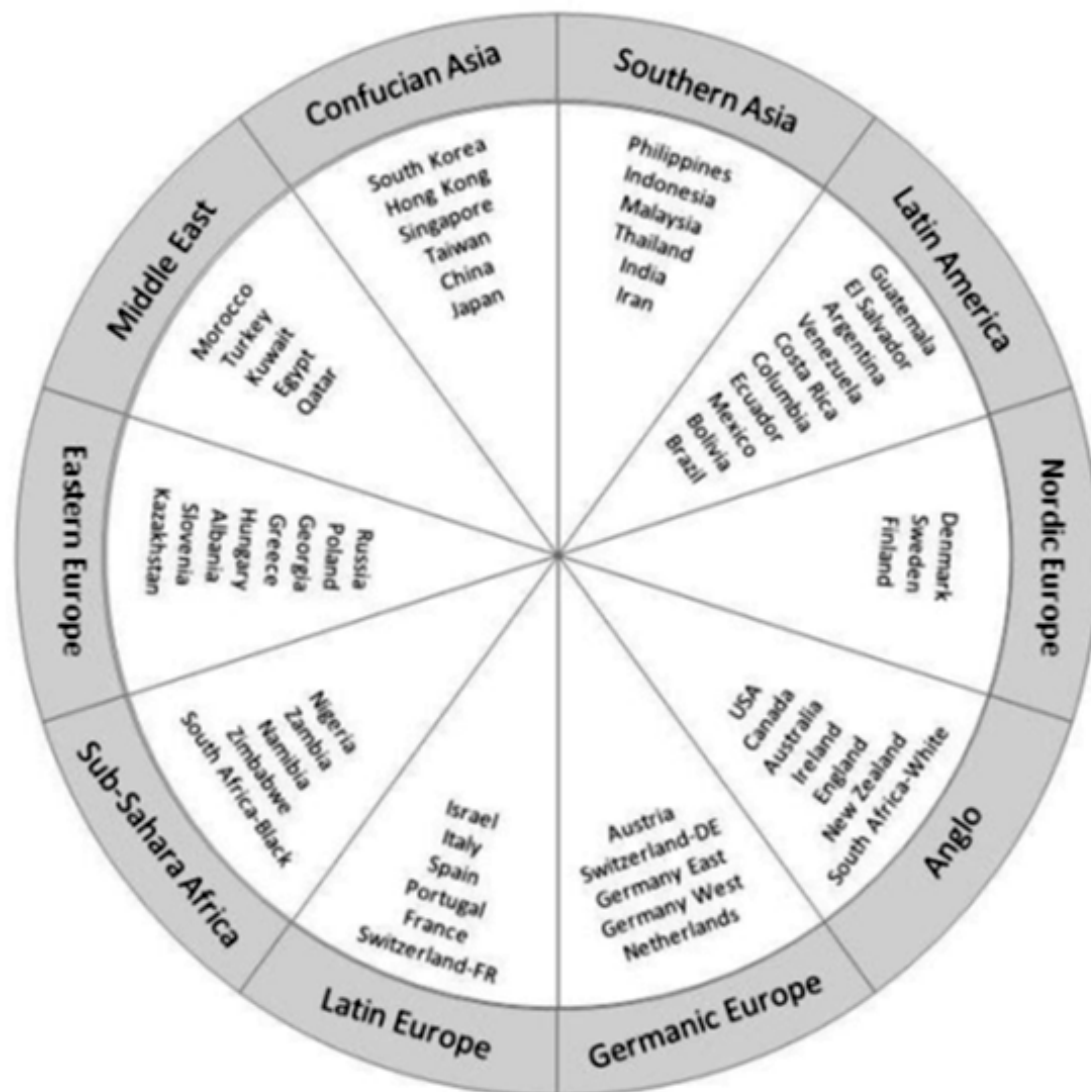
### **3.3. El Proyecto Globe:**

Llamado así por sus siglas en inglés (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), es un proyecto realizado a nivel global con el fin de entender aún mejor la relación entre los fenómenos de cultura y liderazgo. Abarca cerca de 62 sociedades que representan las principales regiones de todo el mundo, analizadas por un equipo de académicos y con datos de más de 17.000 directivos.

Básicamente, tiene como objetivo desarrollar teorías, sustentadas en los resultados obtenidos, con el fin de comprender y predecir la incidencia de factores culturales en el estilo y la efectividad del liderazgo ejercido, tanto en las organizaciones como en la sociedad y su desarrollo (Gil y Martí, 2011).

Para realizar este estudio se tomaron en cuenta nueve dimensiones culturales, seis de los cuales ya había trabajado Hofstede, y se aplicaron a 62 países divididos en 10 clústeres regionales, entendiendo que comparten similitudes geográficas, étnicas, religiosas y en sus costumbres, todo esto basado en estudios previos (Ronen and Shenkar, 1985; Inglehart, 1997; Schwartz 1999). Estos clústeres se representan a continuación en la figura 1.

**Culture Clusters in the GLOBE Study**



**Figura 1: Clústers culturales Proyecto Globe**

Tomado de: (Center of Creative Leadership, 2012)

En la figura anterior, podemos apreciar cómo se efectuó la división de los países elegidos por El Proyecto Globe. De igual forma, se definieron seis estilos de liderazgo, los cuales son: Carismático, Orientado al equipo, Participativo, Orientado hacia lo humano, Autónomo y Auto protector (Gil y Martí, 2011).

Ahora bien, para analizar los resultados de una manera distinta a como usualmente se presentan en los textos que explican el Proyecto Globe, no se van a mostrar todos los datos obtenidos y las cifras. En vez de eso, para este artículo, se escogieron 3 países, es decir uno por cada uno de 3 clústeres culturales y de cada uno de ellos se obtuvo un panorama de las dimensiones culturales de Hofstede, los tipos de liderazgo esperados de acuerdo al Proyecto Globe, y se realizó un pequeño análisis socio-cultural de acuerdo a la historia del país, con el fin de entender el porqué de estos resultados obtenidos.

**3.4. Aplicación de los índices de Hofstede a los estilos de liderazgo**

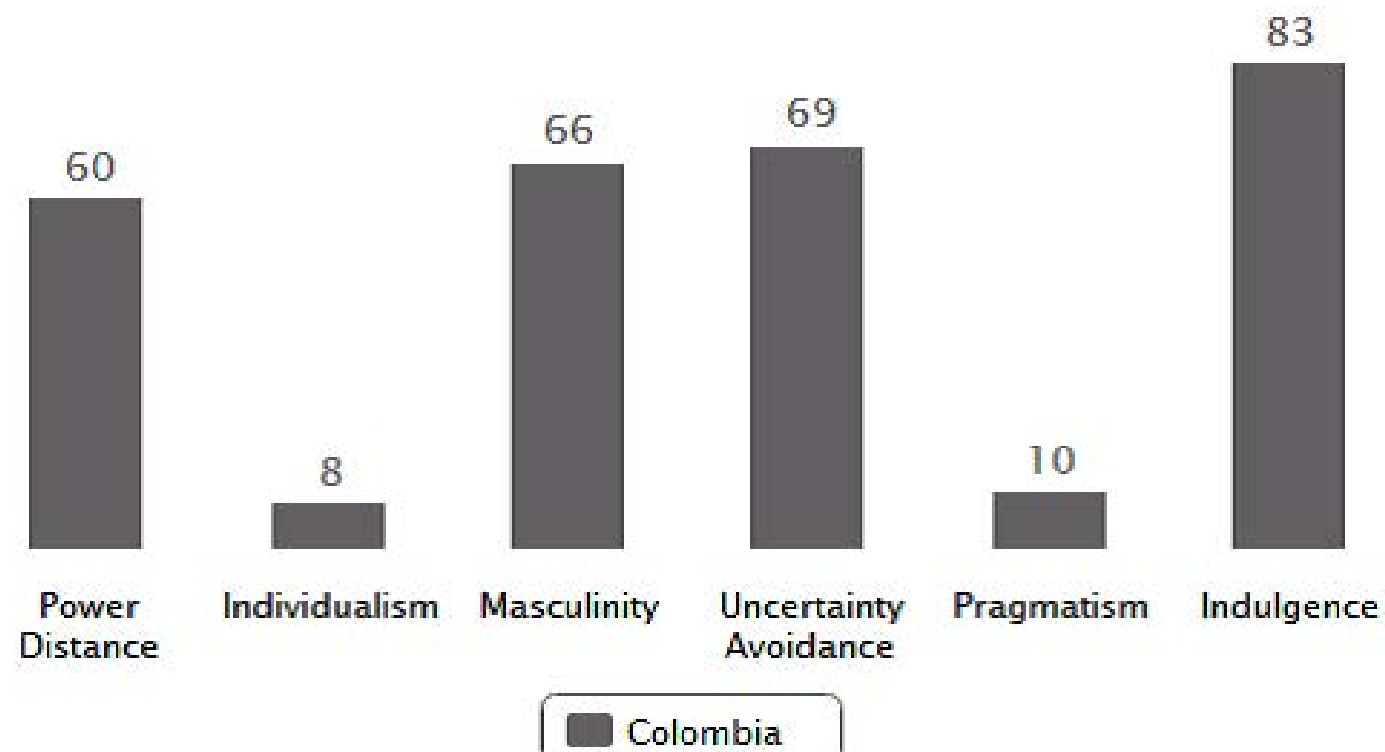
Los países que se desean estudiar en este documento son un representante importante de cada uno de los clústeres, teniendo en cuenta que dentro de los mismos existen diferencias significativas marcadas, el enfoque de esta revisión se centrara en el país que puede ser en menor o mayor medida una muestra significativa de cada clúster.

**3.4.1. Colombia: Clúster cultural Latinoamericano**

Cómo se puede apreciar en la gráfica 1, se encuentran los resultados de las dimensiones culturales de Hofstede en Colombia con los siguientes resultados:



## Colombia



**Gráfica 1: Dimensiones culturales de Colombia**

Tomado de: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

La gráfica 1, muestra que Colombia tiene un alto índice de distancia de poder, lo cual se debe a que los colombianos aceptan la desigualdad como un hecho de vida, y esta es aceptada por todos los niveles de la sociedad (Avella y Barbosa 2014). En contraste, el individualismo presenta un índice muy bajo, lo cual se explica en la medida en que es una sociedad muy colectivista, se crean grupos con fuertes lazos y una alta lealtad, grupos que principalmente se dan por clases sociales.

Como se puede apreciar en la Gráfica 1, Colombia tiene un índice de masculinidad altísimo, es decir que los roles sexuales son claramente definidos y está basado el liderazgo en una tradición netamente masculina, lo cual explica en gran medida las diferencias salariales entre hombres y mujeres en el país y la menor cantidad de gerentes o altas directivas mujeres en las organizaciones y en general en el país. Esto se evidencia teniendo en cuenta que de acuerdo a un estudio realizado por “el Centro de Investigación Cultura, Trabajo, Cuidado, de INALDE Business

School, se encontró que, considerando las juntas directivas de las 100 empresas más grandes del país según listado de la Revista Semana, las mujeres son apenas el 9% de los miembros de juntas directivas, lo que representa 0,46 miembro de junta por empresa” (Carlier, 2012).

Con respecto a la variable de control de la incertidumbre, Colombia cuenta con un alto índice, lo anterior debido a que como mencionan Avella y Barbosa (2014), se buscan varios mecanismos para evitar la ambigüedad. Se manejan muchas reglas y normas y todo parece ser planificado, aunque en la realidad esto no sea del todo práctico.

Por su parte el pragmatismo, tiene un nivel muy bajo lo cual significa que es una cultura normativa, que prefiere mantener las tradiciones y poca propensión al ahorro a largo plazo (Amaya, 2006). Por último, Colombia tiene un alto nivel de indulgencia, lo cual refleja la actitud positiva que tiende a un fuerte optimismo, y la voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar la vida y divertirse (Avella y Barbosa, 2014)

Ahora bien, la tabla 1, que se presenta a continuación muestra de los 6 estilos de liderazgo identificados en el Proyecto Globe y calificados de 1 a 7, que tendencia obtuvo cada uno en Colombia, con el fin de entender que líder se espera en este país:

Carismático	Orientado al equipo	Auto protector	Participativo	Orientación a lo humano	Autónomo
6.04	6.07	3.37	5.51	5.05	3.34

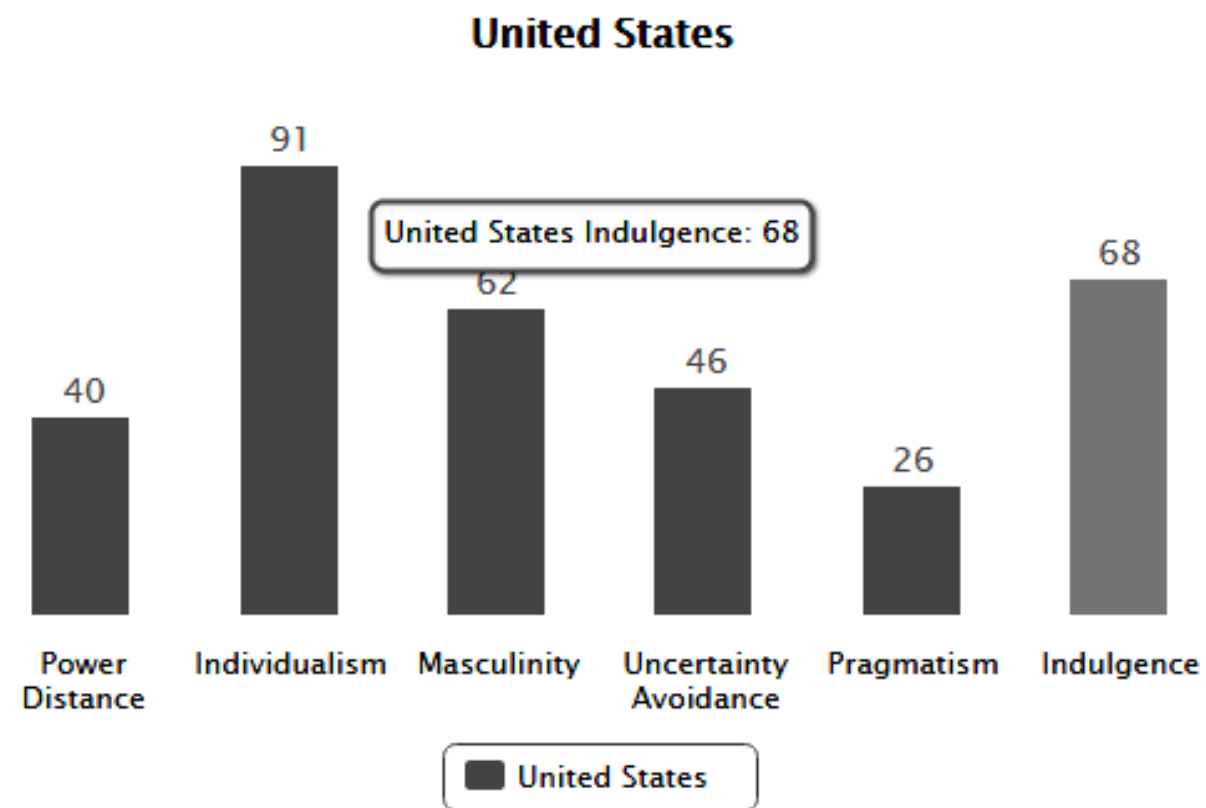
**Tabla 1. Tomada de: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>**

Siguiendo la lógica de las dimensiones culturales de Hofstede, los resultados de líder esperado en el país son muy acordes. Los dos tipos de liderazgo que destacan son el orientado al equipo y el carismático. Lo cual concuerda con los líderes más representativos de la historia de Colombia, y sin ir más lejos uno de los más polémicos en los últimos años: Álvaro Uribe Vélez. El líder carismático

despierta amores y odios, por lo cual el anterior refleja un claro ejemplo de lo mencionado. Colombia se suele identificar con líderes fuertes y que tengan una personalidad arrolladora lo cual corresponde directamente a su alto índice en masculinidad y distanciamiento del poder. Directamente relacionado con el alto índice en el indicador de colectivismo se explica el resultado de la preferencia por un líder orientado al equipo, ya que es un país muy dado a realizar las actividades en grupo y buscar líderes que guíen los equipos.

En contraste, los líderes autónomos y auto protectores son mal vistos en la sociedad colombiana, al reflejar tendencias individualistas que van en contravía con el colectivismo claro que existe en el país.

### 3.4.2. Estados Unidos: Clúster cultural Anglo



En la gráfica 2, se reflejan las dimensiones culturales en Estados Unidos para posteriormente ser analizadas junto a la tabla 2 con los estilos de liderazgo.

**Gráfica 2: Dimensiones culturales de Estados Unidos**

Tomado de: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

Al observar los resultados obtenidos en Estados Unidos, es posible notar una amplia diferencia con la cultura colombiana. En este país, la distancia de poder es relativamente baja, ya que si bien se acepta que hay inequidad, la ambición de los estadounidenses por el poder es muy marcada, y la competencia en todos los ámbitos de la vida es muy fuerte. Por esta razón, el nivel de individualismo es tan alto, ya que como menciona Hofstede, la premisa de libertad y justicia para todos es enfatizada en todos los aspectos de la vida. Por otro lado, los estadounidenses tienen la capacidad de establecerse en distintas ciudades y cambiar constantemente, lo cual dificulta relaciones afectivas fuertes y lazos que perduren mucho tiempo. Se interesan más por su desarrollo profesional que por el personal.

Al igual que en Colombia, el índice de masculinidad en Estados Unidos es muy grande, los roles y la competitividad son una clara muestra de ello, además ellos han vendido al mundo el concepto del hogar en los suburbios y la familia feliz en la que el hombre trabaja y la mujer está en casa. Si bien eso ha cambiado de manera drástica, muy pocas mujeres tienen el poder en las grandes compañías estadounidenses, lo cual evidencia aún más esa distancia.

Por su parte, la aversión a la incertidumbre es baja, lo cual se refleja en su alta aceptación a la innovación en productos, ideas y demás y las pocas reglas que requieren para ciertas tareas.

El pragmatismo muestra un nivel muy bajo, teniendo en cuenta que si bien se respetan las tradiciones, la innovación y la mente abierta de su población a nuevas ideas y culturas es alta. De ahí que sean uno de los países con mayor diversidad en el mundo, debido al alto número de habitantes de otros países que acogen (Universidad del Rosario, 2014).

Por último, con respecto a la indulgencia presenta un índice moderado, en el cual se puede reflejar la frase de trabajar duro y festejar duro (Hofstede, 2013). La fuerte adicción a las drogas combinada con el moralismo, suelen ser muy contrarias y reflejo de ese puntaje.

Luego de analizar las dimensiones mirar culturales pasaremos a qué tipo de líder

esperan los estadounidenses, basándonos en los resultados del Proyecto Globe.

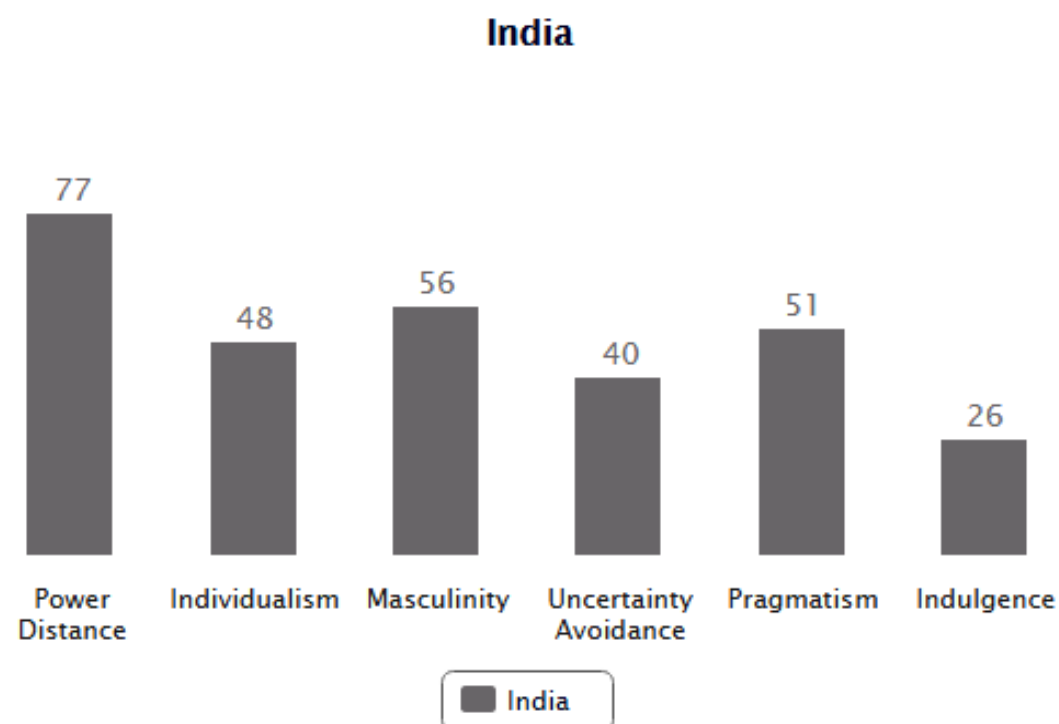
Carismático	Orientado al equipo	Auto protector	Participativo	Orientación a lo humano	Autónomo
6.12	5.80	3.16	5.93	5.21	3.75

Tabla 2: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

Cómo se puede apreciar en la tabla 2, los resultados arrojan que el líder carismático es el más apreciado por la sociedad estadounidense, teniendo en cuenta que es el líder que inspira y motiva, velando por el cumplimiento de objetivos, es decir el desarrollo de un auténtico liderazgo transformacional (Bass y Steidlmeier, 1999). En contraparte, el líder autoprotector es poco apreciado. De igual forma, son apreciados los líderes orientados al equipo y a lo humano, esto debido a las nuevas tendencias de trabajo en equipo sin dejar de lado el individualismo norteamericano.

### 3.4.3. India: Clúster cultural Asia del Sur

En la gráfica 3 se observan las dimensiones culturales en India, un país muy diferente a los observados anteriormente.



### Gráfica 3: Dimensiones culturales de India

Tomado de: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

La sociedad india es un claro ejemplo de como la cultura influencia el liderazgo y de un país con una gran variedad cultural. Por un lado la dimensión de distanciamiento de poder es muy alta lo cual se puede reflejar en su sistema de castas, muy apegado a su tradición (Las castas en la India, 2010). Por eso hay un respeto tradicional a la inequidad y la aceptación de la misma

De igual forma, apreciamos un alto índice en la masculinidad lo que se explica también en una tradición cultural en la cual las mujeres no tienen acceso a las mismas oportunidades que los hombres, y que la tradición hindú marca esta clara división. Por su parte, el individualismo es moderado, por lo cual tiene parte de colectivismo, teniendo en cuenta que es uno de los países más poblados del mundo, pero un individualismo marcado por el hinduismo y la vida que llevan teniendo en cuenta el karma como filosofía de vida (Cortés Pinzón, 2012).

El nivel de evasión a la incertidumbre no es muy alto, lo cual se puede explicar teniendo en cuenta que es una religión politeísta, con gran aceptación a otras culturas y creencias, y así siendo un país muy ligado a su religión son muy tolerantes.

El alto índice en el indicador de pragmatismo en la India, obedece también a su tradición hinduista, teniendo en cuenta que no hay una sola vida y las acciones presentes marcan el futuro, se tiene pensamiento a largo plazo.

Por último, la indulgencia es baja, lo cual implica que dedican poco tiempo a la satisfacción de sus deseos y tienen varias restricciones de comportamiento regidas por la sociedad.

Todo lo anterior, se refleja en el estilo de liderazgo predominante en este país, el cual se aprecia en la tabla 3:



Tabla 3: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

Una vez más, el líder carismático es el preferido, de igual forma que el orientado al equipo, aunque sin marcar una tendencia alta. Y al igual que en los otros dos países analizados, el liderazgo autónomo y el auto protector son poco deseables.

Se ha analizado la cultura y su influencia en el liderazgo desde varios factores, teniendo en cuenta esa estrecha relación que manejan. Sin embargo, revisar el contexto histórico puede significar una orientación más precisa y concreta hacia el entendimiento de esta compleja relación, es decir, analizar en qué contexto han surgido las principales teorías de liderazgo, puede dar cuenta de cómo se ha formado esta relación con la cultura.

Carismático	Orientado al equipo	Auto protector	Participativo	Orientación a lo humano	Autónomo
5.85	5.72	3.78	4.99	5.26	3.85

La investigación sobre el liderazgo y sobre la cultura ha tenido avances significativos a medida que pasan los años, lo cual se evidencia en que cada vez es más fácil cuantificar y medir su impacto en las sociedades. Debido a la complejidad de cada fenómeno por separado, y más aun de estudiarlos juntos, se requiere una investigación profunda en todos los ámbitos de la sociedad, identificando los que son primordiales en cada grupo que comparta una tradición y una etnia, e incluso las mismas creencias religiosas.

Si bien el Proyecto Globe y las dimensiones culturales planteadas por Hofstede nos brindan un acercamiento bastante amplio al entendimiento de la cultura y su relación con el liderazgo, no profundizan quizá en factores que puedan marcar tendencias para sus estudios, como por ejemplo países como Colombia que tienen una gran diversidad en sus regiones. Así pues, y en conclusión, de acuerdo a lo revisado en este artículo es notoria la influencia que ejercen los factores culturales, sociales, políticos y religiosos en el estilo de liderazgo que se desarrolla por un individuo, el cual termina adaptándose y moldeándose de acuerdo a la sociedad a la que pertenece y a lo que puede hacer en ella, ya que un líder efectivo realmente lo es cuando tiene seguidores que lo respalden, y para ello debe llenar las expectativas y necesidades que estos tienen.

## Referencias

- Amaya, P. J. (2006). Problemas críticos colombianos, Tercera parte. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007072/index.html>.
- Avella, D.M. (2014). Estilos de Liderazgo y su relación con los niveles de optimismo de los colaboradores, en entornos culturales de países suramericanos. Tesis de grado. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Bass, B.M. (1985). Leadership Beyond Expectations, Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (3ª ed.), Nueva York: The Free Press.
- Bass, B.M., y Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior"
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership (Second Edition), Routledge
- Bennis, W.G. (1959). "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority". Administrative Science Quarterly 4.
- Boisier, S. (2006). "La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: el mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas".
- Bunge, M. (2002). Filosofía de la psicología.
- Carlier, S. I. (2012). "Diversidad: mujeres en juntas directivas". El Tiempo. Recuperado Noviembre 18, 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-40781>
- Campbell, D.P. (1991) Campbell Leadership Index Manual. Minneapolis, MN: National Computer Systems-
- Campbell, J.P. y Pritchard, R.D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology.
- Center of Creative Leadership. (2012). Leader Effectiveness and Culture: The Globe Study.
- Constaín, J.E (2008). La descripción del mundo contemporáneo. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, 64-72.
- Cortés Pinzón, S. M. (2012). Análisis del conflicto indo-paquistaní, por la región de Cachemira durante el periodo comprendido entre 1947 y 1972.
- Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo

transformacional: investigación actual y retos futuros, Universidad & Empresa No. 25, p. 13-32.

Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A Vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations.

Duque, Juan Guillermo. (2009). El concepto de lo Político de Carl Schmitt en movimiento: amigo-enemigo y guerra,, recuperado de: [http://repository.urosario.edu.co/discover?scope=/&rpp=10&page=3&query=segunda+guerra+mundial&group\\_by=none&etal=0](http://repository.urosario.edu.co/discover?scope=/&rpp=10&page=3&query=segunda+guerra+mundial&group_by=none&etal=0). 21 de noviembre de 2014-

Etling, A. (1998). Liderazgo Efectivo. Ciudad de México: Trillas.

Fiedler, F.E. A theory of Leadership Effectiveness. Nueva York: Mc Graw Hill, 1967.

Foucault, M. (1979). El sujeto y el poder. Recuperado de <http://www.philosophia.cl/biblioteca/Foucault/El%20sujeto%20y%20el%20poder.pdf>

Hemphill, J.K. (1949) "The Leader and His Group". Journal of Educational Research 28.

Gil, F. & Martí, M. (2011) Cultura y Liderazgo. El proyecto GLOBE. En F. Molero & J.F. Morales (Eds.). Liderazgo: Hecho y ficción. (pp. 197-219). Madrid: Alianza Editorial.

Ginnett, R.C. (1996). Team Effectiveness Leadership Model: Identifying Leverage Points for Change". Proceedings of the 1996 National Leadership Institute Conference. College Park, MD: National Leadership Institute.

Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, (1971). The Situational Leader. New York: Warner Books.

Hofstede, G. (1983). The cultural reativity of organizational practices and theories. Journal of International Business Studies, 75-89.

Hogan, R.T., Curphy G.J. y Hogan. J. What Do We Know about Personality: Leadership and Effectiveness?. American Psychologist 49.

Hughes, R. L., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México D.F: Mc Graw Hill.

Inglehart, R. (1997), Modernization and Post-Modernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1997.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." Journal of Social Psychology, 10, 271-299.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York, USA: Mc Graw Hill.

McGue, M. y T. J. Bouchard, Jr. Genetic and Environmental Determinants of Information Processing and Special Mental Abilities: A twin Analysis". 1990

Merton, R.K. (1957). Social Theory and Social Structure. Nueva York: Free Press.

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo: Una relación multifacética. Boletín de Psicología, 53-75.

Negrete, E. T. (2009). El concepto de filosofía según los filósofos. Recuperado De <http://eudoroterrones.blogspot.com/2009/03/el-concepto-de-filosofia-segun-los.html>

Ospina, A. (2007). La incidencia de la percepción de amenaza desarrollada durante la guerra fría en la formación de un proyecto musical dentro de la contracultura hippy a nivel internacional en la década de los años 60. Recuerado de: <http://repository.urosario.edu.co/discover?scope=%2F&query=guerra+fria&submit=lr&rpp=10>. 21 de noviembre de 2014.

Pinzón, Lina María. (2012). Análisis de las relaciones político bilaterales entre Alemania e Italia bajo el tercer Reich (1933-1945) . Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/discover?scope=%2F&query=fascismo&submit=lr>. 20 de noviembre de 2014.

Roach, C.F y O. Behling. "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership". En Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership. Ed. J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim y R. Stewar. Elmsford, NY: Pergamon, 1984.

Ronen, S. and Shenkar, O., "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis." Academy of Management Review, 1985, 10(3), 435-454.

Schwartz, S.H., (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. Applied Psychology, 1999, 48(1), 23-47.

Stodgill. Handbook of Leadership. Nueva York: Free Press, 1974.

Tellegen, A, Lykken, T, Bouchard, T.J, Wilcos .K.J, Segal. N.L y Rich. S. Personality Similarity in twins Reared Apart and Together". 1998

The Hofstede Center. Recuperado de <http://geerthofstede.com/colombia.html>

Tichy, N.M y M.A. Devanna. The Transformational Leader. Nueva York: John Wiley, 1986.

(Universidad del Rosario, (2010). Las castas en la India. Recuperado de <http://e->



aulas.urosario.edu.co/pluginfile.php/550902/mod\_resource/content/1/Castas.pdf

Universidad del Rosario. (2014, Noviembre 20). <http://www.urosario.edu.co/Rosaristas-en-el-Mundo/Estados-Unidos/Cultura/>. Retrieved from <http://www.urosario.edu.co/Rosaristas-en-el-Mundo/Estados-Unidos/Cultura/>

Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*,



**Julián Felipe Rodríguez Rivera**

**María Isabel Álvarez Rodríguez**

**Director: Juan Javier Saavedra Mayorga**

### **Resumen**

Este artículo de revisión realiza una síntesis de las principales escuelas y autores que se han dedicado al estudio de la naturaleza del trabajo directivo. Siguiendo un método de búsqueda documental, se identificaron nueve autores representativos de esta área de investigación. El texto aborda, de manera cronológica, el trabajo de estos autores, señalando el contexto en que se desarrollaron sus investigaciones, los métodos de investigación utilizados y los principales resultados obtenidos. Luego de esta revisión se hace una valoración general del campo, identificando sus principales fortalezas y debilidades, así como sus perspectivas de desarrollo futuro.

Palabras claves: trabajo directivo, relaciones interpersonales, liderazgo.

### **Abstract**

This review article perform a synthesis about the principal schools and authors who have dedicated themselves to the study of the nature of managerial work. Following a method of document research, nine representative authors of this area of research were identified. The text addresses, in chronological way, the work of these authors, noting the context in which their research is conducted,

research methods used and the main results obtained. After this review a general valuation of the field is done by identifying their main strengths and weaknesses, as well as their prospects for future development.

Key words: managerial work, networking, leadership.

## 1. Introducción

A lo largo de las últimas décadas ha aumentado el número de investigadores, estudiantes y practicantes de la gestión interesados por comprender la naturaleza del trabajo directivo. En otras palabras, por comprender cuáles son sus prácticas, qué es lo que realmente hace un administrador en el desarrollo diario de su profesión. Este artículo de revisión tiene como objetivo principal realizar una síntesis de las principales escuelas y autores que se han dedicado al estudio de la naturaleza del trabajo directivo, identificando el contexto en el que se han formulado, cuáles han sido sus principales motivaciones, qué metodologías han utilizado, cuáles han sido sus principales resultados y, finalmente, cuáles pueden considerarse como sus principales fortalezas y debilidades. Todo ello con el fin de ofrecer un panorama general sobre la evolución de esta corriente de trabajo desde sus inicios hasta el día de hoy, y una exploración de sus directrices o rumbos futuros.

El documento está organizado de la siguiente manera. La primera parte presenta el objetivo y la justificación del trabajo de investigación. La segunda da cuenta de la metodología que se utilizó para la recolección, selección y análisis de la información. La tercera parte presenta los resultados. En ella se abordan, de manera cronológica, las principales escuelas y autores que se han ocupado del trabajo directivo. La cuarta parte, de discusión, hace una valoración general sobre las fortalezas y debilidades de las escuelas consideradas, y explora cuáles pueden ser las perspectivas de trabajo futuro en este campo de investigación. La quinta parte presenta las conclusiones del trabajo realizado, y la sexta, las referencias bibliográficas.

## 2. Metodología

El presente artículo constituye una revisión sobre los antecedentes y el estado actual del campo de los estudios sobre la naturaleza del trabajo directivo. Por tal razón, la metodología empleada es la búsqueda documental. En el desarrollo del artículo se siguió un proceso que se ilustra a continuación.

En primer lugar, exploramos –siguiendo la recomendación de un experto– algunos de los principales trabajos panorámicos sobre el campo. En particular, exploramos los textos de Jhon Kotter (1982), Linda Hill (1992), Henry Mintzberg (1973-2009), Stefan Tengblad (2012) y Emilio Matthaei (2010). Como resultado, encontramos nueve escuelas representativas en este campo.

Una revisión sistemática de la bibliografía contenida en estos textos nos permitió identificar los autores que, junto a lo anteriores, son considerados como los más representativos de dichas escuelas de pensamiento. Ellos son Sune Carlson (1951), Leonard Sayles (1964), Rosemary Stewart (1965), Ralf Reichwald (2008) y Fred Luthans (1973-2011).

Finalmente, con el objetivo de conocer de cerca la obra de dichos autores, así como de otros que comentan, prolongan o debaten su obra, procedimos a una búsqueda bibliográfica en bases de datos tales como EBSCO HOST, JSTOR, SPRINGER y REDALYC, y en el sistema integrado de búsqueda de la Universidad del Rosario.

Para realizar esta búsqueda se utilizaron las siguientes palabras clave: “managerial work”, “executive behaviour” y “organizational behaviour”. Ellas nos permitieron filtrar la información y seleccionar los textos pertinentes para la revisión bibliográfica de la que se ocupa este artículo. Los resultados de dicha investigación se muestran en el siguiente apartado.

**3. Resultados:** Los principales autores y enfoques para la comprensión del trabajo directiv

### 3.1. El trabajo pionero de Sune Carlson

Sune Carlson es el primer autor que aborda de manera intencional y sistemática el tema de la naturaleza del trabajo directivo. En la gran mayoría de los autores que conforman el campo es común encontrar referencias a su trabajo pionero, *Executive behaviour*, publicado en 1951. Se trata de un documento clásico que resulta, sin embargo, difícil de localizar para el lector contemporáneo. Las principales referencias a su contenido e impacto se encuentran por lo tanto en las obras de sus continuadores y en los trabajos panorámicos del campo (Matthaei, 2010; Tengblad, 2002; 2003).

De acuerdo con Matthaei (2010), Carlson fue el primer autor que se planteó ir más allá de los enfoques prescriptivos y especulativos corrientes en la teoría administrativa de la época, para estudiar lo que los administradores realmente hacían. Para ello, decidió realizar una observación sistemática, estudiándolos con base en cinco dimensiones: el lugar de trabajo, el contacto con las personas e instituciones, las técnicas de comunicación, la naturalidad en el manejo de las preguntas, y la clase acción que realizaban. Los resultados de tal análisis mostraron en qué trabajan los administradores y por cuántas horas al día lo hacían. Además, describió las actividades que ellos desarrollaban dentro y fuera de la empresa durante el tiempo que duró la investigación. Todo ello, complementado con inspecciones y visitas a oficinas y lugares de trabajo. Este estudio pionero termina con la enunciación de la necesidad de estudiar de manera sistemática el trabajo directivo, relacionándolo con el contexto físico y social en el que tiene lugar (Matthaei, 2010).

### 3.2. Relaciones laterales y compresión sistemática: Leonard Sayles

Leonard Sayles (1964), al igual que otros autores, como Sune Carlson, se preguntaba acerca de los problemas que se presentaban en el proceso de llegar a convertirse en un gran directivo y de las habilidades de liderazgo que para ello se requerían (Sayles, 1999).

Luego de un tiempo de dedicarse a la antropología, recibió una oferta de IBM para implementar un programa de entrenamiento para los administradores, la cual

aceptó con la condición de que se le permitiera investigar qué hacían realmente los directivos de la empresa. Ello con el objetivo de desarrollar un programa de enteramiento realmente útil –y no un simple programa de motivación e inspiración–, y a su vez entender cómo perciben los administradores los diferentes eventos organizacionales (Matthaei, 2010).

Su investigación tomó aproximadamente un año. En este lapso observó y entrevistó a los directivos de las respectivas divisiones, enfocándose en aprender más sobre los eventos específicos, las tradiciones y los conflictos, que sobre el trabajo directivo propiamente dicho. Utilizó un método de triangulación (comparación), con el cual aceptaba o rechazaba la información para la construcción de su modelo o imagen sobre las interacciones más críticas en la organización (Sayles, 1999). Obtuvo resultados que apoyaron su planteamiento inicial de que los eventos organizacionales son percibidos de distintas maneras por los directivos.

Observó que, a pesar del enfoque que se le ha dado a la industria, el cual está basado en la sincronización precisa y en la coordinación de los procesos, se genera más valor al momento de maximizar factores como la continuidad, la regularidad y la periodicidad del proceso, los cuales no exigen un gasto extra de energía por parte de los subordinados, al acelerar el proceso en un momento determinado (Golembiewski, 1964).

Como resultado, encontró tres grandes explicaciones a la pregunta sobre qué hacen los administradores. La primera es que el directivo es como un agente que participa en las corrientes laterales y externas de trabajo en la organización, es decir, en las relaciones por fuera de su grupo de trabajo. La segunda es que el directivo actúa como líder. Y la tercera, que el directivo actúa como monitor, identificando los cambios en las relaciones para mantener la estabilidad de las mismas. Sayles hace énfasis en la relaciones laterales, las cuales en la mayoría de los casos representan el mayor porcentaje en su carga de trabajo, y las divide en siete tipos: procesos o procedimientos, comercio, servicios, asesoramiento, auditoria, estabilización e innovación (Golembiewski, 1964).

Finalmente, Sayles (1964) señaló la importancia que tienen los administradores

de nivel medio en las organizaciones, al momento de manejar las incertidumbres en el trabajo creadas por la tecnología y por el entorno. También encontró que la motivación de los subordinados está directamente relacionada con la capacidad de los directivos para resolver o facilitar los inconvenientes de trabajos y la disponibilidad que tengan para enfrentarse a los grandes riesgos del entorno cambiante. Adicionalmente, propuso la necesidad de que haya diversidad en las actividades administrativas y las interacciones del directivo, como requisitos indispensables para la lograr la efectividad en ambientes complejos (Sayles, 1999).

### **3.3. Demandas, restricciones y elecciones del trabajo: Rosemary Stewart**

Debido a la falta de estudios sobre el trabajo y el comportamiento administrativo, Rosemary Stewart (1965) decide realizar una investigación basada en el método del diario, buscando entender las diferencias y similitudes entre los diferentes empleos administrativos. Justifica la elección de su método argumentando que el método de observación no cumplía dos de las siguientes condiciones. La primera, que el método pudiera ser usado por lo menos en el estudio de cien administradores, condición ésta difícil de satisfacer mediante la observación, pues demandaría mucho tiempo. La segunda, que el método pudiera cubrir un largo periodo de tiempo para mostrar variaciones en el trabajo, condición también imposible de satisfacer por la observación, dada la dificultad de observar a un administrador durante un largo período de tiempo. Las otras tres condiciones consistían en que el método de investigación fuera aplicable a diferentes administradores, que produjera resultados comparables y que fuera lo suficientemente simple para su aplicación (Stewart, 1965). Aunque el método de observación cumplía estas últimas, Stewart lo descartó al no poder cumplir las dos primeras condiciones.

Uno de los principales problemas que presentó su método del diario fue la forma de aplicarlo, pues hacer que los administradores recordaran anotar en el diario los hechos importantes del día y estuvieran interesados por un largo período de tiempo en proporcionar información, era un problema difícil de superar debido a que, la naturaleza de su trabajo, algunos directivos son muy dispersos y no tienen el suficiente tiempo para llenar un diario. Estos problemas fueron

superados mediante la implementación de tres etapas para la investigación: en la primera parte, de nueve semanas de duración, se realizaron seminarios dando a conocer los tres tipos de diarios que iban a ser usados para que los administradores los conocieran, los analizaran, los debatieran y discutieran su uso y la terminología en ellos utilizada presentada. En la segunda etapa se hace una revisión y comparación de los resultados obtenidos en los diarios probados en una organización, con los resultados de otros cursos de tres organizaciones diferentes, dando como resultado un período promedio de la investigación de cuatro semanas; en la última etapa se imprime y se aplica el diario en la investigación principal (Stewart, 1965).

Finalmente, como resultado de su investigación plantea un modelo en donde explica cómo los directivos ejercen sus opciones o elecciones, de acuerdo con la cantidad de demandas exigidas por su cargo y con las restricciones del mismo. Las demandas son lo que tiene que hacer alguien en su empleo, y pueden ser de dos tipos: demanda de realizar un trabajo o de cumplir un criterio. Las restricciones son aquellos factores, internos o externos, que limitan la labor del empleado, tales como las limitaciones tecnológicas o geográficas. Y las opciones o elecciones son las formas que tiene el administrador de desarrollar su labor, las cuales pueden variar, pues tiene la elección de enfatizar en un factor específico como el tiempo, los recursos o la calidad, o de escoger quién realiza el trabajo (Stewart, 1982).

### **3.4. Teoría del trabajo directivo de Henry Mintzberg**

Henry Mintzberg es uno de los principales teóricos del campo de la estrategia y, en general, del campo de los estudios organizacionales (Sanabria, Saavedra & Smida, 2014). En lo relacionado con el problema que nos ocupa, observó, entrevistó y analizó el trabajo de 30 administradores distribuidos en diferentes niveles (seniors, de nivel medio y de bajo rango), para determinar qué tanto podían realizar sus actividades sin interrupciones, cómo recolectaban información y cómo tomaban las decisiones (Matthaei, 2010)

Por medio de una observación estructurada, reunió evidencia en dos ámbitos fundamentales: las características del trabajo (cuánto tiempo, cuándo y dónde)



y el contenido del trabajo (actividades), información que fue resumida y sintetizada en el resultado de sus estudios, en los que da a conocer los 10 roles que desempeña el directivo, agrupados en tres grandes roles (interpersonales, informativos y decisionales), tal como se muestran a continuación (Mintzberg, 1973; 1975/1990; 2009).

Roles	Descripción	Actividades identificables
<b>Cabeza visible</b>	Cabeza simbólica; la obligación de realizar una serie de deberes rutinarios de carácter jurídico o social.	Ceremonia, solicitud de estado, solicitudes.
<b>Líder</b>	Responsable de la motivación y la activación de los subordinados; responsable de la dotación de personal, capacitación y deberes asociados.	Actividades de gestión que involucran prácticamente todos los subordinados.
<b>Enlace</b>	Mantiene la red de desarrollo propio de contactos con el exterior e informadores que prestan favores e información.	Conocimientos sobre mail; junta externa de trabajo; otras actividades incluyendo agentes exteriores.

Tabla 1: Roles interpersonales

Roles	Descripción	Actividades identificables
<b>Monitor</b>	Busca y recibe amplia variedad de información especial (gran parte de ella actual) para desarrollar conocimiento profundo de la organización y el medio ambiente; emerge como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización.	El manejo de todo el correo y los contactos clasificados como preocupados principalmente con la información recibida (e.g noticias periódicas, giras de observación).
<b>difusor</b>	Transmite la información recibida de los extranjeros o de otros subordinados a miembros de las organizaciones; algunos hechos informativos, algunos que implica la interpretación y la integración de las diversas posiciones de valores de influencia de la organización.	El reenvío de correo en los propósitos de la organización de contactos verbales, el flujo de información a los subordinados (por ejemplo, sesiones de revisión, el flujo de comunicaciones instantánea)
<b>Portavoz</b>	Transmite la información a personas ajenas del plan organizacional, políticas, acciones, resultados, etc.; sirve como expertos en la industria organizacional.	Las reuniones del Comité; repartiendo mails y contactos que implican la transmisión de información a los ajenos a la corporación.

Tabla 2: Roles informacionales



Roles	Descripción	Actividades identificables
<b>Empresario</b>	Busca en la organización y su entorno para oportunidades e inicia proyectos de mejora para lograr el cambio; supervisa el diseño de algunos proyectos como pozos.	Sesiones de estrategia y revisión que implican la iniciación o el diseño de proyectos de mejora.
<b>Gestionador de conflictos</b>	Responsable de la acción correctiva cuando la organización se enfrenta a importantes perturbaciones inesperadas.	Sesiones de estrategia y revisión que involucran disturbios y crisis.
<b>Asignador de recursos</b>	Responsable de la asignación de los recursos de la organización de todo tipo - en efecto la toma o la aprobación de todas las decisiones organizacionales significativas.	Programación: solicitud de autorización; cualquier actividad que implique el presupuestario y la programación de los subordinados de trabajo.
<b>Negociador</b>	Responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	Negociación.

**Tabla 3: Roles decisionales**

Adicionalmente, en un trabajo posterior Mintzberg (2009) hace énfasis en el impacto del internet, el cual ha aumentado la velocidad y el volumen en la transmisión de la información. Mintzberg comienza describiendo las ventajas del internet en el trabajo administrativo, entre las cuales se destacan la posibilidad de estar en contacto con todos los agentes de la organización y con el entorno, dándoles la posibilidad de ser más competitivos y actuar más rápido ante los diferentes cambios del ambiente; pero, por otro lado puede desconectarlos de la realidad, pues el internet, en especial el correo electrónico, les da la sensación de manejar todo y de estar en contacto con todos desde cualquier parte con solo tocar el teclado, pero en realidad no saben si las palabras escritas como respuestas son las verdaderas o si fueron cuidadosamente escogidas (Mintzberg, 2009). En otras palabras, no pueden identificar cuál fue la verdadera reacción de la persona a sus comentarios. Mintzberg llega a la teoría de que el email incrementa el ritmo y la presión de la administración, así como las interrupciones, pero no está cambiando radicalmente las prácticas fundamentales de la administración; por el contrario, está reforzando las características que se han venido acentuando durante las últimas décadas (Mintzberg, 2009).

Finalmente, plantea la hipótesis de que las variaciones situacionales del trabajo administrativo pueden ser encontradas al observar a los individuos de acuerdo a los 8 tipos de empleo: hombre de contacto, emprendedor, trabajo interno, gerente de políticas, gerente en tiempo real, gerente de equipo, gerente experto, gerente nuevo. Encontró, basado en las características situacionales, ciertas características que pueden ser sistemáticamente mejoradas: compartir información, encajar conscientemente con la superficie, compartir la información de trabajo si puede ser compartida, actuar más allá de sus obligaciones, liberarse de las obligaciones, enfatizar en el rol que se ajuste a la situación, ver una imagen completa en términos de sus detalles, reconocer su influencia en la organización, negociar con las crecientes coaliciones, y usar la ciencia administrativa (Mintzberg, 2009).

Para sintetizar, las principales contribuciones de Mintzberg consistieron en "identificar e impulsar la nueva corriente de investigación (Work Activity School), mejorando nuestra comprensión acerca de la naturaleza del trabajo administrativo e innovando en la metodología de la respectiva escuela de

investigación” (Matthaei, 2010, p. 61-62).

### **3.5. TIC y el trabajo administrativo: Ralf Reichwald**

Ralf Reichwald (1984) fue uno de los principales autores que priorizó el conocer más de cerca el tema de la información y la comunicación tecnológica, ya que creía que estos jugaban un papel primordial dentro de una era enfocada al cambio y a la re-estructuración de procesos de todo tipo de organizaciones. Él observó que existía una serie de factores que impedían a las organizaciones realizar sus actividades corporativas, que algunas corporaciones contaban con barreras de carácter físico como la distancia en tanto que otras contaban con limitaciones de carácter un poco más complejo como el manejo del tiempo. Para Reichwald, este tipo de obstáculos podían ser superados a través del uso de la información y la comunicación tecnológica, puesto que al implementar este tipo de cambios/ajustes se observaría un nivel de innovación dentro de toda la empresa, lo cual le permitiría obtener un alto perfil dentro del mercado y diferenciarse de su competencia (Picott, Reichwald & Wigand, 2008).

Arnold Picott, su compañero de investigación, desarrolla algunos argumentos para sustentar la idea de Reichwald de que una corporación, al hacer uso de la información y comunicación tecnológica, puede contar con algunas ventajas: primero, una mayor transparencia en el mercado, debido al fácil acceso de información; segundo, un intercambio información; tercero, el nivel de eficiencia del mercado se vería incrementado gracias al decrecimiento de las barreras comerciales de entrada por la información y comunicación de los individuos con el mundo exterior, y por último, la estandarización y automatización de procesos permitirían emerger nuevos tipos de servicios que no existirían sin este tipo de organización (Picott, Reichwald & Wigand, 2008).

Siguiendo la idea de que la información y comunicación tecnológica puede traer consigo mejoras en la organización, Reichwald menciona diferentes modelos, los cuales se encuentran divididos en dos grupos: el primero, enfocado en el comportamiento de la información, y el segundo, en el comportamiento de la comunicación. Dentro de estos dos conjuntos se hallan cinco modelos que explican la importancia del comportamiento de la información y tres modelos

que hacen referencia al peso del comportamiento de la comunicación (Picott, Reichwald & Wigand, 2008).

#### **Comportamiento de la información:**

1. Necesidad de información y suministro. Este modelo hace referencia a la necesidad de los individuos por obtener cierto tipo de información, la cual es requerida para completar sus tareas en un período determinado de tiempo.
2. Modelo nuevo de confirmación. Este modelo fue creado por Erns y Cristine von Weizsacker en 1974 (Picott, Reichwald & Wigand, 2008). con el fin de analizar el efecto de la acción de promoción de información. Con esto, encuentran que si el receptor no tiene experiencia en cuanto a la nueva información obtenida, este tipo de información no puede ser usada en acción de dirigir el camino de la organización.
3. Información y comportamiento de comunicación de acuerdo a O’Reilly (Picott, Reichwald & Wigand, 2008). Desarrolló una visión integrada entre las variables de contexto, la información y el comportamiento de la comunicación, el nivel de información y los individuos sujetos a tomar una decisión. Para O’Reilly las decisiones son una función derivada del acceso que se tiene a la información.
4. Información como señal y símbolo. En este modelo, autores como March y Feldman (Picott, Reichwald & Wigand, 2008).comentan que las personas encargadas de tomar decisiones dentro de la corporación deben crear una señalización de la calidad de la información acorde a su ambiente exterior.
5. Patologías de información. Este modelo consiste en anticipar el funcionamiento defectuoso del conocimiento de información que tiene la organización, y así tener éxito en los procesos comunicacionales.

#### **Comportamiento de la comunicación:**

1. El ejecutivo debe tener claro cuáles son los propósitos de la organización, y así habrá un despliegue de información que le permita priorizar las tareas y controlar la información
2. Debe sincronizar los sistemas de información y comunicación para tener un mayor control de la producción, y estandarizar procesos con el fin de conseguir nuevos servicios de soporte que pueda ofrecer la organización.

3. Debe mejorar la infraestructura de las bases de datos de comunicación e información, lo cual ayudará a tener un mejor manejo de los recursos y alcanzar de manera más eficiente las metas propuestas por el director.

En el desarrollo de su investigación sobre la información, las tecnologías de la comunicación y el papel que juegan en la naturaleza del trabajo administrativo, utilizó el método de entrevistas semi-estructuradas con altos ejecutivos, con sus secretarías y socios. A vez utilizó el método de observación estructurada durante períodos de dos días, encontrando que la información y las tecnologías de la información impactan la organización de dos maneras: de una manera autocrática, en donde las responsabilidades son asumidas de manera personal, las relaciones de trabajo son de baja cooperación, no se da una repartición equitativa de las tareas y se ofrece capacitación exclusivamente al titular de la tarea; y por otra parte, de manera cooperativa, en donde las responsabilidades son asumidas como un clúster, las relaciones de trabajo son de alta cooperación, se da un equitativo reparto de la carga laboral y las capacitaciones no se dirigen a una tarea específica sino que se capacita a toda el área en conjunto.

De ahí surge la necesidad de erradicar la idea de una organización autoritaria. Por el contrario, para Reichwald se deberían repartir las obligaciones laborales entre los diferentes miembros de la compañía y seguir un esquema de cooperación entre el directivo y su subordinado (Picott, Reichwald & Wigand, 2008). El autor resalta la importancia de explotar el potencial y las capacidades que tienen los empleados para la creación de procesos innovadores, los cuales darán como resultado un incremento de la rentabilidad de la organización.

Más adelante, estudios realizados por Pribilla (1996) validaron y agregaron un nuevo modelo a los propuestos por Reichwald: el modelo tradicional, en el que el ejecutivo no usa constantemente ningún correo electrónico o correo de voz, sino que se comunica usando el teléfono y el correo certificado; el modelo autárquico, en el que el ejecutivo usa profusamente el correo electrónico personal y las notas de voz; y el modelo de cooperación, en el que la información se utiliza principalmente en soporte impreso y el correo electrónico solo se utiliza situaciones especiales, tales como los viajes de negocios (Matthaei, 2010).

### **3.6. Empleo, administradores y actividades: Jhon Kotter**

Kotter (1982), por su parte, planteaba que las personas dependen de los directivos de las grandes organizaciones, pues son ellos quienes manejan la economía y quienes brindan la posibilidad de obtener un sinnúmero de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores. Ello lo llevó a preguntarse quiénes son estos individuos, qué hacen y por qué unos son más efectivos que otros (Kotter, 1982).

Al comenzar su investigación, encuentra que los únicos estudios existentes, realizados con profundidad, son los de Carlson y Mintzberg, los cuales solo abarcan el 1% de la investigación que se puede hacer en este campo (Kotter, 1982). Por esta razón decide realizar una investigación enfocada en estudiar un grupo de quince ejecutivos exitosos en nueve diferentes corporaciones de Estados Unidos, empleando como métodos la observación directa, el cuestionario, la entrevista y el análisis de documentos vitales, con el fin de reportar el trabajo realizado por los ejecutivos, las características personales y su trasfondo, y las diferencias y similitudes de su comportamiento.

En el desarrollo de su investigación, encontró dos aspectos que estaban obstaculizando su trabajo al medir las similitudes y diferencias entre los directivos: la dificultad de medir cómo estos manejan sus responsabilidades a largo plazo (debido al poco tiempo que pasaba con los directivos), y la inexistencia de fórmula que le permitieran medir el desempeño en cada una de las áreas de la organización. Para superar estos percances planteó las siguientes estrategias: medir el rendimiento tan solo de aquellos que tuvieran más de un año de experiencia trabajando, e incluir dos variables que le facilitaran la medición: hard, que se refiere a todo lo relacionado con indicadores financieros, y soft, que se refiere al manejo de las relaciones interpersonales con sus subordinados o jefes (Kotter, 1982).

Adicionalmente a los obstáculos presentados anteriormente, y debido a los cambios ocurridos en las organizaciones como consecuencia a los constantes avances en tecnología y a la dispersión geográfica de las organizaciones, hace una aproximación a lo que se conoce como demanda de trabajo, entendida

de dos maneras: la demanda de trabajo impulsada por las responsabilidades y las relaciones; y la demanda de trabajo influenciada por el contexto, las organizaciones y los negocios (Matthaei, 2010). Ello le permite encontrar una serie de dilemas o dificultades similares a las que se enfrentan los directivos en estas dos categorías. El primero de ellos es el establecimiento de objetivos básicos, políticas y estrategias a pesar de las grandes incertidumbres. El segundo dilema consiste en lograr un delicado equilibrio en la asignación de recursos escasos entre un conjunto diverso de necesidades funcionales y de negocio. El tercer dilema es la disposición para identificar problemas que están fuera de control y resolverlos rápidamente. El cuarto es obtener información, cooperación y soporte. El quinto dilema es cómo obtener herramientas corporativas, departamentos, divisiones y una mejor relación con proveedores y clientes. Finalmente el sexto dilema es cómo motivar y controlar a los subordinados que se tienen a cargo cuando los rendimientos son inadecuados y cuando existen conflictos interdepartamentales (Kotter, 1982).

Finalmente, como resultado de su investigación, presenta dos similitudes en la manera en que los administradores desarrollan su trabajo: un interés común por desarrollar agendas, y un interés por establecer buenas relaciones interpersonales con los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados en sus agendas. A su vez, identificó una serie de características comunes entre los ejecutivos: ambiciosos y orientados al logro, emocionalmente estables y optimistas, inteligentes y analíticamente fuertes, y buenos para las relaciones personales. Además, encontró que los directivos conocen su organización y el negocio al cual se dedican, que tienen buenas relaciones dentro y fuera de la organización, y que en el largo plazo se preocupan más por las buenas relaciones dentro de la organización que por los resultados establecidos al comienzo de su dirección. Cabe resaltar que la mayoría de gerentes exitosos trabajan en empresas que se relacionan con sus intereses personales, han estado en la misma industria durante mucho tiempo, y suelen ser promovidos rápidamente (Matthaei, 2010).

### **3.7. Comenzar a ser un directivo: Linda Hill**

Hill (1996) resalta la importancia que tiene, para los directivos, implementar

agendas para el personal de trabajo, basado en la necesidad de controlar, coordinar y motivar a los demás colaboradores con el cumplimiento de los objetivos planteados previamente en el cronograma de la organización. Pero al analizar a los directivos en la realización de esta actividad, encuentra que afrontar los problemas o inconvenientes que se presentan en el camino puede convertirse en una gran barrera para puesto que no cuentan con las herramientas y conocimientos suficientes para superar este tipo de obstáculos

Su trabajo de investigación se basó en el primer año de experiencia de 19 directivos, diez de los cuales eran directivos de marca en empresas de seguridad, y nueve eran directivos de ventas en empresas de computación. Utilizó como fuente primaria entrevistas semi-estructuradas y observaciones no estructuradas, con el objetivo de describir la experiencia que vive cada administrador, y el camino que debe tomar para llegar a convertirse en un gran ejecutivo (Hill, 2003).

Hill hace énfasis en que los individuos deben comprometerse con tres partes fundamentales del aprendizaje para comenzar a ser un directivo: primero, aprender algo nuevo; segundo, cambiar algún tipo de pensamiento y, por último cambiar ellos mismos. Durante el primer paso que se debe dar, el directivo debe recoger toda la información que le sea posible de académicos y demás organizaciones para complementar sus conocimientos. En consecuencia, el ejecutivo se encuentra con la necesidad de empezar a desarrollar nuevas actitudes que estén acordes con la posición que se ha tomado y, al realizarse esto, los procesos habrán cambiado ellos mismos.

Durante este proceso de conversión por el cual atraviesan los directivos, encuentran tres problemas: primero, cómo reconciliar sus expectativas con la realidad; segundo, cómo manejar los conflictos que surgen con sus subordinados; y tercero, cómo cumplir con los deberes que se les han impuesto. Como resultado de estos inconvenientes, los individuos han hallado de gran importancia establecer relaciones cooperativas con el resto de las personas que laboran dentro de la organización, pues de esta manera es posible alcanzar el éxito y la satisfacción en su trabajo. De igual manera, los subordinados descubren tres formas de sentirse exitosos, ya sea por el reconocimiento, por el desarrollo de la carrera, o por sentirse bien psicológicamente. Al haber una armonía entre



el ámbito personal y el laboral, el desarrollo e implemento de tareas se hacen consiguiendo mejores resultados.

Finalmente, Hill tiene en cuenta el proceso de globalización que está surgiendo de forma inminente y los cambios demográficos que se han venido observando con el trascurso del tiempo, considerando estos fenómenos como cambios turbulentos (Hill, 2003). Por lo tanto, un directivo no solo debe enfocarse en desarrollar su capacidad para dirigir, sino también en estar dispuesto a crear un ambiente en donde otros tengan la oportunidad de instruirse y así orientar la organización hacia el cambio y la innovación.

### **3.8. Comportamiento organizacional: Fred Luthans**

De acuerdo con Luthans (1973-2011), en la actualidad dirigir una empresa es bastante complejo, pues se presentan retos continuamente frente a una economía turbulenta. Además, se encuentran algunos desafíos a nivel interno, tales como la diversidad, los problemas éticos y la competencia existente a nivel global. Sin embargo, para Luthans son estos aspectos los que, con el trascurso del tiempo, van moldeando el comportamiento de la organización. El texto *Organizational behavior* tiene como objetivo orientar a los nuevos directivos a tener una mejor perspectiva, la cual les permita hacer frente a los desafíos que traen consigo estos nuevos paradigmas.

Luthans afirma que desde hace años los directivos han mostrado un interés por reestructurar sus organizaciones a través de programas de reducción de costos, los cuales incluyen recortes de gastos de nómina, globalización de las cadenas de suministro y creación de servicios compartidos. Es allí donde el autor se pregunta si los directivos conocen el verdadero valor de sus recursos humanos, y toman estos como una de las soluciones más simples para obtener un cambio real y efectivo en el lugar de trabajo (Luthans, 2011).

De acuerdo con lo anterior, es necesario realizar algunos cambios sujetos a nuevas reglas, limitaciones y comportamientos, que permitan a la organización ser longeva y exitosa con el paso del tiempo. Por tanto, el autor hace énfasis en que las compañías deben enfocarse en saber dirigir el personal de trabajo que

tengan, ya que son estos los que representarán una ventaja competitiva frente a los demás (Luthans, 2011). Luthans afirmaba que lo único irremplazable dentro de una corporación eran los empleados, puesto que cada uno de ellos tiene ideas y valores propios que los hacen únicos e insustituibles. De esta manera, al invertir en capital humano se obtendrá como resultado un mayor incremento en la productividad y en la satisfacción de los clientes.

Posteriormente, Luthans propone tres dimensiones en las cuales deben enfocarse los directivos para enfrentar los cambios que van ocurriendo en el ambiente: primero, cambios técnicos; segundo, cambios conceptuales, y tercero, cambios humanos. La primera dimensión hace referencia a la experiencia que va tomando el individuo en manejar tecnologías de información; la segunda dimensión surge al erradicarse la teoría X enunciada por Douglas McGregor (1960/1993), según la cual, asegurando planes de incentivos y suministrando buenas condiciones de trabajo, los empleados tendrían un mejor rendimiento. Al observar que el comportamiento humano es de un carácter más complejo, se da paso a la teoría Y, la cual buscaba conocimientos teóricos aplicados a la práctica que mostraran cómo dirigir efectivamente a las personas. Por último, la dimensión humana se va abriendo camino en el momento en que la organización entiende ésta como un recurso único e invaluable (Luthans, 2011).

### **3.9. Nuevas direcciones en el trabajo administrativo Stefan Tengblad**

Tengblad escribió un artículo titulado "Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzbergs classic study 30 years later" (2006), en el que se preguntaba si el estudio del trabajo directivo había cambiado o estaba sujeto a cambios. Hacía una distinción entre dos panoramas completamente opuestos encontrados a través de la historia: por un lado los estudios clásicos de Mintzberg (1973-2009), y Kurke y Aldrich (1983); por otro lado, los estudios más recientes de Druker, 1988; Handy, 1989; y Kanter, 1989.

En su estudio, Tengblad utilizó la metodología de la observación directa para hacer comparaciones con Sune Carlson (1951), y Henry Mintzberg (1973-2009). Analizó y observó durante alrededor de 250 horas el trabajo y las prácticas administrativas de directivos que ejercen su rol en el ámbito internacional, obteniendo como resultado que las agendas nacionales se han convertido en internacionales, la



naturaleza del trabajo se ha transformado, de una alta fragmentación del tiempo y una baja fragmentación del espacio a una baja fragmentación del tiempo y una alta fragmentación del espacio. Además, planteó que el nuevo rol del directivo es el de ser un facilitador para empoderar a los trabajadores, quienes resuelven los problemas de la organización a través de redes de funciones transversales y equipos de trabajo (Tengblad, 2006, p. 1440).

Por otra parte, plasmó en un cuadro las principales diferencias entre su estudio y el de Mintzberg, en el que se pueden destacar las horas trabajadas a la semana, pues en el estudio de Mintzberg se trabajan entre 40 y 53 horas a la semana mientras que en el suyo se encontró que se trabajaban entre 61 y 81 horas a la semana. Asimismo, es de señalar el incremento en el tiempo de transporte y la disminución en el tiempo de trabajo en escritorio o en la oficina.

**Tabla 4: Total del tiempo promedio trabajado por participante**

	Tengblad			Mintzberg		Comparación
	h/s	Ponderación	Rango	h/s	Ponderación	h/s
Reuniones	45.7	63%	59-71%	28	64%	63%
Recorridos	0.9	1%	0-4%	1	2%	-10%
Llamadas telefónicas	5.4	7%	2-16%	2.6	6%	108%
Total verbal	52	72%	62-80%	31.6	72%	65%
Trabajo de escritorio	9	12%	4-23%	8.8	20%	2%
Transportes	11.2	16%	7-21%	3.6	8%	211%
Tiempo total por participante	72.2	100%		44	100%	64%
Tiempo total de trabajo. Incluyendo 7 horas de viaje.	72.2	100%		45.4	103%	59%

Finalmente, enfatizó en el poder de impacto de los accionistas debido al control y la presión que ejercen sobre los administradores, al establecer y monitorear las altas expectativas de manera constante y exigente, afectando la gestión a nivel social con respecto a la ética de gobierno, pues con el afán de cumplir las metas establecidas, los administradores se olvidan de este factor, presionando de manera inadecuada a sus colaboradores y afectando el desarrollo organizacional debido al descontento de los colaboradores y del directivo (Matthaei, 2010). El desarrollo de la organización se verá entonces afectado negativamente por la falta de motivación, el descontento con sus superiores y la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

#### 4. Discusión

A partir de la revisión de la literatura sobre los distintos autores y enfoques que buscan comprender la naturaleza y particularidades del trabajo directivo, y cuyas principales características se presentaron en el apartado anterior, estamos en capacidad de hacer una valoración acerca de las principales fortalezas y debilidades que plantea este campo de estudio, e identificar sus principales perspectivas de desarrollo futuro.

##### 4.1. Valoración general del campo

Las principales fortalezas identificadas en los trabajos representativos del campo son las siguientes.

Una primera fortaleza radica en su novedad. Los trabajos que estudian la naturaleza del trabajo directivo buscan explorar un área investigativa que no había sido abordada previamente por la teoría organizacional y constituyen, hasta cierto punto una ruptura con la teoría clásica sobre el trabajo directivo. Al contrario de lo que se planteaba hasta el momento – y un ejemplo paradigmático de ello son los autores clásicos que hablan del proceso administrativo, tales como Taylor (1911/1990) o Fayol (1918/1990) –, ellos intentaron ver de una forma diferente el desarrollo del trabajo administrativo, argumentando que los administradores realizan muchas más actividades además de prever, organizar, coordinar, mandar o controlar. Un ejemplo de esa diversidad son las funciones

interpersonales, comunicacionales y decisionales identificadas por Mintzberg (1975/1990).

Una segunda fortaleza radica en su diversidad metodológica. Los autores que se mencionaron a lo largo del apartado anterior hacen uso de una importante variedad de herramientas metodológicas para comprender su objeto de estudio. Así, Sune Carlson (1951) empleó la observación directa, la cual consiste en describir los comportamientos y actividades realizadas por los individuos que están siendo observados. En este método, los investigadores participan de forma activa recolectando la mayor cantidad de información posible, pues de esta manera cuentan con una perspectiva más amplia, la cual suministra la información requerida (Krause, 1995). Leonard Sayles (1964), por su parte, utilizó además de la observación, entrevistas para complementar la información. Rosemary Stewart empleó el método del diario, es decir que los directivos estudiados debían realizar un reporte diario de sus actividades, y lo complementó por medio de entrevistas y grupos de discusión. Henry Mintzberg (1975/1990) se basó en la observación estructurada, lo cual le permitió conocer más de cerca el comportamiento de los directivos dentro de la organización. Ralf Reichwald (2008) utilizó entrevistas y observaciones semi-estructuradas, al igual que John P. Kotter (1982); y por último Stefan Tengblad (2012), quien utilizó asimismo la observación directa. La utilización de diferentes métodos de investigación les permitió estudiar a profundidad el problema, abordándolo desde diferentes ángulos, y desarrollar una mejor comprensión del mismo. Ello se debe a que el uso de varios dispositivos metodológicos en una misma investigación posibilita contrastar la información recolectada y facilita el proceso de validación o refutación de los resultados.

Una tercera fortaleza tiene que ver con el impacto de las investigaciones sobre los individuos estudiados. Los directivos que resultan involucrados en este tipo de investigaciones cuentan con una ventaja sobre sus colegas, pues desarrollan una mayor conciencia de las principales actividades que realizan diariamente, lo cual les da la posibilidad de enfocarse en aquellas tareas más relevantes en el desarrollo de su labor.

En cuarto lugar, la mayoría de los autores han tenido en cuenta la influencia de

la globalización y las tecnologías de información en los trabajos que se realizan actualmente, y los primeros autores han actualizado sus investigaciones con esta nueva variable en sus publicaciones más recientes. Ello muestra la continuidad y solidez de este campo investigativo, y el interés de los investigadores por mantener al día sus investigaciones.

Por otra parte, en el desarrollo de la revisión bibliográfica encontramos las siguientes debilidades en el campo de investigación:

En primer lugar, el número de administradores utilizados en las muestras. La mayoría de los autores no utilizan un número mayor a 50 participantes (Matthaei, 2010) debido a la dificultad y al tiempo que implica este tipo de investigación. El problema radica en que al ser un número tan reducido, sus estudios pierden credibilidad a la hora de hacer generalizaciones, pues se trata de una muestra muy reducida con respecto al número total de administradores que actualmente ejercen su profesión en el mundo.

En segundo lugar, la falta de investigación en otras culturas. La mayoría de estudios se han realizado en Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Suiza y Canadá (Matthaei, 2010) Ello hace que la investigación del campo pierda robustez y significancia en la recolección de datos, reduciendo el espectro de investigación al no obtener información sobre otras regiones a nivel global.

En tercer lugar, el tiempo empleado durante la investigación se considera insuficiente para observar las constantes variaciones que pueden ocurrir a largo plazo en el trabajo administrativo, pues la observación de los directivos oscila entre un día y una semana (Matthaei, 2010), mientras que los grandes cambios, problemas y eventos del trabajo directivo solo se pueden apreciar a largo plazo. Es decir, cuando se analizan los ejecutivos durante un periodo corto de tiempo, solo se puede estudiar lo que el directivo está haciendo en ese momento, pero se deja por fuera todo el trasfondo de este comportamiento, ya que no se pueden conocer las motivaciones que lo llevaron a comportarse como lo hace, ni las implicaciones que este comportamiento pueda tener en el futuro.

Y finalmente, la mayor debilidad encontrada en la investigación se debe a la

poca o nula relación entre los resultados obtenidos y la efectividad exigida a los directivos en el desarrollo de su labor. Es decir, el mejorar o hacer énfasis en uno de los factores o roles que plantea cada autor no implica que un mejoramiento de la efectividad de la organización en su conjunto. En otras palabras, las teorías sobre el trabajo directivo no tienen ningún impacto significativo en el desempeño de la organización.

#### **4.2. Perspectivas de trabajo futuro en el campo**

A partir del análisis realizado anteriormente, a continuación se ilustra, como deberían ser las áreas de trabajo futuro del campo.

En primer lugar, los investigadores tendrán que desarrollar proyectos investigativos apoyados por investigadores de distintos países y culturas con el fin de darle un mayor alcance a la investigación, al tener en cuenta el comportamiento de directivos de diferentes entornos y culturas. Ello se debe a que la forma de actuar de los directivos varía de acuerdo con las normas socio-culturales que rigen una sociedad, las cuales a su vez delimitan la estructura y la forma de interactuar de las organizaciones. Cabe resaltar que los mayores esfuerzos deben correr por cuenta de los investigadores de regiones como América Latina, en donde no se ha realizado ningún tipo de investigación en esta área del liderazgo.

En segundo lugar, las futuras investigaciones deberán estar dirigidas a explicar cómo, mediante la profundización o aplicación de las teorías expuestas por ellos o por los autores clásicos, se puede maximizar la efectividad y la eficiencia de la organización, ya que los trabajos realizados al día de hoy han sido fuertemente criticados por no generar efectos positivamente significativos en ninguna de estas dos áreas.

Como tercera medida, deberán aumentar los tiempos de observación a los directivos, así podrán detectar con mayor precisión cuáles son los cambios más significativos en el trabajo directivo. De esta manera no estarán enfocados en lo que hace un gerente en uno o dos días de trabajo, sino que tendrán una visión más amplia de cómo los directivos toman las decisiones en momentos críticos, conociendo el origen del problema, la reacción frente a este, y la solución dada

a la complicación. Si el tiempo de la investigación es lo suficientemente largo, se podrán conocer incluso las implicaciones de esa decisión.

Luego de haber superado estas debilidades, el campo se fortalecerá académicamente, pero también adquirirá una mayor relevancia, pues aumentará su influenciando sobre la forma como se desarrolla el trabajo directivo al comprobarse sus efectos positivos en el desempeño y la perdurabilidad empresarial.

#### **5. Conclusiones**

Existe un gran número de investigadores interesados en investigar la naturaleza del trabajo directivo, los cuales han realizado aportes significativos que han permitido tener un panorama amplio de este campo. Uno de los principales métodos de investigación que se utilizó como instrumento de análisis de información fue la observación, ya que para los autores era de vital importancia tener la capacidad de analizar y explicar detalladamente el comportamiento de los directivos. Además, esta técnica les permitía contar con la ventaja de obtener datos verídicos y confiables acerca de las conductas identificadas.

Durante el proceso de elaboración del artículo de revisión se pudo observar que los autores más representativos dentro del campo de investigación se cuestionan acerca de cómo el individuo puede llegar a convertirse en un gran directivo, y cuáles son los principales obstáculos que tienen que vencer para abrir paso a esta transformación. En la mayoría de los casos, se encontró que ello está relacionado con la capacidad de desarrollar un contacto permanente con todos los agentes de la organización y con monitorear continuamente la información del entorno.

El trabajo panorámico realizado en este artículo permitió identificar que los autores que conforman este campo de conocimiento buscan romper con los esquemas de la teoría clásica de la administración, dando paso a una nueva era de investigación centrada en la naturaleza del trabajo directivo, e influenciada por la globalización y la implementación de las tecnologías de información y comunicación. Por otra parte, se identificaron algunas debilidades importantes

en los textos de este campo, debido al corto período de exploración y al escaso impacto de las investigaciones sobre el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por último, se ha observado que, con el trascurso del tiempo, el directivo ha tomado más conciencia acerca de la importancia de invertir tiempo en las relaciones interpersonales, ya que todos y cada uno de los miembros que conforman la organización desarrollan un papel fundamental para cumplir con su misión social. Esta nueva concepción por parte de los directivos ha facilitado el planeamiento y distribución de tareas específicas, y ha mejorado la comunicación con sus colaboradores.

#### Referencias bibliográficas

- Bellush, J. (1975). Mayors in Action by John P. Kotter. *National Civic Review*, 64(3), 157-158.
- Fayol, H. (1918/1990). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- Golembiewski, R. (1964). Managerial Behaviour Administration in Complex Organizations by Leonard Sayles. *Administrative Science Quarterly*, 9(3), 320-323.
- Hill, L.A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotter, J. (1982). General Managers are Not Generalists. *Organizational Dynamics*, 10(4), 5-19.
- Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. United States: The free press.
- Lake, D. (1984). Book Review: *The General Managers* by John P. Kotter. *Human Resource Management*, 23(1), 101-105.
- Luthans, F. (1988). The Academy of Management Executive. *Academy of management*, 2(2).127-132.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: an evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Matthaei, E. (2010). *The Nature of Executive Work*. Germany: Ute Wrasmann.
- McGregor, D. (1960/1993). La teoría X y la teoría Y In MAP (Ed.), *Teoría de la organización*. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas.
- Mee, F. (1965). *Managerial Behavior Administration in Complex Organization* by

Leonard Syles. *Industrial and labor relations review*, 18(3), 459-460.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. (1975/1990). *The manager's job: folklore and fact*. *Harvard Business Review*, 163-176.

Mintzberg, H. (1973). A New Look at the Chief Executive's job. *Organizational Dynamics*, 1(3), 21-30.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Mintzberg, H. (2011). Book Review: *Managing*. *Journal of Product Innovation*



**Juliana Moreno**  
**Ana María Moreno**

**Directora: Françoise Venezia Contreras Torres**

## **Resumen**

El objetivo de este artículo es describir en qué situación está la mujer a nivel laboral en Colombia y analizar los factores individuales, sociales y culturales, que inciden en que ella alcance estas posiciones, para ello, el núcleo de este artículo se basó en los obstáculos que impiden que la mujer ocupe cargos directivos y así mismo las condiciones que la favorecen acceder a estos cargos. En primera medida se definen las condiciones actuales de la mujer en la alta dirección y su participación en el mercado laboral. Los argumentos usados proponen una mirada hacia la participación que ha tenido la mujer los últimos años y la necesidad de que las mujeres ejerzan su propio liderazgo con lo que las caracteriza.

Palabras clave: Alta dirección, género, rol de la mujer en la alta dirección, mujer en la alta dirección, condición laboral de la mujer.

## **Introducción**

La participación de la mujer en el mundo laboral en las últimas décadas se ha incrementado, dicho avance de oportunidades se ha visto reflejado desde mitad de siglo XX que gracias a los diferentes estamentos sociales ha permitido un

trato más equitativo y un cambio de pensamiento (Rodríguez de Lecea, 2008). En Latinoamérica en los últimos 15 años la intervención de las mujeres a la toma de decisiones políticas ha generado un nuevo panorama que se ha visto reflejado en un cambio de mentalidad y una aceptación femenina como procesos de cambio a nivel de igualdad de condiciones (CEPAL, 2010). No obstante, la mujer ha tenido que enfrentar diversos prejuicios sociales, a pesar de su participación en los últimos años existen barreras que han dificultado que alcance altos cargos, probablemente por las circunstancias distintas a su rol.

El propósito de este artículo es describir la situación de las mujeres en la alta dirección en Colombia, definiendo los principales factores que favorecen o impiden que la mujer llegue a ocupar cargos gerenciales o directivos en el contexto actual. Para lograr esta revisión documental, se abordará como el rol de la mujer en la organización ha ido evolucionando a través de las condiciones de equidad para acceder a estos cargos.

Cabe resaltar que en el contexto colombiano, no hay suficientes estudios relacionados con la mujer en la alta dirección, lo cual es una temática de interés creciente y de gran relevancia que debe ser estudiada, con base en lo anterior el propósito de este estudio es describir la situación actual de las mujeres en la alta dirección en Colombia y analizar los factores individuales, sociales y culturales que inciden para que ella alcance estas posiciones.

## **Situación actual de la mujer en cargos directivos**

Aunque el rol de la mujer a nivel laboral en los últimos años ha incrementado, su participación en los altos cargos sigue siendo baja, se evidencia que las condiciones salariales y las posibilidades de ascenso se han visto afectadas, puesto que no se han generado las mismas oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional sin tener en cuenta su formación profesional (Godoy & Mladinic, 2009).

A pesar de que la educación haya sido un factor que ha generado grandes logros sociales en la mujer, a nivel laboral no ha sido un factor relevante puesto que sigue obedeciendo a parámetros que no les permite tener trabajos de acuerdo a su formación académica (Gálvez, 2001). Existen barreras, no explícitas, que impiden a las mujeres ascender a ciertos cargos que son conocidas como el



techo de cristal (Hernández & Camarena, 2005). Este último concepto hace referencia a las barreras que impiden a las mujeres a acceder a altos cargos directivos y constituyen un obstáculo, que les impide ejercer roles de liderazgo, y dado que no se encuentra regulado ni controlado, sigue siendo invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli & Sanroman, 2005).

Lo anterior se ve reflejado en el hecho de que las las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1% de la presidencia está dirigida por las mujeres. En Estados Unidos apenas el 6% de los mejores pagados son mujeres y el 2% llegan a la Presidencia. En la Unión Europea el 11% de las mujeres ocupan altos cargos mientras llegan a la presidencia el 4% de ellas (Eagly & Carli, 2007). Mientras que en América Latina de las 72 empresas más grandes de la región analizadas en 2013 y 2014 tan solo el 4, 2% cuentan con una directora o presidenta, es decir con una representación del 8,8% para directorios y un 9,5 para comités y juntas directivas en todo Latinoamérica(CEPAL, 2014) .

Según el reporte actual de Catalyst (2011) se puede evidenciar que la participación de las mujeres en junta directiva, no es significativa, tan solo el 16, 1% de los miembros de la junta en Estados Unidos son mujeres. Por otro lado se encuentra que en Canadá tan solo el 14.5%.

### **Obstáculos que impiden que la mujer llegue a ocupar altos cargos**

Uno de los obstáculos que la mujer ha tenido que enfrentar en las organizaciones concuerda con el modelo de liderazgo masculino que hace referencia a los rasgos que son considerados como “masculinos” , tales como, agresión, control, ambición y competitividad (Davidson & Burke, 2011) . Por otro lado, Eagly y Carli (2007) afirman que los roles masculinos y femeninos de liderazgo se diferencian en dos aspectos básicamente, uno es el que ellos llaman comunal y el otro el de poder. A partir de lo anterior los autores afirman las mujeres están más orientadas a las relaciones afectivas y emocionales, mientras que los hombres acuden más a la dominación y el individualismo.

Por otra parte, se consideran femeninos los rasgos que generalmente se asocian con empatía, amabilidad o la preocupación por las necesidades de los demás (Eagly & Karau, 2002), no obstante, las posiciones gerenciales o directivas son consideradas masculinas (Schein, 2001) tanto así que nacen conceptos como “think manager, think male” (Schein, Mueller, Lituchy, & Liu 1996).

El prejuicio del genero puede tener un impacto negativo en la habilidad de la mujer para verse a ella misma como adecuada para ascender a cargos de alto rango (Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012) , como lo afirma también (Clancy, 2007) los prejuicios a nivel femenino no solo estén dados por los hombres, sino también, el concepto de inferioridad que se da a partir de estereotipos y discriminación en términos de remuneración, por lo que se espera que la mujer tenga higher standards en una tarea en comparación (Salas - Lopes , Deitrick, Mahady, Gertner & Sabino, 2011).

Uno de los problemas fundamentales que impiden que la mujer pueda desempeñar altos cargos, tiene que ver con factores de equidad, principalmente de carácter sociocultural, en el que se ha visto que en los roles tradicionales, sostenidos incluso por muchas mujeres, las cuales consideran que el hombre debe asumir el rol de trabajador y la mujer del rol del hogar (Gálvez, 2001).

Para Clancy (2007) los roles femeninos son originados tanto por los hombres como por las mujeres, ya que ellas en ocasiones pueden apoyar el estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral. Uno de los factores de mayor incidencia tiene que ver con que la mujer se deja afectar por sus conflictos pasados al momento de tomar decisiones en el trabajo, puesto que ponen su familia primero que sus aspiraciones personales y terminan ejerciendo trabajos menos exigentes y de poco prestigio, que de esta forma les permitan maniobrar con sus múltiples tareas (Stier, 2005). Por otra parte si perciben que el trabajo interfiere con su hogar y compromisos familiares algunas pueden dejar el trabajo o su posición, lo cual no permite avanzar en cargos de alta gerencia por la estrecha relación entre la profesión y la familia (Davidson & Burke, 2011; Mor & Guy, 2006).

El hecho que el compromiso hacia el empresa por parte de la mujer este sujeto a las responsabilidades del hogar, condiciona su posición y en ocasiones la pone en conflicto con otras dimensiones en su proyecto personal (Hernández y Camarera, 2005) siendo así la maternidad uno de los factores de desventaja para las empresas en términos de costos limitando así el ascenso de la mujer en cargos directivos (López, Martin & Romero, 2009) . Se considera que el embarazo, matrimonio y cuidado de hijos, son razones por las cuales hay diferencias en el rol de los hombres y las mujeres puesto que limita su ascenso en la pirámide organizacional (Escandón & Arias 2011). Sin embargo ejercer el rol no debería

causar limitantes y así mismo discriminación, sino una elección personal que las mujeres podrían tomar (Clancy, 2007).

### **Condiciones que favorecen que la mujer llegue a ocupar altos cargos**

A pesar de la situación descrita existen factores que promueven el avance de la mujer en posiciones altas categorizándolas en 3 niveles, social, familiar e individual, en el nivel social hay mecanismos para balancear de manera optima la familia y la carrera para los dos géneros, lo cual puede hacer que la mujer progrese en los rangos de la organización (Eagly y Carli, 2007) . Así mismo, preparar y entrenar a la mujer como líder, contribuye considerablemente, para el avance de su “police making position” como mentoras, consejeras y colaboradoras (Ibarra, Carter & Silva, 2010). Adicionalmente las organizaciones están cambiando su percepción de preferencia en el campo del liderazgo, generando como resultado una demanda que estos autores han llamado “androgynous leadership” - el cual es definido por BI Norwegian School of Management (2008) como una forma de liderazgo en la cual el líder tiene un trato igualitario entre femenino y masculino - el cual genera mas oportunidades para que la mujer avance en los altos cargos (Kark & Eagly, 2010).

Por otro lado a nivel familiar, los estudios han mostrado que la parte emocional contribuye al avance de la mujer en el puesto de trabajo (Salas-Lopes, Deitrick, Mahady, Gertner & Sabino, 2011). Así mismo se encontró que la mujer administradora en altos cargos atribuye sus logros gracias al apoyo emocional o practico por parte de su parejas, expresadas en mayor igualdad en las tareas realizadas en casa (Aycan, 2004). En este sentido entre mayor apoyo por parte del esposo existe un balance entre la carrera y la familia, y de esta forma mayor libertad para la mujer para ascender en la jerarquía especialmente entre los años 35 a los 50 (Gordon & Whelan-Berry, 2004)

En la parte individual, los estudios explican que la igualdad de género desde edades tempranas, parece contribuir positivamente al desarrollo de participación igualitaria, facilitando el avance a posiciones gerenciales o directivas (Singh & Vinnicombe, 2004). De esta forma , el nivel de ambición tiene un impacto importante en el proceso de que la mujer pueda ascender en la jerarquía organizacional, mejorando sus aspiraciones y sus oportunidades para alcanzar un top. (Tharenou, 2001).

### **Situación actual de la mujer en Colombia**

Según LA CEPAL 2014 la participación laboral femenina ha crecido gradualmente en Colombia durante los últimos 50 años en todos los sectores, sobre todo en el área urbana, generando una nueva propuesta de inclusión de hombres y mujeres para la distribución del trabajo.

La educación superior y el cambio en las áreas en que se preparan actualmente las mujeres ha tenido un impacto significativo a nivel laboral y así mismo en los cargos a los cuales acceden (Correa, 2005) . Lo anterior relaciona la situación de la mujer, como un resultado de importantes cambios a nivel social, cultural y demográfico sobre su rol (Contreras, 2011) .

De acuerdo con varios estudios, a mayor nivel de escolaridad y menores tasas de fecundidad la participación de la mujer en la fuerza laboral será más elevada (Duryea, Cox y Ureta 2006) por otro lado las empresas se han preocupado por corregir sesgos en materia de liderazgo organizacional y la llamada ley de cuotas la cual ha reglamentado de una manera importante la participación femenina por lo menos en un 30% de cargos en el Estado (Carter & Silva, 2010).

Es importante resaltar que aunque no hay participación paritaria en cargos directivos en Colombia, los índices muestran que son mayores casi el doble a México y Venezuela. (Maxfield, 2007) por otro lado, en Colombia en el 2005 se alcanzo la paridad en materia educativa sin embargo esto no se ha visto totalmente reflejado en sus ingresos, ni en la calidad de empleo al que acceden (CEPAL, 2010).

### **Situación actual de la mujer en la alta gerencia**

La participación de la mujer en la fuerza laboral colombiana, si bien es cierto, tiene una fuerte presencia en los diferentes sectores económicos, aunque no tiene un impacto significativo en las organizaciones, dado que el porcentaje de mujeres que llega a altos cargos directivos es bajo , lo que ha mostrado un efecto en la productividad de las organizaciones (INALDE, 2012).

Tal como Maxfield (2007), en su trabajo “Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II”, encuentra que en Colombia la proporción de mujeres

en los cargos directivos es baja comparandolo con relación al mismo nivel educativo de los hombres.

Según un estudio realizado por Correa a 384 mujeres profesionales en cargos directivos y en ascenso a empresas estatales en 2005 en Bogotá y Medellín se encontró que 100% tenían formación profesional de pregrado, 37% de especialización, 24 % de maestría y 2% de doctorado. También encontró que las mujeres tienen una mayor preparación que los hombres y que 51% de las mujeres que reemplazaron a los hombres en cargos directivos, 16% tenían mayor preparación académica.

Como se menciona anteriormente, en Colombia las trayectorias laborales en las organizaciones no se encuentran diseñadas a fomentar la diversidad, lo cual dentro del contexto laboral genera una falencia de desarrollo y retención del talento femenino, puesto que existen diferentes impulsores y obstáculos como por ejemplo la distribución del trabajo remunerado. Siendo éste uno de los factores más relevantes con respecto a la mujer en las organizaciones colombianas, ya que la inequidad de género, impacta a una persona de manera distinta en factores personales, laborales y familiares (Revista Inalde 2012).

Así mismo Correa (2005), afirma que hoy en día todavía existen factores que impiden a las mujeres a llegar a tener la igualdad de condiciones en los altos cargos directivos, ya que se mantienen unos estereotipos, donde la mujer debería ser responsable del hogar y donde el liderazgo es una tarea de los hombres.

Se puede observar la relación de inequidad de géneros en los altos cargos de las empresas colombianas de la siguiente manera; de 100 empresas más grandes del país, tan solo 21 tienen mujeres en la alta dirección (Revista Dinero, 2005), de los 100 ejecutivos más destacados por su labor en la dirección de las empresas, 23 son mujeres (Revista gerente, 2006) y de 764 ejecutivos del sector real, solo 66 son mujeres (Revista la Nota Económica, 2006).

Se evidencia que en Colombia todavía existe una gran diferencia en relación a la participación de la mujer en el mercado laboral y la participación en los altos cargos. Para 2012, según un estudio realizado por el centro de investigación de Cultura, Trabajo, Cuidado de INALDE Business School, encontró que de 100 empresas más grandes de Colombia, según el ranking de la Revista Semana, tan

solo el 9 % de los miembros de una junta directiva de dichas empresas son mujeres, lo que representa el 0,46 miembros de junta directiva por empresa. Mostrando así la realidad de la mujer colombiana en los altos cargos directivos y la falta de diversidad en las empresas de hoy.

Por otro lado en Estados Unidos, el 21,7% de las Fortune 500 tienen tres o más mujeres en sus juntas directivas. Sin embargo en Colombia solo dos de las 100 empresas tienen tres o más mujeres en las juntas (Revista INALDE, 2012).

Existe otro factor importante que afecta a la mujer a posicionarse en un cargo alto de una compañía y está ligado con el desarrollo y retención del talento femenino en las empresas, ya que la satisfacción laboral inmediata de la mujer se encuentra sujeta al sentido de identidad, propósito y balance trabajo- familia (Heslin, 2005). En Colombia, se realizó un estudio de 213 mujeres en tres empresas de distintos sectores en Bogotá, y se encontró que en los diferentes niveles de la organización, desde la parte operativa hasta los altos cargos, las mujeres perciben que el éxito laboral se encuentra ligado negativamente a la satisfacción personal, donde ellas deben de sacrificar tiempo con sus familia e hijos (Idrovo y Leyva, 2011)

## Conclusiones

A pesar del incremento de la participación en el ámbito laboral de la mujer, su participación en los cargos directivos continua siendo baja. Existen obstáculos que han dificultado que la mujer acceda a cargos directivos e impiden que ejerza roles de liderazgo puesto que existen modelos de liderazgo masculino que son considerados como gerenciales, discriminando los rasgos femeninos, los cuales para las empresas son un factor de costo, un ejemplo de ello es la maternidad, ya que la mujer entra en conflicto entre sus aspiraciones personales y su profesión, generando prejuicios de género que afectan como se ve a si misma para ejercer dichos cargos de alto rango, por ende, el concepto de inferioridad de la mujer sigue existiendo por dichos estereotipos y la discriminación en términos de equidad y remuneración.

Sin embargo dicho concepto ha venido cambiando en las últimas décadas, dado que, las empresas han venido generando una nueva percepción con respecto a la mujer y las condiciones que favorecen el que ella pueda ejercer cargos

directivos. Entre los factores que permiten que la mujer avance a nivel social, familiar e individual, se puede evidenciar que a nivel social se están considerando que dichos rasgos que la caracterizan puedan beneficiar a la organización en dichas tareas tales como mentoras, consejeras, colaboradoras entre otras, tanto así que hay una demanda creciente de un liderazgo basado en el trato igualitario entre la mujer y el hombre a nivel de oportunidades. A nivel familiar, algunos estudios demuestran que el apoyo de la pareja es de gran importancia para el balance entre la carrera y la familia, por lo que la mujer siente mas libertad para ascender en la jerarquía organizacional. Por ultimo, a nivel individual, la igualdad de género en edades tempranas ayuda a contribuir el avance de la mujer en cargos directivos puesto que tiene mayores aspiraciones para alcanzar posiciones en altos cargos.

En Colombia, la mujer ha tenido durante los últimos 50 años un desarrollo importante a nivel sociocultural, lo cual le ha permitido tener una mayor participación laboral gracias a la paridad educativa que se ha logrado desde el 2005, sin embargo su participación no ha sido tan alta en los altos cargos directivos puesto que de las mejores 100 empresas de Colombia las mujeres solo tienen una participación del 9% en juntas directivas. Según un estudio se encontró que en Colombia, las mujeres se encuentran mejor preparadas que los hombres a nivel profesional, sin embargo las empresas no fomentan la diversidad y sigue existiendo una falencia en la retención en el talento femenino, donde uno de los obstáculos sigue siendo la remuneración equitativa puesto que impacta de manera personal, familiar y laboral a la mujer. Así mismo, se encontró que el éxito laboral de la mujer esta ligado negativamente con su satisfacción personal. Finalmente, es importante resaltar que no hay suficientes estudios relacionados con la mujer en la alta dirección en Colombia y que falta investigación para poder seguir analizando esta temática.

## Referencias

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53, 453-477.

Norwegian School of Management. (2008). Androgynous Leaders Mean Increased Innovation. *ScienceDaily*. Recuperado Mayo, 2015 de [www.sciencedaily.com/releases/2008/11/081107071957.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2008/11/081107071957.htm)

Bucheli, M. & Sanroman, G. (2005). Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal? *Revista de Economía del Banco Central del Uruguay*, 12(2), 63-88.

Carter, N. & Silva, C. (2010). *Mentoring: Necessary but insufficient for advancement*. New York: Catalyst

Catalyst (2011). *Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors. Equity in Business leadership*.

Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014) *Resumen ejecutivo: Mercado laboral por sexo. Trimestre móvil Noviembre de 2014, Marzo de 2015*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/infografias/mujeres-en-puestos-de-alta-direccion-en-grandes-empresas-de-america-latina>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010). *Que estado para que igualdad? En XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe*, 13-16 de julio de 2010. Brasilia. Recuperado Marzo de 2015. de: [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/40116/Que\\_Estado\\_para\\_que\\_igualdad.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/40116/Que_Estado_para_que_igualdad.pdf)

Contreras, F & Pedraza, E & Mejía, X (2011). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversita: Perspectivas en psicología*, 8 (1), 183-194.

Correa M. (2005). *La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política*. Bogotá: Tercer Mundo.

Davidson, A. & Burke, R. (2011). *Women in management worldwide: Progress and prospects- An overview*. In A Davidson (Ed.), *Women in management worldwide: Progress and prospects- Second edition*, pp. 1-20. London: Gower.

Duryea, S., Cox, A., & Ureta, M. (2006). *La mujer en el mercado de trabajo: los extraordinarios años noventa en América Latina*. En C. Piras (Ed.). *Mujeres y trabajo en América Latina. Desafíos para las políticas laborales* (pp. 29-60). Washington, DC: BID.

Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. *Harvard Business Review*, 4, 62-71.

Eagly, A. & Karau, S. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leadership*. *Psychological Review*, 109, 573-598

Escandón, D. & Arias, A. (2011). *Factores que componen la competitividad de*

las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. Cuadernos de Administración, 24(42), 165-181.

Gálvez, T. (2001). Aspectos económicos de la equidad de género. Unidad mujer y desarrollo, 35. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado Marzo de 2015 de: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/7374/lcl1561e.pdf>

Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. Psykhe, 18(2), 51-64.

Gordon, J. & Whelan-Berry, K. (2004). It takes two to tango: An empirical study of perceived spousal/partner support for working women. Women in Management Review, 19, 260-273.

Guzmán, J. & Rodríguez, M. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. Revista de Economía Mundial, 18, 384-385.

Hernández, C. & Camarena, M. E. (2005). Inequidad de género en las organizaciones. Una visión de Latinoamérica. Actualidad Contable Faces, 8, 20-29.

Heslin, P. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. Journal of Organizational Behavior, 26, 113-136.

Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. Harvard Business Review, 9, 80-85.

Idrovo, S. & Leyva, P. (2012). Work and Personal Success and Satisfaction: How Do Colombian Women Perceive Them? Paper presented at the BALAS Conference, Río de Janeiro, March 28-30.

Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In J. Chrisler (ed.), Handbook of gender research in psychology (pp. 443-468). New York: Springer.

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender role and transformational leadership. The Leadership Quarterly, 23, 620-640.

López, M., Martín, A. F. & Romero, P. (2009). Key factors in the Access of women to managerial posts. Journal of General Management, 34(4), 39-50.

Maxfield, S. (2007). Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Mor, D. & Guy, A. (2006). The integration of family and work and its effect on working women's satisfaction in Israel. Social Issues in Israel, 2, 34-72.

Revista Dinero (Marzo, 2005). Directivas en la Cima. Edición 225.

Revista Gerente (Octubre, 2006). Edición Aniversario, Los 100 gerentes más exitosos. Bogotá

Revista INALDE (Mayo de 2012). Edición No. 33, La mujer en la alta dirección colombiana. Bogotá.

Revista La Nota Económica (Marzo, 2006). Libro Platinum- 750 Ejecutivos Sector Real. Bogotá.

Rodríguez de Lecea, T. (2008). Equidad de género. Tiempo de Paz 89:89-90.

Salas-Lopes, D., Deitrick, L. N., Mahady, E. T., Gertner, E. J., & Sabino, J. N. (2011). Women leaders- Challenges, successes, and other insights from the top. Journal of Leadership Studies, 5, 34-42.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social Issues, 57,675-688.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? Journal of Organizational Behavior, 17, 33–41.


Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. Corporate Governance: An International Review, 12(4), 479-488.

Stier, H (2005). The inter-relationship between work for pay and family work. Israeli Sociology, 7(1), 143-160.

Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? The Academy of Management Journal, 44(5), 1005-1017.

Yap, M. & Konrad, A. M. (2009). Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling? Relations industrielles / Industrial Relations, 64(4), 593-619.





## 8. INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD EN EL DISCURSO Y LIDERAZGO DE GEORGE W. BUSH DESPUÉS DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2001

**Karen Eliana Mesa Torres**

**Director: Juan Carlos Espinosa**

### **Abstract:**

Este texto pretende explicar a grandes rasgos la influencia que tiene la personalidad y las emociones en el ejercicio del liderazgo. Para esto se tendrán en cuenta los conceptos de temperamento y carácter. El primero, que parece ser inalterable, mientras que el segundo está sujeto a interacciones sociales y puede variar a lo largo de la vida. Lo anterior, con el fin de entender qué características de la personalidad pueden llegar a influenciar el liderazgo de una persona determinada para entender cómo esta actuará y reaccionará en una situación específica y además, cómo se configura su discurso. Para esto se utilizará el modelo de Cloninger, pues a diferencia del modelo de los cinco factores de personalidad, tiene en cuenta los trastornos de personalidad y hace una clara distinción entre temperamento y carácter. Con esto se busca entender la influencia de rasgos de personalidad en el liderazgo de George W. Bush después de los ataques del 11 de septiembre. Dicha temática es relevante, pues se pretende estudiar un actor individual y entender la forma en la cual la personalidad de un líder afecta sustancialmente el discurso y las decisiones que toma. Para realizar este análisis a la luz del modelo de Cloninger, se realizó un proceso de identificación de cada una de las subcategorías de temperamento y carácter, basándose principalmente en sus discursos. Posteriormente se procedió a determinar en

cuales de estas categorías presentaba puntajes altos. Así, mediante la presente investigación se logró determinar que de acuerdo a este modelo, el ex presidente presenta en cuanto a su temperamento, puntuaciones bajas de búsqueda de novedad, evitación del daño y dependencia de la recompensa; y puntuaciones altas en la subcategoría de persistencia. Mientras que en su carácter presenta puntuaciones altas de autodirección y auto trascendencia y puntuaciones bajas de cooperatividad. Esto último, explica su hostilidad y el hecho de que su política exterior fue enfocada hacia un realismo ofensivo, lo cual también se aborda en esta investigación.

Palabras clave: Personalidad, liderazgo, discurso, Modelo de Cloninger, George W. Bush.

### **1. Introducción**

Tanto en las pymes, las multinacionales e incluso en la administración de Estados, es importante contar con líderes maduros, efectivos y eficientes. Sin embargo, existen diferentes tipos de liderazgo, bien sean de tipo laissez faire, transaccional, transformacional, autocrático, entre otros. Independientemente del tipo del liderazgo que se ejerza, se debe entender que el líder que este a cargo y sus rasgos de personalidad van a tener una notable influencia en la forma en como se dirija una organización, o en este caso, un Estado; así pues es importante analizar no solo al liderazgo como proceso, sino al líder como sujeto. Siguiendo esta línea argumentativa, el hecho de que el líder sea más carismático u hostil, este seguro de sí mismo o no, sea responsable y determinado o no; va a tener cierta incidencia en su toma de decisiones. La personalidad de un líder va a depender tanto de su temperamento como de su carácter, por esta razón, su comportamiento va a estar sesgado por estas dimensiones de la personalidad. Por esto, el hecho de que sea una persona metódica, meticulosa, determinada, responsable, o más bien impulsiva e insegura, va a determinar que estilo de toma de decisiones adopte; es decir, si va a tomar decisiones de manera analítica, intuitiva, espontánea, etcétera. Pero además de la influencia de la personalidad en la toma de decisiones, su discurso, y su forma de persuadir a sus seguidores también se va a ver influenciado. Como se sabe, el lenguaje es elemento portador de significado y constitutivo de la vida social. De esta forma, si se lee el liderazgo desde una visión foucaultiana, el discurso va a tener una gran influencia en el liderazgo de una persona determinada, pues es un recurso de poder. Frente a esto por ejemplo, el hecho de que George W. Bush sea una persona vengativa y que tienda más a la hostilidad, va

a ser que se comporte así. Esto va evidentemente a repercutir tanto en su discurso, como en su toma de decisiones y en este sentido en su liderazgo y en la forma en que oriente la política exterior de los Estados Unidos después de los ataques perpetrados por el grupo terrorista Al Qaeda el 11 de septiembre de 2001.

## 2. Modelo de Cloninger

En este apartado se pretende explicar la influencia que tiene la personalidad y las emociones en el ejercicio del liderazgo. Para esto se tendrá en cuenta los conceptos de temperamento y carácter, así como el modelo de personalidad de Cloninger. Posteriormente se describirá el modelo de Cloninger, con el fin de entender que categorías tanto temperamentales como de carácter que se tendrán en cuenta para el análisis de la personalidad de George W. Bush

### 2.1 Influencia de la personalidad en el liderazgo

**Personalidad:** Allport define personalidad como la organización dinámica de aquellos sistemas psicofísicos, psicobiológicos, que determinan la adaptación individual al ambiente y a los cambios en este. Cloninger define a la personalidad como una organización dinámica de los sistemas psicofísicos al interior del individuo, los cuales determinan sus ajustes únicos al entorno (Cloninger, 1993). En este sentido, existe una memoria consciente, basada en conceptos y una memoria inconsciente, basada en percepciones. A partir de lo anterior, Cloninger defiende que lo que diferencia la personalidad de los individuos son los distintos sistemas adaptativos que participan en la recepción, el procesamiento y el almacenamiento de la información que reciben a partir de la experiencia. (Dolcet, 2006, p. 20).

**Temperamento:** se entiende como la predisposición con la que nacemos y que está regulada principalmente por factores constitucionales. Dentro de sus características se destacan:

- Están ligados a sistemas neurobiológicos definidos, heredables moderadamente de forma independiente. En las dimensiones de Temperamento la varianza entre individuos en ellas, quedaría explicada por factores genéticos entre un 40 y un 65%. Existen múltiples estudios que confirman estos datos, algunos realizados ya con la tres dimensiones de Temperamento del TPQ (Gillispie et al., 2001; Heath, Cloninger y Martin, 1994, en: Dolcet, 2006, p.109).
- Se manifiestan precozmente en la vida
- Se mantienen estables a lo largo de la vida y casi no están influenciados por el ambiente social, lo cual a la vez significa que puede llegar a predecir comportamientos.

**Carácter:** el carácter esta sujeto a interacciones sociales y puede variar a lo largo de

la vida. “El carácter hace referencia a los auto-conceptos que influyen en nuestras intenciones y actitudes, es lo que hacemos con nosotros mismos de manera intencional y básicamente se produce por la socialización. Se desarrolla por medio del aprendizaje introspectivo o por la reorganización de los auto-conceptos” (Dolcet, 2006, p. 122). Según este autor, las tres dimensiones del carácter son:

- 1- Autodirección: habilidad de un individuo para adaptarse a una situación de acuerdo a sus valores.
- 2- Cooperación: capacidad de identificarse con otras personas. (amabilidad vs. Agresividad).
- 3- Autotranscendencia: identificación del individuo con un todo. Aquí no hay una distinción entre el “yo” y el “otro”.

Lo anterior, con el fin de entender como las características de personalidad pueden llegar a influenciar el liderazgo de una persona determinada para entender como esta actuará y reaccionará en una situación específica

### 2.2 Modelo

Ahora bien, es pertinente tener claridad acerca de este modelo, pues las dimensiones que se muestran a continuación serán utilizadas para hacer el análisis de contenido en el discurso de George W. Bush. En primer lugar, se debe mencionar que este modelo es pertinente para el análisis debido a que tiene en cuenta los desordenes de personalidad, a diferencia del modelo de los cinco factores o los cinco grandes.

El modelo de Cloninger es un modelo psicobiológico, a lo cual Svrakic añade que son mejores que los modelos de factores, pues estos últimos confunden el temperamento y el carácter ( Svrakic, 2002, p.195). La psicobiología es definida por Cloninger como “the integrated study of all the neurobiological and psychosocial processes involved in a person’s adaptation to experience. Mental functions include emotions and behavior”. (Cloninger, 1999, p.177)

Cloninger integra a este modelo otros factores, llegando a un total de cuatro dimensiones de temperamento y tres de personalidad, a saber:

Dimensiones de temperamento:

- Novelty seeking (búsqueda de novedad)
- Harm avoidance ( evitación del daño)
- Reward dependence ( dependencia de la recompensa)
- Persistence ( persistencia)

Dimensiones de carácter:

- Self-directedness ( autodirección)

- Cooperativiness ( cooperación)
- Self-transcendence (autotrascendencia).

### 2.2.1 Dimensiones de temperamento:

Los comportamientos que se dan como consecuencia del temperamento se observan en la niñez temprana y tienen una carga genética importante. “son hereditables entre un 50 %-65 %”.

En el caso de la búsqueda de novedad, las personas que tienen un alto grado de esta dimensión, se caracterizan por tomar decisiones de manera impulsiva, evitan activamente la frustración y cambian rápidamente de estado de ánimo. Ahora bien, en cuanto la dimensión referente a evitación del daño, las personas que presentan altos niveles tienen una preocupación negativa frente a la anticipación de problemas futuros, también sufren de más intimidación y fatigabilidad. Además de esto, se asocia con bajos niveles de dopamina en el cerebro, por lo cual tienen una mayor percepción de amenazas.

La dependencia de recompensa, se manifiesta mediante una alta sentimentalidad, dependencia y necesidad de ser aprobado por los otros. Las personas que presentan un alto nivel de esta, buscan estar rodeadas de personas. Tiene que ver un poco con los niveles de oxitocina en el cerebro, que es una hormona involucrada con el establecimiento de relaciones sociales. En este sentido, la ausencia o bajos niveles de oxitocina puede llevar a que se presente el autismo. También se identifica con bajo niveles de actividad noradrenergica. (Dolcet, 2006)

Cloninger (1986, 1987a, 1987b) propone que es la interacción entre estos sistemas neurobiológicos lo que da como resultado los diferentes patrones de conducta que dan explicación tanto a las diferencias en personalidad normal como al desarrollo de los trastornos de conducta.

Finalmente, la persistencia puede ser entendida como trabajar a pesar del cansancio. Y si bien tiene efectos positivos en las personas, pues hacen que sientan un mayor sentido de pertenencia por el trabajo, puede desarrollar comportamientos obsesivos. En 1999 Cloninger argumenta que hay poco cambio en el desarrollo de las emociones basadas en el temperamento. Entiende al temperamento como impulsos en respuesta a un estímulo – novedad, recompensa, castigo-, que lleva a una emoción – miedo, rabia, disgusto, determinación. (Cloninger, 1999, p.177). Mas adelante, Svrakic va a agregar que el temperamento se mantiene relativamente estable a lo largo de la vida y que es universal a través de culturas y grupos políticos y étnicos. (Svrakic, 2002, p. 190).

Svrakic también identifica que las personas con una baja dependencia de la recompensa

pueden ser catalogadas como “odd” o “extrañas”. Las que tienen una alta búsqueda de novedad, como “impulsivas”. Las personas que presentan un alto nivel de evitación del daño, tienden a ser más “fearful” o “temerosas” y finalmente, las personas con una alta persistencia están asociadas con comportamientos obsesivos.

En su estudio, (Gutiérrez, 2005) identifica que la dependencia de recompensas y la persistencia se relacionan con una alta extroversión, es decir que dependen de los otros y son en cierta manera, más sensibles. Además, suelen buscar actividades que requieren esfuerzo. Gutiérrez también explica que la búsqueda de novedad implica un potente indicador de bajo control conductual, con una disposición activa exploratoria en respuesta a estímulos novedosos, es decir que confirma el argumento de Cloninger en cuanto estas personas tienden a ser impulsivas en el proceso de toma de decisión. Por otra parte, la evitación del daño, según Gutiérrez, se asocia con una baja agresividad. Es decir, que las relaciones se basan en la igualdad más que en el dominio. Aquí se presentan ciertos comportamientos como duda en la toma de decisiones o miedo a la incertidumbre.

En este punto es importante agregar, que como parte de su análisis, Gutiérrez estudia los 5 de la patología de la personalidad (PSY-5) identificando 5 escalas: agresividad, psicotismo, constricción, neocriticismo y extroversión. Para el presente análisis, interesa la primera, la cual “refleja la agresión ofensiva o predatoria y el deseo hostil de dominar y destruir a los otros. Se presentan contenidos de superioridad, disposición al dominio de otros y un comportamiento ofensivo, incluso abusivo” (Gutiérrez, 2005, p. 233)

### 2.2.2 Dimensiones del carácter

Antes, se creía que la carga genética era suficiente para explicar un desorden de personalidad. Sin embargo, Cloninger explica que este tipo de enfermedades son multifactoriales, es decir que incluyen un patrón complejo de interacciones entre múltiples influencias tanto genéticas como ambientales (Cloninger, 1999, p.176). En este sentido, una psicopatología no va a depender únicamente del temperamento, que viene dado en su mayoría por la carga genética; sino también por el carácter.

Para estos efectos, Svrakic argumenta que los variantes extremos de temperamento no son ipso facto un factor para identificar un desorden de personalidad. Esto, se debe a que “the final personality outcome reflects non-linear interaction of several internal and external factors” (Svrakic, 2002, p. 194).

El carácter es entendido por Cloninger como operaciones concretas, deducciones abstractas e intuiciones de esquemas cognitivos básicos. En este sentido, el carácter se desarrolla a lo largo de la vida, y es influenciado por el temperamento, la experiencia,

las percepciones sobre la experiencia, las cuales son únicas para cada individuo. Las personas que presentan un desarrollo inadecuado de carácter tienen más riesgo de sufrir un desorden de personalidad. Svrakic agrega que el carácter cambia con la edad, y que tiene antecedentes de temperamento, presiones socioculturales y eventos aleatorios de la vida que son únicos para cada individuo.

A continuación se presentarán de manera breve las tres dimensiones del carácter. La autodirección, tiene que ver con el hecho de que la persona se reconozca como un individuo autónomo. Esta dimensión, es conocida por ser el mayor determinante para la presencia o no de un desorden de personalidad (Cloninger, 1993, p.979). Esta relacionado además con la capacidad de un individuo para controlar y adaptar su comportamiento para encajar en una situación determinada, siendo consistente con los valores y objetivos que se tengan a nivel individual. Así las cosas, es importante mencionar que:

Individuals who are mature, effective and well-organized leaders are described as having good self-esteem, able to admit faults and accept themselves as they are, feel that their lives have meaning and purpose, delay gratification to achieve their goals, and show initiative in overcoming challenges. On the negative side "borderline" individuals have low self-esteem, blame others for their problems, feel uncertain of their identity or purpose and are often reactive, dependent, and resourceless. Such low self-esteem and feelings of inferiority have suggested to become immature or "childish" characteristics" (Cloninger, 1993, p.979).

En este sentido, es pertinente para el presente análisis, distinguir si el ex presidente George. W. Bush presentaba altos o bajos niveles de autodirección, pues esto podrá arrojar datos acerca de que tipo de liderazgo ejercía en base a sus rasgos de personalidad, mas específicamente su carácter. Con este, se podrá identificar si era un líder efectivo y maduro; o por el contrario presentaba un comportamiento mas "borderline".

Para estos efectos, es importante tener en cuenta lo retomado por Cloninger respecto a Rotter y es el hecho de que existen personas con un internal locus of control y otras con un external locus of control. Las primeras, consideran que su éxito se encuentra controlado por sus propios esfuerzos. Las segundas, por su parte, tienen a creer que su éxito se encuentra controlado por factores externos. Tienden a ser personas más apáticas y a culpar a otras personas. Rogers y Covey han identificado que este factor, junto con el hecho de aceptar las limitaciones de cada uno (sin fantasías de habilidad sin límites) es netamente importante en los líderes efectivos (Cloninger, 1993, p.980). La segunda dimensión, cooperatividad, comprende las diferencias individuales en tanto identificación y aceptación de otras personas. En esta dimensión se encuentra

"agreeability vs. self-centered agresión and hostility", es decir, las personas con un alto nivel de cooperatividad tienden a ser menos hostiles, más tolerantes socialmente, empáticas, compasivas y ayudan a los demás. Mientras que, las personas "no-cooperativas" tienden a ser intolerantes a nivel social, tienen desinterés en los demás, son vengativas y no ayudan a los demás. Las personas que presentan altos niveles de cooperatividad, argumenta Cloninger, tienen una personalidad más madura y tienden a ser mejores líderes: "Effective business leadership often involves helpfulness (skill in finding mutually satisfying), solutions to problems, rather than looking for personal gain" (Cloninger, 1993, p. 981).

Así las cosas, este tipo de personas sienten que hacen parte de una comunidad, que está motivada por la compasión y el respeto recíproco. Así, más adelante se identificará si el expresidente George W. Bush, con base en su discurso, si presenta altos niveles de cooperatividad o bajos.

Por último, la auto-trascendencia, es "the identification with everything conceived as essential and consequential parts of a unified whole". (Cloninger, 1993, p.981). En este sentido, no hay un ser individual, la persona está consciente de que es parte integral de la evolución del cosmos. Como se ve, esta dimensión tiene que ver con la aceptación espiritual y con una especie de "estado de nirvana". Esta, es más difícil de "medir" que las dos anteriores, pues como se mencionó tiene que ver con aspectos más espirituales y trascendentales, que son difíciles de entender e identificar.

Lo interesante de estas dimensiones son los resultados que han arrojado varias investigaciones realizadas por Cloninger, Svrakic y Gutiérrez en periodos diferentes. En 1999 Cloninger expone 8 posibles combinaciones de puntuaciones altas y bajas de las dimensiones de carácter. (Ver Anexo 1). A raíz de esto, concluye que las personas con un carácter melancólico y esquizotípico, tienen más riesgo de un desorden de personalidad. Mientras que, las personas creativas y organizadas, tienen menor propensión. Sin embargo, estas últimas tienen mayores problemas con las emociones negativas, y buscan la aprobación de otros. Adicionalmente, las que presentan un carácter autocrático, tienen poco riesgo de un desorden, pero se asocia con hostilidad crónica.

A partir de lo anterior, es importante analizar el hecho de que las personas creativas, las cuales presentan altos niveles de las tres dimensiones de carácter, tienden a tener pensamientos como la vida es abundante, las personas son buenas y el alma es eterna, por lo cual, tienen sentimientos de esperanza, amor y alegría, respectivamente. Este tipo de personas, suelen desempeñarse como buenos líderes. Algo interesante es la analogía que se puede hacer a partir de esto. Pues al igual que en el mito de la



caverna de Platón, en donde las personas pasan de la oscuridad a la iluminación o la razón; las personas que pasan de la melancolía a la creatividad, se entiende que salen de la “oscuridad”, es decir a la felicidad y a una ausencia de desorden.

Svrakic (2002) identificó que las personas que tienen niveles bajos de autodirección y de cooperatividad, tienen a tener síntomas de desorden de personalidad. En este punto, tanto el carácter como la personalidad son importantes para identificar si realmente hay un desorden o no. Las personas con niveles bajos de autodirección tienen dificultad para aceptar responsabilidades, tienen falta de objetivos a largo plazo, y luchan con su propia identidad. Como se mencionó anteriormente, las que presentan una baja cooperatividad, tienden a ser intolerantes y vengativas. Finalmente las personas con bajos niveles de auto-trascendencia, identifica Svrakic, presentan más características de personalidad “borderline”, narcisista y síntomas paranoides.

Gutiérrez (2005) por su parte, resalta que la auto-dirección y la cooperatividad se relaciona negativamente con el neuroticismo, el psicoticismo y positivamente con la extroversión. Así, se confirma una vez más que las personas con bajos niveles de auto-dirección tienden a ser más propensas a un desorden de personalidad. Además, las personas con altos niveles de cooperatividad, tienden a ser más altruistas y tolerantes.

### 3. Análisis del discurso de George W. Bush con base en las dimensiones de temperamento

Con el fin de realizar este análisis se tendrán en cuenta los mecanismos implicados en cada una de sus dimensiones: búsqueda de novedad (NS), evitación del daño (HA), dependencia de la recompensa (RD) y persistencia (PS), por sus siglas en ingles.

Nota: esta clasificación es tomada de la tesis doctoral de Joan Dolcet carácter y temperamento: similitudes y diferencias entre los modelos de personalidad de 7 y 5 factores, con el fin de analizar si George Bush presenta puntajes altos o bajos en cada uno de ellos.

Para el presente estudio, se presumirá que si presenta 3 o 4 mecanismos en el extremo alto, la dimensión tendrá un puntaje alto. De lo contrario, presentará bajos puntajes en esta.

A continuación se presentan los mecanismos para cada una de las dimensiones de temperamento, para posteriormente identificar cuales de estas características se evidencian en su discurso. Lo anterior con el fin de distinguir la influencia de sus rasgos de personalidad en su discurso y presumir qué tipo de liderazgo ejercía.

### 3.1 Dimensiones de temperamento

DIMENSIÓN	MECANISMO IMPLICADO	
<b>Búsqueda de novedad (NS)</b>	NS1	Rigidez Estoica vs Excitabilidad exploratoria
	NS2	Reflexión vs Impulsividad
	NS3	Reserva vs Extravagancia
	NS4	Reglamentación estricta vs Desorden
<b>Evitación del daño (HA)</b>	HA1	Optimismo vs Ansiedad anticipatoria y pesimismo.
	HA2	Confianza vs Miedo a la incertidumbre
	HA3	Gregarismo Vs Timidez
	HA4	Vigor vs Fatigabilidad
<b>Dependencia de la recompensa (RD)</b>	RD1	Insensibilidad vs Sentimentalismo
	RD2	Frialidad vs Calidez
	RD3	Reservado vs Apertura a la comunicación
	RD4	Independencia vs conformidad
<b>Persistencia (PS)</b>	PS1	Trabajador vs. Inerte
	PS2	Resuelto vs irresoluto
	PS3	Entusiasta vs. Indiferente
	PS4	Perfeccionista vs. Imperfecto



A continuación se explicaran los mecanismos que se ven implicados en cada una de las dimensiones de temperamento. Posteriormente, se ilustrará con extractos del discurso de George W. Bush en cuál de los extremos se encuentra, es decir si en cada mecanismo tiene una puntuación alta o baja. Así finalmente, se sacará un promedio para cada dimensión con el fin de determinar si presenta puntuaciones altas o bajas en cada una.

### 3.1.1 Búsqueda de novedad

#### NS1: Rigidez Estoica vs Excitabilidad exploratoria.

Una persona que presente rigidez estoica se caracteriza por tener posturas más conservadoras y precavidas. Suele actuar de manera práctica y con preceptos ya establecidos, por lo cual ante situaciones nuevas o frente a incertidumbre prefiere actuar de manera más conservadora. Por el contrario, si presenta características de excitabilidad exploratoria tiende a tener un gusto por explorar situaciones nuevas y poco conocidas, se aburre fácilmente y es intolerante a la rutina. Este tipo de personas se caracterizan por introducir cambios y por ser innovadoras.

#### NS2: Reflexión vs Impulsividad.

Una persona reflexiva es precavida en su toma de decisiones, es decir que tiende a hacer un análisis costo-beneficio y a evaluar los pros y los contras cuando se encuentra frente a una situación en la que debe tomar una decisión. En este sentido, cuando afirma algo es porque previamente lo ha estudiado y analizado. Adicionalmente, una persona de este tipo tiene los mismos intereses a largo plazo. A diferencia de lo anterior, una persona impulsiva, tiende a seguir más sus sentimientos y sus emociones. Se impresiona fácilmente y es muy temperamental. A su vez, tiene cierta dificultad para tener los mismos intereses a lo largo del tiempo.

#### NS3: Reserva vs. Extravagancia

Las personas con un temperamento reservado son más precavidas y prefieren ahorrar en lugar de gastar. Por el contrario, las que tienen temperamento extravagante, son poco previsoras y precavidas y disfrutan más gastando. También se caracterizan por vivir al límite de sus recursos y capacidades.

NS4: Reglamentación estricta vs desorden

En el primer polo, se encuentran las personas organizadas, que siguen las reglas y los procesos. Tienen un control sobre sí mismos y tienen ciertas dificultades para mentir o salir ileso en caso de que lo sorprendan haciendo algo equivocado. Por el contrario, una persona desordenada, tiende a evadir las reglas, sabe mentir mejor y con frecuencia sale ileso de estas situaciones. Tiene gran capacidad de improvisación y pierde el control cuando no obtiene lo que se ha propuesto. Ahora bien, al analizar los diferentes discursos de George W. Bush, se pueden evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su temperamento en esta primera dimensión: Búsqueda de novedad.

MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
1: Rigidez estoica	<i>In the struggle ahead, we will act in accordance with American ideals. I have asked our military to take active role in the campaign.(Bush, 2001)</i>
2: Reflexión	<i>The intelligence-gathering capacity of the United States is doing a fine job. (...) we are going to go forward with our war against these terrorists. And our nation should have confidence that the intelligence-gathering capacity of the United States is doing everything possible. (...) I'm receiving excellent intelligence. The CIA's doing a fine job. The FBI is responding on every single lead we're getting.(Bush, 2001)</i>
3: Reserva	<i>My administration will not talk about how we gather intelligence, if we gather intelligence and what the intelligence says.(Bush, 2001)</i>
4: Orden	<i>Disasters were happening so quickly, relatively speaking that my first focus was what can we do to stop attacks? (...) the best way at that point to protect our country was to force every airplane down.(...) the first decision I made on Air force one was to give our Air force orders to shut down commercial aircraft that did not respond to orders to land.(Bush, 2011)</i>

Además de su discurso, al ver los instantes en los cuales George W. Bush se enteró del ataque, cuando un miembro de seguridad se acercó y le comunicó que “America is under attack”, se ve que, si bien estaba supremamente preocupado, su temperamento fue más de reflexión y de reserva. Es decir que en ningún momento su ira se apoderó de él ni se dejó llevar por las corazonadas. Por el contrario, en ese mismo instante, se quedó en la escuela primaria de Florida en la cual se encontraba leyendo cuentos con los niños. Esto evidencia un comportamiento bastante maduro, pues además al ser el presidente del Estado más importante en dicho momento, debía guardar la calma. (Ver anexo 2). Incluso en una entrevista que se le realizó respecto a este día George W. Bush argumenta que en el momento en que susurraron eso a su oído, sintió mucha rabia, sin embargo al ver a los niños con los que estaba, pudo comparar la magnitud del ataque con la inocencia de los niños y en este momento cayó en cuenta de que su deber era proteger a la gente, por lo cual debía mantener la calma (Natgeotv: remembering 9/11)

### **3.1.2. Evitación del daño**

HA1: Optimismo vs. Ansiedad anticipatoria y pesimismo

Una persona optimista tiene confianza en que todo va a ir bien, y suele estar más calmado ante situaciones de estrés. Mientras que en el otro polo se encuentra una persona pesimista, que tiende a anticipar el fracaso, sobretodo en situaciones de alta incertidumbre y niveles de estrés. También le cuesta sobreponerse a la humillación.

#### **HA2: Confianza vs. Miedo a la incertidumbre**

Una persona con temperamento orientado hacia la confianza prefiere el riesgo y el peligro lo considera como atractivo. Una que por el contrario tenga miedo a la incertidumbre suele evitar los riesgos y tiene dificultades para adaptarse a los cambios en el entorno, por lo cual prefiere estar inactivo y tranquilo.

#### **HA3: Gregarismo vs. Timidez**

En el primer extremo, se encuentran las personas que no son tímidas con los extraños o enemigos hostiles, sino que demuestran ser confiados. A diferencia

de las personas con un temperamento tímido que tienen falta de seguridad en situaciones sociales, y por esto tienden a evitarlas.

#### **HA4: Vigor vs. Fatigabilidad**

Una persona con vigor se siente con más energía y confianza que la mayoría de la gente. Mientras que una con fatigabilidad siente todo lo puesto y se recupera más despacio de las tensiones; las experiencias nuevas le suelen cansar más rápido que al resto de las personas.

Ahora bien, al estudiar los discursos de George W. Bush, se pueden evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su temperamento en la dimensión de Evitación del daño

MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
HA1: Optimismo	<i>Terror unanswered can not only bring down buildings, it can threaten the stability of legitimate governments. And you know what? We`re not going to allow it.(Bush, 2001)</i>
HA2: Confianza	<i>But this country will not relent until we have saved ourselves and others from the terrible tragedy that came up upon America (...) We`re patient. We`re firm. We have got a strategy that is going to work. And make no mistake about it, justice will be done.(Bush, 2001)</i>
HA3: Gregarismo	<i>Al Qaeda is to terror what Mafia is to crime (...) Whether we bring our enemies to justice or bring justice to our enemies, justice will be done.(Bush, 2001)</i>
HA4: Vigor	<i>By aiding and abetting murder, the Taliban regime is committing murder. And tonight the United States of America makes the following demands on the Taliban. Deliver to United States authorities all of the leaders of Al Qaeda hide in your land, (...) release all foreign nationals (...) protect foreign journalists, diplomats and air workers (...) close immediately and permanently every terrorist training camps in Afghanistan (...) Give the United States full access to terrorist training camps, so we can make sure they are no longer operating (...) these demands are not open to negotiation or discussion. .(Bush, 2001)</i>

## RD1: Insensibilidad vs. Sentimentalismo

Alguien que es insensible, suele ser más práctico e inflexible con la gente. En este sentido, se conmueve en muy raras ocasiones. Mientras que una persona sentimental, es comprensivo y se conmueve con mayor facilidad. Suele ser más empático.

## RD2: Frialdad vs. Calidez

Una persona con un temperamento más cercano a la frialdad, muestra indiferencia hacia los demás y suele hablar poco de sus sentimientos, por lo cual muchas veces prefiere la soledad. Sin embargo, una persona que es cálida, es más sociable y sabe comunicar sus sentimientos. Por esta razón, suele rodearse de gente en quien pueda confiar.

## RD3: Reservado vs Apertura a la comunicación

Las personas que son reservadas tienden a estar solas y a guardarse sus problemas para sí mismos y suelen ser indiferentes al rechazo. Mientras que alguien que esté abierto a la comunicación se rodea de más personas, suele contar sus preocupaciones y establece vínculos de carácter más duradero.

## RD4: Independencia vs. Conformidad.

Un temperamento independiente es característico de las personas que suelen hacer las cosas a su manera, sin preocuparse realmente por complacer a otras personas. Cree en este sentido, que ayudar a otras personas no es un acto inteligente y pone los derechos individuales sobre los del grupo. Por el contrario un temperamento de dependencia o conformidad es característico de personas que se interesan por ser aprobados por los demás. Además, consideran que ayudar a la gente más necesitada es algo inteligente y ponen los derechos grupales sobre los individuales. Estos últimos también son altamente heridos por las críticas.

En el discurso de George W. Bush, se puede evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su temperamento en la dimensión de dependencia de la recompensa:



MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
<b>RD1:Insensibilidad</b>	<i>The Taliban must act and act immediately. They will hand over terrorists or they will share in their fate.(...) The United States is presenting a clear choice to every nation: Stand with the civilized world, or stand with the terrorists. And for those nations that stand with the terrorists, there will be a price. .(Bush, 2001)</i>
<b>RD2:Calidez</b>	<i>Well, I don't think about myself right know. I think about the families, the children. I'm à loving guy. America has no truer friend than Great Britain.(Bush, 2001)</i>
<b>RD3:Apertura a la communication</b>	<i>Speaker Haster. Minority Leader Gephardt, Majority Leader Daschle and Senator Lott, I thank you for your friendship, for your leadership and for your service to the country (...) We will not forget South Korean children gathering to pray (...) the moments of silence in Australia and Africa and Latin America. .(Bush, 2001)</i>
<b>RD4:Independencia</b>	<i>The United States is presenting a clear choice to every nation: Stand with the civilized world, or stand with the terrorists. And for those nations that stand with the terrorists, there will be a price. .(Bush, 2001)</i>

En este punto es importante tener en cuenta que en el mecanismo de independencia Bush mediante su acción muestra que si es inteligente e importante ayudar a la gente débil. Además, pone por encima los ideales de libertad y derechos humanos. Es una constante en su discurso la defensa de la libertad y la justicia, por lo cual es evidente que si pone derechos globales sobre individuales. Sin embargo, en el presente texto ha sido catalogado en el polo de independencia pues independientemente de lo anterior, quiere que se hagan las cosas a su manera, sin importarle mucho si lo aprueban o no. Eso se evidencia

en la forma en que básicamente les declara un ultimátum a las naciones que no estén de su lado.

En cuanto a la expresión de sus sentimientos (mecanismo: calidez), Bush declaraba incluso ante las cámaras que esta triste y tenía rabia en el momento de los ataques. Sin embargo esto fue ante cámaras y como presidente de los Estados Unidos. Es muy difícil determinar si en su vida cotidiana es igual de abierto con sus sentimientos e igual de sociable. Aquí se ve otra vez el sesgo, pues además como presidente de Estados Unidos necesita estar rodeado de gente en la que confiar y de Estados en quien confiar, como Gran Bretaña, a quien hace referencia en su discurso.

### 3.1.4. Persistencia

#### PS1: Trabajador vs. Inerte

Las personas que son trabajadoras, se ocupan de sus tareas de manera eficaz. Las personas con un temperamento inerte, son ociosas y descuidadas, también se caracterizan por ser inactivas y dar lo mínimo necesario. Les cuesta mucho empezar sus trabajos y lo hacen de manera muy lenta.

#### PS2 Resuelto vs. Irresoluto

El irresoluto no toma ninguna determinación fija ni decisiva. Algo importante de este tipo de personas es que cuando se presenta alguna situación, le cuesta solucionar los problemas y tomar decisiones eficientes. Se da por vencido ante la mínima dificultad que se presenta. Por el otro lado, alguien que tiene resolución, lleva las cosas hasta el final. Está convencido de lograr lo que se propone, le encantan los retos y siempre da lo mejor de sí mismo en cada situación.

#### PS3 Entusiasta vs. Indiferente

Alguien entusiasta se caracteriza por tener ambición. Buscan siempre tener éxito y buscan el poder, la fama y la riqueza. Mientras que alguien indiferente carece de objetivos claros y tiene poca motivación.



MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
PS1: Trabajador	<i>We will direct every resource at our command—every means of diplomacy, every tool of intelligence, every instrument of law enforcement, every financial influence, and every necessary weapon of war—to the destruction and to the defeat of the global terror network. .(Bush, 2001)</i>
PS2: Resuelto	<i>Our war on terror begins with Al Qaeda, but it does not end there. It will not end until every terrorist group of global reach has been found, stopped and defeated. .(Bush, 2001)</i>
PS3: Entusiasta	<i>Some speak of an age of terror. I know there are struggles ahead and dangers to face. But this country will define our times, not be defined by them. As long as the United States of America is determined and strong, this will not be an age of terror. This will be an age of liberty here and across the world. .(Bush, 2001)</i>
PS4: Perfeccionista	<i>Our response involves far more than instant retaliation and isolated strikes. Americans should not expect one battle, but a lengthy campaign unlike any other we have ever seen. (...) we will starve terrorists of funding, turn them one against another, <u>drive</u> them from place to place until there is not refuge or not rest. And will pursue nations that provide aid or safe heaven to terrorism. Every nation in every region now has a decision to make: Either you are with us or you are with the terrorists. .(Bush, 2001)</i>

## PS4 Perfeccionista vs. Imperfecto

El temperamento de tipo perfeccionista se presenta en las personas que se esfuerzan en sus trabajos más de lo que lo haría el resto de la gente, dan más de lo que se requiere. Contrariamente, una persona con un temperamento imperfecto o pragmático, se esfuerza únicamente lo necesario y suele abandonar las tareas si estas no se presentan de manera inmediata y fácil.

En el discurso de George W. Bush, se puede evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su temperamento en la dimensión de persistencia:

DIMENSIÓN	MECANISMO IMPLICADO	
<b>Autodirección (SD)</b>	SD1	Responsabilidad vs. Proyección de la culpa
	SD2	Determinación vs. Ausencia de metas
	SD3	Recursos vs. Inercia
	SD4	Competición vs. auto aceptación
	SD5	Hábitos congruentes vs. Malos hábitos.
<b>Cooperación ( C )</b>	C1	Aceptación social vs. Intolerancia social
	C2	Empatía vs. Insensibilidad
	C3	Tendencia a ayudar vs. Egoísmo
	C4	Venganza vs. Compasión
	C5	Con principios vs. Oportunismo
<b>Autotrascendencia ( ST)</b>	ST1	Abstracción vs. Cohibición
	ST2	Identificación personal vs. Auto diferenciación
	ST3	Espiritualidad vs. Materialismo Racional.

### 3.2.1. Autodirección

#### SD1: Responsabilidad vs. Proyección de la culpa:

Aquí se evalúa el carácter de una persona respecto a la aceptación de la responsabilidad sobre las propias acciones. Una persona responsable piensa que



sus acciones dependen de sí mismo y se considera libre para elegir lo que va a hacer. Mientras que una persona que presenta una proyección de la culpa, ve a su conducta como influenciada por la suerte y por los demás; en este sentido no tiene libertad de elección.

### SD2: Determinación vs. Ausencia de metas

Una persona determinada sabe lo que quiere hacer en su vida y orienta sus acciones en función de las metas que quiere alcanzar. Por el contrario, una persona con ausencia de metas como su nombre lo indica, no tiene una dirección clara frente a sus propósitos.

### SD3: Recursos vs. Inercia

Estos mecanismos hacen referencia al desarrollo de habilidades y a la confianza en la resolución de problemas. Frente a esto Cloninger (1993) muestra que, las personas con éxito tienen iniciativas y resuelven sus problemas.

### SD4: Competición vs. Autoaceptación

Aquí se trata la autoestima y la capacidad para aceptar las propias limitaciones sin fantasías de una habilidad ilimitada. Una persona que presenta carácter de autoaceptación tiene capacidad para aceptar lo que es y no desea ser más ni busca ser constantemente admirada por los demás. Mientras que si presenta carácter de competición tiende a ser omnipotente y necesita ser admirado.

### SD5: Hábitos congruentes vs. Malos hábitos

Se espera que los individuos integrales tengan una concordancia entre sus metas y sus valores. Una persona con hábitos congruentes está conforme consigo mismo, cree en sus capacidades y confía en sus buenos hábitos. En este sentido, actúa conforme a sus valores. Mientras que una persona con malos hábitos tiene escasa fuerza de voluntad y sus hábitos son un obstáculo para lograr sus metas propuestas.

En el discurso de George W. Bush, se puede evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su carácter en la dimensión de autodirección:

MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
SD1: Responsabilidad	<i>I believe I took the – I know, I don't believe -- I know I took the appropriate actions as the commander-in-chief to be in a position to be able to make the decisions necessary for our government to handle the crisis.(Bush, 2001)</i>
SD2: Determinación	<i>I was determined...Determined to protect the country and to found out who did it and go get him.(Bush, 2011)</i>
SD3: Recursos	<i>The first thing the leader of an organization or state or country got to do is project calm. Cause if the leader is not calmed, many others wont be calmed either.(Bush, 2011)</i>
SD4: Competición	<i>You really don't know what it is like to be a war president. The war came unexpectedly, and at that point time, you just deal with the issues. This was one of the moments where you can't wave consequences or think about the politics, you decide... I and made decisions the best I could. ( Bush, 2011)</i>
SD5: Hábitos congruentes	<i>Helping people in great need is a central part of the Jewish, Christian and Islamic traditions, as well as many other faiths. It is also a central part of the American Tradition. Even as we fight evil regimes, we are generous to the people they oppress. (...) In the struggle ahead, we will act in accordance with American ideals. (Bush, 2001)</i>

### 3.2.2. Cooperación

En primera instancia, cabe mencionar que las personas cooperativas se sienten parte de una comunidad, se sienten útiles y sienten que pertenecen a un grupo que está organizado bajo principios como la compasión y el respeto recíproco. Mientras que las no cooperativas tienden a ver el mundo como en un estado de naturaleza casi hobbesiano, en el que todos son hostiles y egoístas por naturaleza.

### **C1: Aceptación social vs. Intolerancia social:**

La aceptación social se caracteriza por aceptar diferentes puntos de vista y preocuparse por los derechos de los demás. En este sentido, estas personas son más tolerantes y tratan de aprender de los demás aceptándolos tal y como son. Mientras que una persona intolerante es poco paciente con los puntos de vista que no son necesariamente iguales al suyo. Estas personas están presionando constantemente para que los otros hagan las cosas a su manera.

### **C2: Empatía vs. Insensibilidad**

La empatía suele definirse como “ponerse en los zapatos de los demás”, identificarse con ellos y sentir cierto tipo de compasión. Por esto, las personas empáticas, que a su vez son buenos líderes, tienen capacidad para ponerse en el lugar de los demás y entenderlos, por lo cual la gente suele confiar en ellos. Por otro lado, la insensibilidad es característica de las personas que tienen dificultades para ponerse en el lugar de los demás y está convencido de que solo puede identificarse con personas que hayan pasado por las mismas situaciones que él.

### **C3: Tendencia a ayudar vs. Egoísmo**

Este mecanismo es supremamente importante, pues la tendencia a ayudar es un indicativo de una personalidad madura y de un buen desarrollo psicológico. “los líderes eficaces suelen ser útiles a los demás y tienen habilidad para buscar mutua satisfacción y solucionar problemas, en lugar de dirigirse solo a obtener una ganancia personal” (Dolcet, 2006 p.130). Estas personas son serviciales y están dispuestas siempre a cooperar con los demás. Una persona egoísta en contraposición, se centra más en sus propios intereses porque cree que es la naturaleza de la humanidad, y que así actúan las demás personas. En este sentido, cree que es poco inteligente promover el éxito de los demás.

### **C4: Venganza vs. Compasión**

La compasión es definida como la disposición a perdonar y ser amable con los demás, sin tener en cuenta si estos se han comportado de manera hostil. Así, estas personas suelen ser más amorosas que hostiles. Las personas vengativas disfrutan de tomar represalias en contra de quienes han sido hostiles con él;

suele sentir placer viendo a sus enemigos sufrir.

### **C5: Con principios vs. Oportunismo**

Las personas con principios consideran que el fin no justifica los medios y piensa que la dignidad y el respeto son derechos de todos. Según Cloninger las personas que aceptan que los principios naturales que no deben romperse, suelen tener un nivel avanzado de moral y desarrollo de carácter. Las personas oportunistas, buscan ser famosas y ricas, y no tienen muchos escrúpulos para conseguirlo. Confían en que los límites son cuestión de opinión y la justicia y los valores no son muy importantes en su forma de actuar.

En el discurso de George W. Bush, se puede evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su carácter en la dimensión de cooperación:

MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
<b>C1: Intolerancia social</b>	<i>This people can't stand freedom. They hate our values. They hate what America stands for(...). They hate what they see right here in this chamber: a democratically elected government. Their leaders are self-appointed. They hate our freedoms: our freedom of religion, our freedom of speech.(Bush, 2001)</i>
<b>C2: Insensibilidad</b>	<i>And tonight the United States of America makes the following demands on the Taliban (...)<u>Give</u> the United States full access to terrorist training camps, so we can make sure they are no longer operating (...) these demands are not open to negotiation or discussion. The Taliban must act and act immediately. They will hand over terrorists or they will share in their fate.(Bush, 2001)</i>
<b>C3: Tendencia a ayudar</b>	<i>Well, I don't think about myself right now. I think about the families, the children. I'm a loving guy.(Bush, 2001)</i>
<b>C4: Venganza</b>	<i>Freedom and fear are at war. The advance of human freedom, the great achievement of our time and the great hope of every time, now depends on us(...) we will not tire, we will not falter, and we will not fail(...) The United States is presenting a clear choice to every nation: Stand with the civilized world, or stand with the terrorists. And for those nations that stand with the terrorists, there will be a price.(Bush, 2001)</i>

En esta dimensión, hay que hacer una salvedad y es el hecho de que se mide su cooperación respecto a personas que tengan diferentes puntos de vista al suyo. Se debe hacer esta aclaración debido a que con el pueblo americano, se muestra como una persona tolerante, empática, y sensible, dispuesta a ayudar. Sin embargo, aquí existe un sesgo, al ser el presidente de Estados Unidos y estar

dentro de su rol proteger a los norteamericanos. Sin embargo, al medir esta dimensión en relación a sus enemigos o personas con puntos de vista diferente, se encuentran otras características. Así, se debe resaltar que George W. Bush presenta tanto mecanismos que evidencian que es una persona con un carácter cooperativo como mecanismos que demuestran lo contrario. Más adelante, se establecerá finalmente su puntuación en esta dimensión.

Esto se evidencia pues el mandatario argumenta que el Islam es una religión de amor, no de odio. Sin embargo cuando se expresa sobre los países que no adopten su guerra contra el terrorismo dice que: "And for those nations that stand with the terrorists, there will be a price", por lo cual se ve que presenta intolerancia social en el sentido de que como él mismo menciona, habrá consecuencias para los países que no estén de su lado. Además de esto, menciona que Osama Bin Laden "is a man who doesn't mind destroying women and children. This is a man who hates freedom". Sin embargo su intervención en Irak y Afganistán evidenció estos mismos comportamientos. Entonces, si bien en su discurso establece esto y se muestra como un hombre con principios, se va a ver que en años posteriores, su accionar va a ser totalmente lo opuesto.

### 3.3.3. Autotrascendencia

Esta es tal vez la categoría más difícil de encontrar en un análisis de discurso, pues tiene que ver con aspectos más trascendentales, un poco más difíciles de explicar, y aun más difíciles de demostrar.

#### ST1: Abstracción vs. Cohibición

La abstracción suele identificarse con el engagement en la organización. Es decir estar totalmente absorto en una tarea, totalmente fascinado y tener un enfoque casi que unidireccional hacia este. Mientras que las personas que experimentan un carácter de cohibición se mueven sobre experiencias adquiridas y por razonamientos lógicos, es decir que se fían poco de sus sentimientos.

#### ST2: Identificación personal vs. Auto diferenciación

La identificación personal tiene que ver con sentirse parte de algo, por ser guiado por una inteligencia o una fuente divina, es decir sentirse fuera del yo



individual. En el nivel final se explica que puede llegarse a darse una pérdida de la diferenciación entre el yo y el otro. Las personas que presentan este carácter se sienten conectadas a los otros y a la naturaleza y está dispuesto al sacrificio para mantener esta conexión. Mientras que en la auto diferenciación las personas sienten que su individualidad lo diferencia de los demás.

### ST3: Espiritualidad vs. Materialismo Racional

Esta es tal vez la categoría que menos aporta al estudio. Esto pues, Cloninger explica que a diferencia de las otras dos categorías de la autotranscendencia, esta no diferencia los pacientes con trastorno de personalidad de los que no lo presenten.

Sin embargo, cabe resaltar que la espiritualidad está más asociada con las personas que creen en que no todo puede explicarse de manera completa, es decir, que hay una cabida para los milagros y la percepción extrasensorial. El materialismo racional en cambio, se caracteriza por creer que no existen los milagros, sino la casualidad y cree en lo que puede ser explicado científicamente

En el discurso de George W. Bush, se puede evidenciar las siguientes frases célebres que sustentan su carácter en la dimensión de autotranscendencia:

MECANISMO IMPLICADO	DISCURSO
<b>ST1: Abstracción</b>	<i>I will not yield, I will not rest, I will not relent in waging this struggle for freedom and security for the American people.(Bush, 2001)</i>
<b>ST2: Identificación transpersonal</b>	<i>This is not, however, just America's <u>fight</u>(...) this is the world's fight. This is civilization's fight. This is the fight of all who believe in progress and pluralism, tolerance and freedom. I also want to assure my fellow Americans that when you pledge allegiance to the flag with your hand on your heart, you pledge just as hard to the flag as I do.(Bush, 2001)</i>
<b>ST3: Espiritualidad</b>	<i>Helping people in great need is a central part of Jewish, Christian and Islamic traditions. In all that lies before us, may God grant us wisdom and may he watch over the United States of America. Freedom and fear, justice and cruelty, have always been at war, and we know that god is not neutral between them.(Bush, 2001)</i>



Aquí es importante tener en cuenta, que como se mencionó, es difícil identificar la categoría de autotranscendencia en las personas, y más aún si se toman fuentes un poco alejadas de la vida cotidiana, como los discursos en este caso. Esto pues, en sus discursos se ve que George W. Bush se siente parte de un todo, en el sentido de que se siente parte del pueblo norteamericano, fuera del yo individual. Sin embargo, al estudiar esta categoría se entiende por identificación personal el no hacer una distinción entre el yo y el otro. Sin embargo, es evidente que en el caso de George W. Bush no se presenta, pues claramente hace un proceso de intersubjetividad y construcción de identidad del yo (Estados Unidos) versus el otro (Al Qaeda).

Ligado al análisis anterior, es importante destacar de igual forma que el discurso de George W. Bush después de los ataques realizados por Al-Qaeda en esta fecha, tiene un tono netamente mesiánico. Busca perfilar a EE.UU como el adalid de la libertad y expande un discurso antiterrorista a nivel internacional, llamando a una acción conjunta contra este fenómeno.

George Bush hace uso de la retórica para convencer a los otros, establecer estructuras de poder, y hacer que los otros hagan lo que él quiera. (Cronick, 2002). Se ve después de estos eventos una lucha discursiva entre Bin Laden y George Bush, en la cual ambos buscan crear una noción de que hay dos partes en el conflicto.

### **Osama Bin Laden menciona:**

“These incidents divided the entire world into two regions—one of faith where there is no hypocrisy and another of infidelity, from which we hope God will protect us” (OBL-1/31). “I say these events have split the whole world into two camps: the camp of belief and the disbelief. So every Muslim shall take—shall support his religion” (OBL-3/12).

De manera parecida, el ex presidente Bush argumenta:

“If you harbor a terrorist you’re a terrorist. If you harbor anybody who has harmed America, you’re just as guilty as those who have harmed our country” (GWB-1/30). “The United States is presenting a clear choice to every nation: Stand with the civilized world, or stand with the terrorists” (GWB-4/2).

En este sentido, se puede ver la forma en que George Bush utiliza palabras como

democracia, libertad y se reconoce y refiere a “nosotros” los Americanos, en contraposición con los terroristas; siendo esto un proceso de intersubjetividad. El discurso anti-terrorista de Bush cada vez se va haciendo más fuerte, y empieza a ser clara la forma en que convierte al terrorismo, más específicamente a Osama Bin Laden, en el objeto perseguido, lo cual hace parte de su comportamiento obsesivo, debido a la persistencia que es característica de su comportamiento “The only way to defeat terrorism as a threat to our way of life is to stop it, eliminate it and destroy it where it grows” (GWB-6/82).

“Americans are asking ‘Why do they hate us?’ They hate what they see right here in this chamber [the U.S. Congress]: a democratically elected government. Their leaders are self-appointed. They hate our freedoms: our freedom of religion, our freedom of speech, our freedom to vote and assemble and disagree with each other. They want to overthrow existing governments in many Muslim countries such as Egypt, Saudi Arabia and Jordan. They want to drive Israel out of the Middle East. They want to drive Christians and Jews out of vast regions of Asia and Africa” (GWB-6/62-64).

“Our war on terror begins with Al Qaeda, but it does not end there. It will not end until every terrorist group of global reach has been found, stopped and defeated” (GWB-6/56-57).

Bush inicia un liderazgo marcado por la hostilidad, en la cual perfila al terrorismo como el enemigo, al que hay que destruir con todos los medios, incluso las armas si es necesario:

“We will direct every resource at our command—every means of diplomacy, every tool of intelligence, every instrument of law enforcement, every financial influence, and every necessary weapon of war—to the destruction and to the defeat of the global terror network” (GWB-6/67).

Se ve cómo su discurso tiene un talante mesiánico. Es decir, perfila a EE.UU como el “pacificador”, el que tiene el deber de velar por la seguridad en el mundo.

“Freedom and fear are at war. The advance of human freedom, the great achievement of our time and the great hope of every time, now depends on us.

Our nation, this generation, will lift the dark threat of violence from our people and our future. We will rally the world to this cause by our efforts, by our courage. We will not tire, we will not falter and we will not fail” (GWB-6/125-126).

#### 4. Conclusiones, alcances y limitaciones

Al analizar el discurso y comportamiento de George W Bush posterior a los ataques del 11 de septiembre de 2001, y teniendo en cuenta las dimensiones tanto de temperamento como de carácter, se muestran a continuación las puntuaciones en cada una de ellas. Siguiendo el modelo psicobiológico de Cloninger, el ex presidente George W. Bush presenta: (Ver anexo 3)

- Temperamento: Puntuaciones bajas en búsqueda de la novedad, evitación al daño y dependencia de la recompensa y puntuaciones altas en persistencia.
- Carácter: Puntuaciones altas en autodirección y autotranscendencia y puntuaciones bajas en cooperación.

Frente a esto, se debe mencionar que debido a que George W. Bush presenta una búsqueda de novedad baja, su liderazgo se caracteriza más por tomar decisiones precavidas y ordenadas, alejándose de las emociones y los impulsos. Tiende a ser una persona muy meticulosa, a estudiar el costo-beneficio de sus decisiones, como cuando ordenó que se diera fin a los vuelos comerciales que aún estaban en el aire. También, tiene un buen manejo de la ira frente a situaciones delicadas, como lo fue estos ataques perpetuados por el grupo terrorista Al Qaeda. Pues como se mostró en el anexo 2, mantuvo una postura calmada, que más adelante en el 2011 explicó era lo que los líderes debían hacer: The first thing the leader of an organization or state or country got to do is project calm. Cause if the leader is not calmed, many others wont be calmed either. (Bush, 2011).

Ahora bien, en cuanto la dimensión evitación del daño, también obtuvo puntuaciones bajas, lo cual demuestra que tiende a tener un temperamento más optimista, es muy seguro de sus decisiones y no se deja intimidar por los enemigos hostiles, en este caso Al Qaeda, pues en todo su discurso se ve la seguridad con la que habla y expone que no descansará hasta acabar con los grupos terroristas. Por esta razón, se ve que en su temperamento tiende a tener una preocupación positiva frente a la anticipación de problemas futuros. Lo anterior se evidencia en su liderazgo, pues de este momento en adelante, tanto su administración

como la política exterior se encaminó casi que unidireccionalmente a la guerra contra el terrorismo, siendo un claro ejemplo de realismo ofensivo . Tal y como argumenta Gutiérrez, se asocia con líderes más propensos a ser hostiles. En el caso de George W. Bush se comprueba su comportamiento agresivo que “refleja la agresión ofensiva o predatoria y el deseo hostil de dominar y destruir a los otros. Se presentan contenidos de superioridad, disposición al dominio de otros y un comportamiento ofensivo, incluso abusivo (Gutiérrez, 2005, p. 233)

Al hacer el análisis del discurso, se evidenció también que el ex presidente tiene bajos niveles de dependencia de recompensa, por lo cual es una persona que tiende a ser insensible, reservada e independiente. Es decir, que no depende mucho de la aprobación de los demás y suele ser inflexible con la gente y en su toma de decisiones. Esto se evidencia al ser totalmente inflexible hacia el resto de Estados del sistema internacional que apoyen al terrorismo. Es decir, que si las demás potencias no se ponían de su lado y hacían lo que él decía, iban a sufrir las consecuencias. Aquí se evidencia un liderazgo de tipo más autocrático. Para estos efectos, Cloninger argumenta que las personas que presentan un carácter autocrático, tienen poco riesgo de un desorden de personalidad, pero se asocia con hostilidad crónica.

La última dimensión de temperamento, persistencia, es notoria en este líder. Presenta altísimos niveles de persistencia, siendo esta una de las dimensiones en la que se pudo probar por medio del discurso que presentaba todos los mecanismos en el polo extremo, es decir, presentó altos puntajes en todos: es trabajador, resuelto, entusiasta y perfeccionista. Debido a esto, es una persona supremamente perseverante a pesar de la frustración, es ambicioso y en algunos casos impaciente, pues está tan enfocado en lograr su meta de derrotar el terrorismo, que su discurso es amenazante para lograr sus objetivos propuestos. Por esta razón, presenta un comportamiento obsesivo frente a este tema, convirtiéndolo en el norte de su administración.

Teniendo esto en cuenta, se debe resaltar que debido a su personalidad, su estilo de toma de decisión, se basa en la racionalidad política. Además de esto, siguiendo los estilos de toma de decisión planteados por Scott & Bruce y por Rowe & Boulgarides, se puede concluir que George W. Bush presenta un estilo de toma de decisión racional en tanto evalúa sus alternativas de manera lógica,

precavida y ordenada y tiende a ser un maximizer. Y toma decisiones de tipo analítico y directivo, en tanto hace un razonamiento lógico en donde prevalece la información en este caso la recolectada por la inteligencia de los Estados Unidos.

Ahora bien, frente a las dimensiones de carácter se intentó a analizar el grado en que las personas se perciben a sí mismas como un individuo independiente, es decir, con una buena autoestima y seguro de sí mismo (autodirigido); como parte de la sociedad (cooperativo); y como parte integrante del universo (autotrascendete).

Así las cosas, en el discurso de George W. Bush se pudo evidenciar que presenta altos niveles de autodirección. Esto muestra que es un líder maduro, eficaz y bien organizado, es capaz de asumir lo que es, es seguro de sí mismo y muestra iniciativa en la superación de desafíos y toma de decisiones. Esto se evidencia en su determinación, responsabilidad, y recursividad. Lo anterior son cualidades supremamente importante en los líderes, ya sea que desempeñen un tipo de liderazgo transaccional o transformacional. Desde aquí, hipotéticamente se podría ir descartando un trastorno de personalidad, pues tal y como argumenta Cloninger, estos trastornos suelen presentarse en personas con bajos niveles de autodirección. Y además de lo anterior, se podría llegar a asegurar que George Bush fue un líder maduro y efectivo, alejándose de un comportamiento "borderline". Esto pues, parece ser que presenta un internal locus of control, lo cual Rogers y Covey han identificado como una condición en la cual la persona acepta sus propias limitaciones (sin fantasías de habilidad sin límites) es netamente importante en los líderes efectivos (Cloninger, 1993, p.980).

En cuanto a la cooperación partir del análisis se determinó que presenta bajos niveles de la misma. Esto pues, si bien el mandatario era capaz de identificarse con las personas norteamericanas, tiene un comportamiento muy hostil y agresivo, lo cual se evidencia en la forma en que enfocó su administración después del 11 de septiembre. En este sentido, podría encajar en un carácter de tipo no cooperativo, es decir que es muy intolerante y vengativo. Así las cosas, tiende a ser muy impaciente con puntos de vista diferentes al suyo y parece disfrutar la venganza cuando ha sido herido. En este punto es importante analizar, que parece ser que el ex presidente es una persona con principios (C5), pues en varias ocasiones a lo largo de su discurso argumenta que tanto para el Islam

como para el catolicismo hay ciertos preceptos, como del derecho a la vida, la libertad, entre otros que suelen ser respetados. Sin embargo, esto se pondrá a duda con su accionar años después, concretamente con la intervención en Afganistán, en donde parece ser que actúa en contra a estos principios judeo-cristianos y parece no importarle los medios para lograr su objetivo.

Finalmente, la autotrascendencia fue muy difícil de identificar en el discurso del mandatario. Esto pues, hace referencia a una identificación del individuo con un todo, con la naturaleza, lo cual es muy difícil de percibir a raíz de su discurso. Sin embargo, se evidenció que es una persona absorta, y presenta características de engagement en relación a su tarea y suele identificarse con algo más grande que él, en este caso, Estados Unidos. Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, estos mecanismos "no han sido hasta ahora objeto de investigación sistemática, por lo cual Cloninger se apoya en la descripción de las vidas de los místicos y de la psicología transpersonal" (Dolcet, 2006, p.133).

Las personas que presentan altos puntajes en las tres dimensiones de carácter, suelen ser mejores líderes. En el caso del presente estudio, si bien su cooperatividad es baja, al ser un líder determinado, responsable, sentirse parte de un todo, y sumado a sus características de temperamento, podría concluirse que George W. Bush es un líder efectivo y maduro .

A raíz de su discurso, también fue posible concluir que su toma de decisiones está basada en razonamientos lógicos y análisis de costo-beneficio. También es un líder persistente, lo cual hace que cumpla sus metas a cabalidad y se plantee altos objetivos. Sin embargo, debido a su personalidad, tiende a ser vengativo y hostil. Si bien es difícil determinar si ejerce un liderazgo de tipo transformación o transaccional, debido a que no se conoce la opinión de sus seguidores lo cual es una limitación del presente estudio; se puede determinar que presenta características tanto transformacionales como transaccionales. Esto pues, se compromete con un logro y se interesa por intereses colectivos (los del pueblo norteamericano), el cumplimiento de los derechos humanos y la libertad, a lo que hace referencia constante en su discurso, mostrando a Estados Unidos como el adalid de la libertad. Además es una persona con una alta autoestima, establece objetivos a largo plazo, es muy inspirador (sus discursos eran muy aclamados en este tiempo, y solía apelar a los sentimientos de las personas). También es

transformacional en el sentido de que es muy apasionado. Tiene capacidad para moverse en un sistema flexible y cambiante, como lo fue este episodio a nivel global (Contreras, 2008, p.66)

La extraversión, que está asociada con niveles altos de persistencia y la emocionalidad positiva, lo llevan a un temperamento aproximativo y en este sentido, al logro de metas (Contreras, 2008).

Pero además presenta características de liderazgo transaccional, pues hace un análisis de costo beneficio en su toma de decisiones para orientar su política exterior y se orienta hacia la efectividad, lo cual es una característica del líder transaccional (Mendoza, 2006). El hecho de que presente aspectos de un líder transformacional y también de uno transaccional, es algo positivo, dado que como David Barbosa concluyó en sus investigaciones, estos dos tipos de liderazgo no son excluyentes, sino que más bien si se combinan generan óptimos resultados.

#### **4.1 Influencia de su personalidad en la política exterior estadounidense**

El analizar la personalidad de George W. Bush representa un aporte al estudio sobre su incidencia en el liderazgo y administración, concretamente en la forma de dirigir un Estado. Esto pues, su personalidad también influyó la política exterior adoptada por su administración después de los ataques.

La política exterior (P.E) de Estados Unidos (EEUU) siempre se ha caracterizado por tener un componente imperialista y una búsqueda por consolidar su control estratégico a nivel internacional. Sin embargo, estas tendencias militares y unilaterales aumentaron en gran medida durante la administración de George W. Bush, quien logró legitimar la guerra contra el terrorismo, incluso mediante Instituciones Internacionales. Los ataques del 11 de septiembre fueron sin lugar a dudas un punto de inflexión en la P.E de EE.UU. Su principal objetivo era derrotar a Al-Qaeda y otras organizaciones de corte terrorista, incluso llegando a invadir Irak, acusándolo de tener armas químicas y nucleares. Tal y como argumenta Phyllis Bennis, periodista estadounidense especializada en Oriente Medio y Naciones Unidas, se “Intentó hacer de Saddam el Hitler del siglo XXI y del fundamentalismo islámico, el comunismo de la guerra fría.” (Bennis, 2002).

Los ataques del 11-S hicieron que EE.UU adoptara la lucha contra el terrorismo como eje central de su política exterior, y la ampliación de su capacidad militar

como medio para contrarrestarla y aumentar su cuota de poder. Se evidencia entonces que la política exterior de EE.UU después de los ataques del 11-S es una clara muestra de realismo ofensivo, liderada por el ex presidente George W. Bush.

En los primeros años de su gobierno, los objetivos de la administración de George Bush iban enfocados a fortalecer la democracia, el libre comercio y promover la paz (al igual que lo han sido a lo largo de la historia de la P. E de los EE.UU). Pero a partir del 11-S, la agenda se securitizó y el objetivo primordial paso a ser la Guerra contra el terrorismo. La P.E tendió a ser preemptiva y al unilateralismo, lo cual fue altamente criticado por las potencias europeas. La P.E de Bush se basaba en la creencia de que “Estados Unidos debe cambiar el statu quo mundial usando su inmenso poder. Para esto debe efectuar una política asertiva que busque destruir a los estados villanos” (Fanelli, 2006, p.2). En su gabinete había varias posiciones, sin embargo Richard Perle y Paul Wolfowitz, de la corriente neoconservadora y conocidos como “imperialistas democráticos”, “buscaban modelar el mundo a imagen y semejanza de los Estados Unidos por medio del ejercer su gran poder militar sobre otros”. (Fanelli, 2006, p.3). Así las cosas, se puede evidenciar que Bush tenía una ideología que buscaba mediante el aumento del poder, asegurar los intereses de EE.UU. lo anterior, es conocido por Daalder Ivo y Lindsay James como ideología “hegemonista”, quienes explican que los hegemonistas piensan que lo que hay que conseguir es convertir el “momento” en una “era unipolar” (Fanelli, 2006,p. 3-4).

Ahora bien, el hecho de que el Consejo de Seguridad (CS) aprobara una resolución que autorizara el uso de la fuerza en respuesta a una tentativa iraquí a aceptar nuevos controles de armamento, hizo que la intervención en Irak fuera legítima. Lo anterior evidencia el gran poderío de EE.UU y en este caso el argumento de que las Instituciones Internacionales no son sino una muestra de los intereses de las potencias, cobra validez. El gobierno estadounidense, apoyado en el artículo 51 de la Carta de Naciones Unidas, legitimó su guerra en Afganistán lanzando 8 días después del ataque, su primera ofensiva. Frente a esto, el CS aprobó la resolución 1.368, la cual no autorizaba una respuesta militar. Pero, “en ausencia de dicha autorización, la campaña militar unilateral lanzada por Estados Unidos en el otro extremo del mundo después de los ataques de Nueva York y Washington (...) siguió siendo una completa violación del derecho internacional y de la Carta de



Naciones Unidas” (Bennis, 2002). Aquí se evidencia el comportamiento de su líder, en tanto toma decisiones influenciadas por su temperamento, en donde se ven características de resolución y entusiasmo. Además, demuestra características de su carácter como la responsabilidad, en el sentido en que se siente libre para elegir lo que va a hacer y competición pues tiende a ser omnipotente, pasando incluso por encima de Instituciones Internacionales y saltándose las reglas. Aquí se evidencia además, su baja cooperación.

A partir de los ataques EE.UU mantiene un perfil ofensivo y preemptivo, sustentado en la política del Hard Power principalmente. Ahora bien, el realismo ofensivo sostiene que el sistema internacional es de naturaleza anárquica, y que en este, las potencias se encuentran en una incertidumbre constante respecto a las intenciones y capacidades ofensivas de los demás Estados, en este caso Afganistán, Irak y lo que más adelante es catalogado como “eje del mal”. En este sentido, el interés de los Estados es sobrevivir, y para estos fines “el último objetivo de un Estado es ser el hegemón del sistema” (Snyder, 2002, p.152). La P.E de George Bush es un claro ejemplo de estrategias encaminadas a que EE.UU siguiera manteniendo su status de hegemonía, al igual que lo había venido teniendo desde finales de la guerra fría y con más fuerza, desde 1989. Es claro que este gobierno se apoyaba en la idea de que “la mejor defensa es una buena ofensa” explicada por John Mearsheimer.

Bush tenía claro que mediante un aumento del poder, aumentaría su seguridad, lo cual era ahora el objetivo principal en la Guerra Contra el Terrorismo. De acuerdo a Snyder, un Estado que tenga ventaja en términos de poder sobre sus rivales, se va a comportar más agresivamente porque tiene tanto la capacidad como los incentivos para hacerlo. En este sentido, EE.UU es un maximizer. Esto, pues Mearsheimer deduce que las grandes potencias van a tener miedo las unas de las otras, y van a buscar aliviar este miedo maximizando su cuota de poder; en resumen, tienen intenciones agresivas. (Snyder, 2002, p.154).

Bajo esta lógica, los Estados estarán encaminados a adquirir cada vez más poder con el fin de escapar del poder de los otros: evidentemente esto fue lo que hizo EE.UU tras ver la amenaza que Al-Qaeda y el terrorismo representaban. Pero incluso antes de los ataques, EE.UU se comportó de manera ofensiva, mostrando

poca cooperación.

Las acciones EE.UU bajo la administración de George Bush son una clara muestra del realismo ofensivo. Glenn Snyder argumenta que en la teoría de John Mearsheimer los Estados que logran la hegemonía todavía no están satisfechos y buscaran evitar el surgimiento de otras hegemonías. En este sentido, las grandes potencias reconocen que la mejor forma de garantizar su seguridad es “lograr la hegemonía ahora”, eliminando cualquier amenaza potencial. (Snyder, 2002, p.152). Aquí se ve también, la persistencia e incluso obsesión del ex mandatario frente a la lucha contra el terrorismo.

En los años posteriores a la administración de Bush, se hizo una crítica a su unilateralismo y a su falta de cooperación a nivel internacional. Según la concepción de Obama (2008), su Gobierno emprendería la tarea de deshacer el daño ocasionado durante siete años a la imagen de Estados Unidos, un compromiso que implicaría, fundamentalmente, un cambio de actitud y de dirección en el ejercicio del liderazgo estadounidense, hacia el restablecimiento y vigencia de los valores que hicieron de Estados Unidos un símbolo de la libertad y la esperanza, a saber:

El compromiso de Estados Unidos a la democracia, los derechos humanos y el Estado de Derecho son fuentes esenciales de nuestra fuerza e influencia en el mundo. [...] La construcción de esta base más sólida apoyará los esfuerzos de Estados Unidos de forjar un sistema internacional que puede enfrentar los desafíos de nuestro tiempo” (White House, 2010)( Guida, p. 29)

Obama hace la misma crítica al unilateralismo de Bush para la solución de problemas de seguridad que hicieron en su época las demás potencias. También, critica el uso de la fuerza para garantizar la expansión de la democracia, es decir que le hace una fuerte crítica al “imperialismo democrático” de Perle y Wolfowitz discutido anteriormente. Esto pues, EE.UU debe enfrentar las amenazas del sistema internacional de manera multilateral, promoviendo acciones colectivas que hagan frente a aspectos como el cambio climático, el terrorismo, los conflictos armados, entre otros.

También es importante concluir que a lo largo de las décadas, la ideología de la

P.E estadounidense se presenta como idealista, sustentada en principios morales y la defensa de los valores que presume que el resto del mundo comparte, pero en la práctica se ubica más en el campo del realismo político, es decir, que se basa en el interés nacional y en hechos objetivos. (Fontecilla, 2004). Desde siglos atrás, EE.UU se ha caracterizado por incrementar su poder con el fin de aumentar su seguridad y por consolidar su control estratégico. Sin embargo, se comprueba que la política exterior de EE.UU después de los ataques del 11-S es una clara muestra de realismo ofensivo.

La política exterior de Bush tomó un tinte más “wilsoniano” después del 11 de septiembre. Este wilsonianismo es bastante más agresivo al de su fundador, ya que busca la democratización por medio del uso del poder militar norteamericano. (Fanelli, 2006). Así, se ve que su administración adquiere un comportamiento más preemptivo que preventivo, es decir que ataca a un adversario suponiendo que este va a cometer un acto hostil, aun cuando no lo ha cometido. Evidentemente durante este periodo, la P.E estadounidense se enfocó más en la fuerza militar que en la diplomacia y el multilateralismo, y se ve claramente a EE.UU como un maximizer. En palabras de Phyllis Bennis, una “política exterior impuesta al resto del mundo mediante la incuestionable ley del imperio.

Para estos efectos es importante traer a colación lo mencionado sobre hábitos congruentes con uno de los mecanismos de Autodirección. Esto pues, en su discurso Bush defendía que Osama Bin Laden “is a man who doesn't mind destroying women and children. This is a man who hates freedom”. Sin embargo su intervención en Irak y Afganistán evidenció estos mismos comportamientos. Entonces, si bien en su discurso establece esto y se muestra como un hombre con principios, se va a ver que en años posteriores, su accionar va a ser totalmente lo opuesto, es un acto de realismo ofensivo y hostilidad. Análogamente, el mandatario argumenta que el Islam es una religión de amor, no de odio. Sin embargo cuando se expresa sobre los países que no adopten su guerra contra el terrorismo dice que: “And for those nations that stand with the terrorists, there will be a price”, por lo cual se ve que presenta intolerancia social en el sentido de que como él mismo menciona, habrá consecuencias para los países que no estén de su lado.

## 4.2 Limitaciones

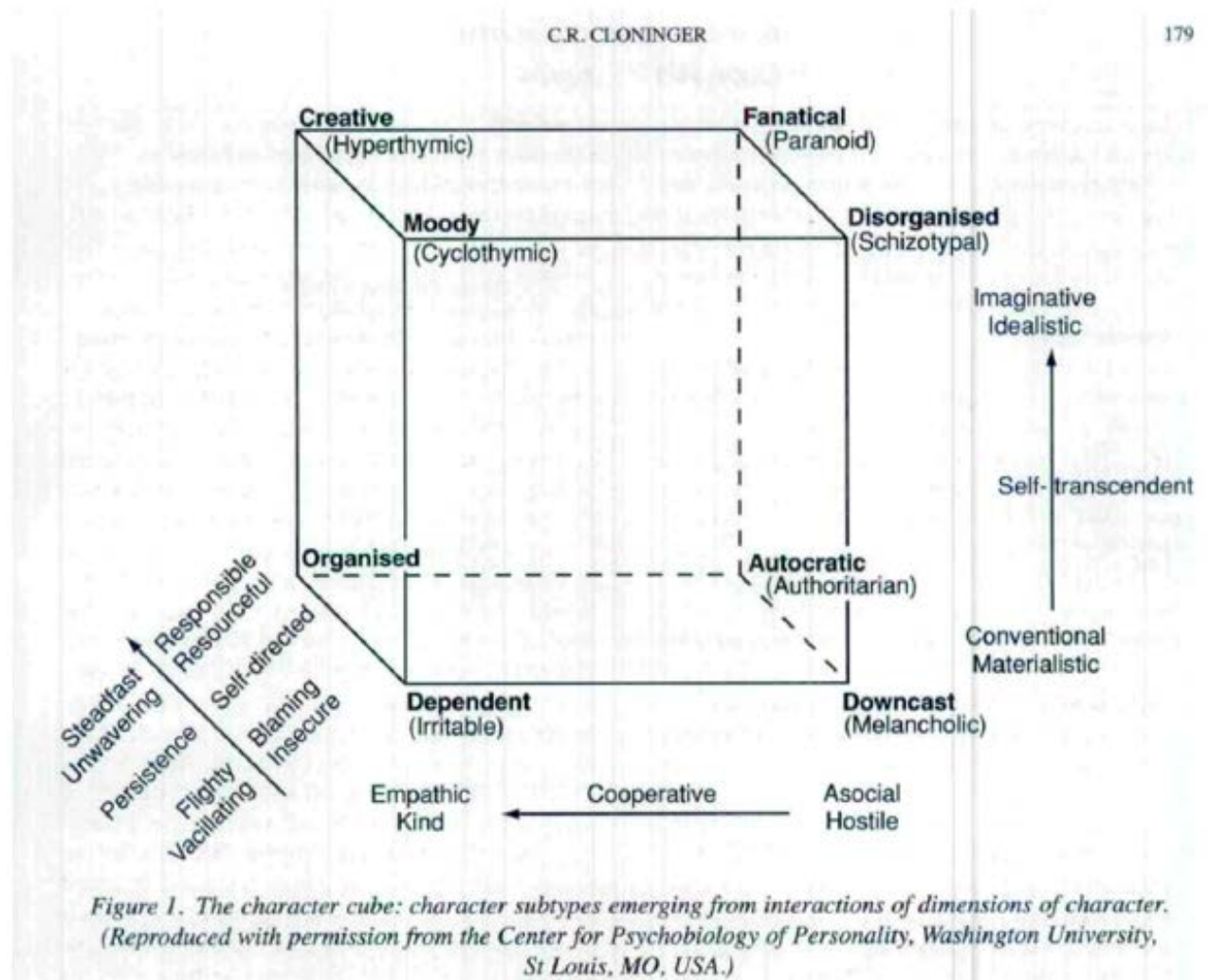
Ciertamente el modelo de Cloninger permite hacer un acercamiento a la influencia de la personalidad en el ejercicio del liderazgo. Esto pues, al diferenciar de temperamento y carácter, hace que el estudio de la personalidad de un líder en específico sea mucho más rico. Sin embargo, es importante aclarar que al hacer este estudio se encontraron ciertas limitaciones. La principal fue el hecho de que las fuentes para estudiar la personalidad y el discurso de George W. Bush fueron videos, imágenes y declaraciones del ex presidente. Esto, puede presentar un sesgo pues muchas veces estaría hablando más como presidente de los Estados Unidos que como él mismo. En este sentido, puede que en algunas ocasiones estuviera mostrándose cómo debería ser y no cómo realmente es.

Además de esto, debido a que es imposible aplicarle pruebas psicométricas a este líder, se recurrió a fuentes secundarias, a estudios de política exterior, de internacionalistas, sicólogos y politólogos. Como fuentes primarias se tomaron las declaraciones y entrevistas al mandatario, lo cual, como se mencionó anteriormente, pueden presentar un sesgo.

Esto se evidenció por ejemplo al hacer la clasificación de los mecanismos de Hábitos congruentes (SD5), cooperación (C) e independencia (RD4). Aquí se encontraron ciertas contrariedades debido a que en su discurso, Bush manifestaba cierto temperamento y carácter, mientras que años después, con las intervenciones en Irak y Afganistán, con la guerra contra el terrorismo y con la clasificación del eje de mal, se evidenciaron ciertas incongruencias.

Además de lo anterior, al no tener la opinión de sus seguidores y al ser un líder de un Estado es difícil identificar si estos lo perciben como un líder transformacional, transaccional, entre otros. Esto pues, no se tiene un acercamiento directo con las relaciones que existieron entre él y sus seguidores. Esta es una limitación, pues al estudiar el liderazgo desde el micro nivel, es decir el líder como sujeto, teniendo en cuenta los rasgos y las diferencias individuales, (en este caso la personalidad), el estudio se centra en el líder y se desconoce a los colaboradores y su situación.

Anexo 1: Cubo del caracter



Fuente: Cloninger, 1999, p. 179.

Anexo 2

Anexo 2

George W. Bush en una escuela de Florida en el momento en que se entera del ataque.

9:05 am 11 de septiembre de 2001



Fuente: President George W. Bush: The 9/11 Interview. Natgeotv. Remembering 9/11. Tomado de: [https://www.youtube.com/watch?v=ke\\_OgE\\_V6tQ](https://www.youtube.com/watch?v=ke_OgE_V6tQ)



Temperamento	Búsqueda de novedad (NS)	NS1	Rigidez Estoica	Baja	Baja
		NS2	Reflexión	Baja	
		NS3	Reserva	Baja	
		NS4	Reglamentación estricta	Baja	
	Evitación del daño (HA)	NS1	Optimismo	Baja	Baja
		HA2	Confianza	Baja	
		HA3	Gregarismo	Baja	
		HA4	Vigor	Baja	
	Dependencia de la recompensa (RD)	RD1	Insensibilidad	Baja	Baja
		RD2	Calidez	Baja	
		RD3	Apertura a la comunicación	Alta	
		RD4	Independencia	Baja	
	Persistencia (PS)	PS1	Trabajador	Alta	Alta
		PS2	Resuelto	Alta	
		PS3	Entusiasta	Alta	
		PS4	Perfeccionista	Alta	
Autodirección (SD)	SD1	Responsabilidad	Alta	Alta	
	SD2	Determinación	Alta		
	SD3	Recursos	Alta		
	SD4	Competición	Alta		
	SD5	Hábitos congruentes	Alta		
Cooperación (C)	C1	Intolerancia social	Baja	Baja	
	C2	Insensibilidad	Baja		
	C3	Tendencia a ayudar	Alta		
	C4	Venganza	Baja		
	C5	Con principios	Alta		
Autotrascendencia (ST)	ST1	Abstracción	Alta	Alta	
	ST2	Identificación personal	Alta		
	ST3	Espiritualidad	Alta		
Carácter					

## Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134.
- Atlas, J. (2007). Bush`s need to use violence: alters being led by alters. *The Journal of Psychohistory* 35 (1), 2-20.
- Barbé, Esther. (Julio-septiembre, 1987). El papel del realismo en las relaciones internacionales: la teoría de la política internacional de Hans Morgenthau. *Revista de estudios politicos*, 57, 149-176.
- Bass, B. (1999). Dos décadas de Investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. (traduc. Mendoza, I., ortiz, M. & Parker, H.) *Revista del centro*

de Investigación de la Universidad la Salle, 7(27), 25-41.

Bayona, P. Castañeda, K. Naizir, G. et.al. (2006) La Política Exterior de los Estados Unidos de América hacia América Latina en el proceso de globalización: una etapa crucial. *Memorias: Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*. Universidad del Norte, 3, 1-36.

Bennis, P. (2002). Antes y después: política exterior estadounidense en 2001. *Anuario CIP, Icaria/ FUHEM*. Recuperado el 21 de febrero de 2014 en: <http://www.tni.org/es/article/antes-y-despu%C3%A9s-pol%C3%ADtica-exterior-estadounidense-en-2001>.

Cloninger, R. Svrakic, D. et al. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *American Medical Association*, 50, 975-990.

Cloninger, R. (1999). A new conceptual paradigm from genetics and psychobiology for the science of mental health. *Australian and New Zeland Journal of Psychiatry*, 33, 174-186.

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de investigación y desarrollo. *International Journal of Psychological Research* 1(2): 64-72.

Contreras, F., Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte* 39, 152 – 164

Córcoles, A. (2009). Funcionamiento paranoico, analizando la personalidad de George Bush. Recuperado de: <http://www.centrocompartir.org/funcionamiento-paranoico/>.

Cronick, Karen (2002). The Discourse of President George W. Bush and Osama bin Laden: A Rhetorical Analysis and Hermeneutic Interpretation . *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), Art. 3, recuperado de: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs020333>.

Dolcet, J. (2006). Carácter y temperamento: similitudes y diferencias entre los modelos de personalidad de 7 y 5 factores. *Universitat de Lleida*. 1-224

Fanelli, B. (2006). Política exterior de George W. Bush. *Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI)*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, en: [http://www.caei.com.ar/sites/default/files/01\\_6.pdf](http://www.caei.com.ar/sites/default/files/01_6.pdf).

Fontecilla, O. (2004). La política exterior de Estados Unidos de América. *Revista marina*, 1- 11. Recuperado el 23 de febrero de 2014 en: <http://revistamarina.cl/revistas/2004/6/fontecilla.pdf>

Freixas, J. (1997). *Psicopatología Psicoanalítica*. El modelo Freud-Abraham.



Monografías de Psicoanálisis i Psicoterapia. Editorial Columna.

Galchinsky, M. (2013). Quaint and Obsolete: The 'War on Terror' and the Right to Legal Personality. *International Studies Perspectives*, 14, 255–268.

Giacomello, G. Ferrari, F. Amadonic, A. (Jun. 2009). With friends like these: foreign policy as personal relationship. *Contemporary Politics*, 15 (2), 247–264.

Gruman, J.A. & Saks, A. (2011) Performance management and employee engagement. *Human Resource. Management Review*. 21, 123–136.

Guida, M. La política exterior neoconservadora en Estados Unidos: cambios, continuidades y perspectivas. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 91, 197-220.

Gutiérrez, A. et al. (2005). Propiedades psicométricas de la versión española abreviada del TCI-R (TCI-140) y su relación con las escalas de la personalidad psicopatológica (MMPI-2 y PSY-5) en pacientes, *Actas Esp Psiquiatr*, 33 (4), 231-237

Hibbing, M. Ritchie, M. Anderson, M. (2011). Personality and Political Discussion. *Polit Behav*, 33, 601–624.

Hosie, J. Gilbert, F. Simpson, K. et al. (2014). An Examination of the Relationship Between Personality and Aggression Using the General Aggression and Five Factor Models. *Aggressive behavior*, 40, 189-196

Landinez, P.(2011). Análisis del soft power como estrategia de política exterior, para el mantenimiento de la condición hegemónica de Estados Unidos en el sistema internacional (periodo 2000- primer Semestre de 2011). Monografía de grado. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, 2-75.

Mearsheimer, J. (2004). Why the Ukraine Crisis Is the West's Fault: The Liberal Delusions That Provoked Putin. *Foreign Affairs*. Recuperado el 23 de febrero de 2014, de *Foreign Affairs*: <http://www.foreignaffairs.com/articles/141769/john-j-mearsheimer/why-the-ukraine-crisis-is-the-west-s-fault>

Mearsheimer, J. (2010). Why Europe is peaceful today? *Political Science Department*, University of Chicago.

Mendoza, M.R., & Ortiz, c. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14 (1), 118 – 134

Morgenthau, Hans. (1993). Política entre las naciones: la lucha por el poder y la paz. Grupo Editor Latinoamericano.

NatgeoTV(2011).President George W.Bush: the 9/11 interview. Tomado de: [https://www.youtube.com/watch?v=ke\\_OgE\\_V6tQ](https://www.youtube.com/watch?v=ke_OgE_V6tQ)

Parma, E. (s.f). Características de la política exterior de los Estados Unidos, Insituto de estudios Estrategicos de Buenos Aires (IEEBA). Recuperado el 21 de febrero de 2014 en: <http://www.ieeba.com.ar/COLABORACIONES%20I/CARACTERISTICAS.pdf>

Quebradas, D. (2014). El temperamento y su trama: como los genes, la cultura, el tiempo y el azar inciden en nuestra personalidad. *Cuadernos de neuropsicología*, 8(1),120-127.

Rehman, R. (2011). Role of emotional intelligence on the relationship among leadership styles, decision-making styles and organizational performance: A review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 409-416

Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 32(8), 522-528.

Rothman, S. (2003). Burnout and engagement: a South African perspective. *Journal of Industrial Psychology*, 29 (4), 16-25.

RPP Internacional. (2012). Los efectos del 11-S en la política exterior de EEUU. *RPP internacional*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, en: [http://www.rpp.com.pe/2012-09-11-los-efectos-del-11-s-en-la-politica-exterior-de-eeuu-noticia\\_520555.html](http://www.rpp.com.pe/2012-09-11-los-efectos-del-11-s-en-la-politica-exterior-de-eeuu-noticia_520555.html).

Saxena, S. (2014). Are Transformational leaders creative and Creative leaders transformational? An attempted synthesis through the Big Five Factor Model of Personality Lens. *aWEshkar: Welingkar Research Journal*, 18 (2), 30-50.

Saavedra, J. J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 17(2), 45-60.

Saavedra, J. J., Sanabria, M., & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al liderazgo. *Innovar*, 23(50), 17-33.

Smith, S .(1995). "The Self-Images of a Discipline: a Genealogy of International Relations Theory", en Ken Booth and Steve Smith (eds.), *International Relations Theory Today*, Pennsylvania, The Pennsylvania State University Press, pp. 1-37.

Snyder, G. (2002). Mearsheimer's World-Offensive Realism and the Struggle for Security: A Review Essay. *International Security*, 27(1), 149- 173.

Svrakic, D. (2002). Temperament, character and personality disorders:etiologic,

diagnostic, treatment issues. *Acta Psychiatr*, 106, 189-195.

Taliaferro, J. (2000-2001). Security Seeking under Anarchy: defensive Realism Revisted. *International Security*, 25(3), 128-161.

Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 26, 931-944.

Trull, T. (Dic. 2012). The Five-Factor Model of Personality Disorder and DSM-5. *Journal of Personality* 80 (6), 1697-1720.

Vasquez. (1995) "The Post-Positivist Debate: Reconstructing Scientific Enquiry and International Relations Theory after Enlightenment's Fall", en Ken Booth and Steve Smith (eds.), *International Relations Theory Today*, Pennsylvania, The Pennsylvania State University Press, pp. 217-240.

Wille, B. Fruyt, and F. Fifty Shades of Personality: Integrating Five-Factor Model Bright and Dark Sides of Personality at Work. *Industrial and organizational psychology*.121-126.

Zakaria, F. (2001). *New Rules for 2002*. Washington Post.

Discursos:

Textos de George Bush:

1. Bush, G. (Friday, Oct. 26, 2001). President Bush on Retaliation and State of the Economy. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushtext2\\_102601.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushtext2_102601.html).

3. Bush, G. (Wednesday, Oct. 24, 2001). President Bush on Retaliation Efforts. The text is President Bush's speech at the Dixie Printing Company, in Glen Burnie, Md. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushtext\\_102401.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushtext_102401.html) [Broken Link, FQS, February 2003].

4. Bush, G. (Saturday, Oct. 6, 2001). A transcript of President Bush's weekly radio address. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress\\_100601.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_100601.html).

6. Bush, G. (Thursday, Sept. 20, 2001). President Bush's address to a joint session of Congress and the nation. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress\\_092001.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_092001.html).

7. Bush, G. (Sunday, Oct., 7, 2001). President Bush's remarks at a memorial service for firefighters at the National Emergency Training Center in Emmitsburg, Md. Available at: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/onpolitics/transcripts/bushtext100801.htm> [Broken Link, FQS, February 2003].

8. Bush, G. (Wednesday, Sept. 26, 2001). Bush Welcomes Muslim Americans to

White House Wednesday. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushtext2\\_092601.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushtext2_092601.html).

9. Bush, G. (Thursday, Sept. 13, 2001). President Bush's news conference from the White House on efforts to curb terrorism and find the people involved in the attacks on the U.S. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/transcripts/bushtext2\\_091301.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/transcripts/bushtext2_091301.html).

10. NatgeoTV (2011). President George W. Bush: the 9/11 interview. Tomado de: [https://www.youtube.com/watch?v=ke\\_OgE\\_V6tQ](https://www.youtube.com/watch?v=ke_OgE_V6tQ)

Textos de Osama Bin Laden:

1. bin Laden, O. (Sunday, Oct. 7, 2001). A recorded statement broadcast on al-Jazeera television, 22:31 GMT 23:31 UK. Available at: [http://news.bbc.co.uk/hi/english/world/south\\_asia/newsid\\_1585000/1585636.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/world/south_asia/newsid_1585000/1585636.stm).

2. bin Laden, O. (Date unknown). 'This war is fundamentally religious'. Broadcast on Al Jazeera satellite television channel on Saturday Nov. 3. Available at: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A54980-2001Nov7.html> (broken link, September 2002, FQS).

3. bin Laden, O. (Date unknown). America 'filled with fear'. The Arab television news network al Jazeera broadcast a speech from Osama bin Laden Sunday after the United States and Britain launched their attack on Afghanistan. It is unclear when the videotaped statement was recorded, but it does refer to the September 11 attacks on the World Trade Center and the Pentagon. October 7, 2001 Posted: 5:57 PM EDT (2157 GMT). Available at: <http://www.cnn.com/2001/WORLD/asiapcf/central/10/07/ret.binladen.transcript/>.

4. bin Laden, O. (April, 1995). An interview with a French journalist. Available at: <http://www.pbs.org/wGWBh/pages/frontline/shows/binladen/who/edicts.html> (broken link, September 2002, FQS).

5. bin Laden, O. (Date unknown). The transcript of a taped statement that aired on Al-Jazeera, the Arabic satellite station, and appears to have been recorded before the U.S. strikes. (Joined in progress). Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/binladen\\_100801.htm](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/binladen_100801.htm).

6. bin Laden, O. (Date unknown). The text of the tape released by the White House of Osama bin Laden and some of his associates discussing the September 11th terrorist attacks. Available at: [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/binladentext\\_121301.html](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/binladentext_121301.html).

7. bin Laden, O. (1999). Transcript of an interview, presented by Salah Najm, conducted by Jamal Isma'il in an unspecified location in Afghanistan Aired 10 June 1999. Available at: <http://www.terrorism.com/terrorism/BinLadinTranscript.shtml> (Broken Link, FQS, Sept. 28, 2002).

Fuente: Cronick, Karen (2002). The Discourse of President George W. Bush and Osama bin Laden: A Rhetorical Analysis and Hermeneutic Interpretation. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 3(3), Art. 3, recuperado de: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs020333>.



## 9. LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL CAMPO DEL FOLLOWERSHIP: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Christian D. Báez Millán  
Leidy J. Pinzón Porras

Director: Juan Javier Saavedra Mayorga

### Resumen

El presente artículo fija sus bases en la literatura del followership. El principal objetivo del texto es el de realizar una revisión de la literatura sobre el campo del followership, el cual se encuentra conformado principalmente por dos grandes enfoques que enmarcarán y guiarán el estudio.

El trabajo está constituido por cinco apartados fundamentales, cada uno de los cuales contiene las principales temáticas que se van a tratar a través del documento. La división que se le ha dado al trabajo es: introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

Palabras clave: Followership, liderazgo, co-creación, líder, seguidor, influencia, interacción, relación, dinámica.

### Abstract

This article sets its basis in the followership literature. The main objective of this paper is to undertake a review of the field of followership literature, which is composed mainly of two broad approaches that will frame and guide the study. The paper is constituted by five main sections, each of which contains the principal topics to be addressed in through the document. The structure of the paper is: introduction, methodology, outcomes, discussion and conclusions.

Key words: Followership, leadership, co-creation, leader, follower, influence, interaction, relationship, dynamic.

## 1. Introducción

“Sin sus ejércitos, después de todo, Napoleón sólo hubiese sido un hombre con grandes ambiciones” (Kelley, 1988, p.193). De esta manera introduce Kelley su célebre texto *In praise of followers*, publicado en 1988, en el cual afirma la importancia del rol del seguidor dentro del proceso de liderazgo. Se trata de uno de los primeros textos que, de manera deliberada, desafía toda una tradición literaria que, hasta el momento, había tendido a privilegiar el estudio del líder y sus comportamientos, y que había menospreciado y obstaculizado el estudio del seguidor y de sus características.

Como se podrá observar a lo largo de este artículo, esta relativa falta de interés por el campo del followership – el cual se ocupa del estudio de los seguidores o colaboradores – se debe en gran medida a una incorrecta comprensión de dicho término. A este respecto, Fairhurst y Uhl-Bien (2012) señalan que las ideas equívocas sobre el followership se deben a que el liderazgo no ha logrado ser concebido como un sistema que fija sus bases en el proceso de co-creación, el cual se sustenta en las interacciones sociales entre personas, en particular entre el líder y el seguidor. De esta manera, si se admite que el liderazgo (leadership) implica la influencia activa de unos individuos sobre otros en una relación social (Yukl, 2010), entonces el followership implica en consecuencia la existencia de un individuo influenciado (Uhl-Bien & Pillai, p.196, 2007).

Como resultado de una búsqueda sistemática sobre el campo del followership, este artículo tiene como finalidad presentar el estado actual de las principales discusiones, autores y tendencias teóricas que conforman un área de estudio que ha llegado a constituirse en una alternativa a los estudios tradicionales sobre el liderazgo.

El texto está conformado por cinco apartados. En el primero hemos presentado el objetivo central del artículo. En el segundo ilustramos la metodología empleada en la búsqueda bibliográfica. El tercero expone los resultados del trabajo de revisión bibliográfica. En particular, se desarrollan tres elementos: los enfoques centrados en el líder, los enfoques centrados en el seguidor, y el estado actual del campo del followership. En el tercer apartado, que aborda la discusión, se hace una valoración general del campo y se exploran sus perspectivas de desarrollo

futuro. Finalmente, se presentan las conclusiones de la revisión realizada.

## 2. Metodología

El presente artículo constituye una revisión sobre los antecedentes y el estado actual del campo del followership. Por tal razón, la metodología empleada es la búsqueda documental. Esta metodología siguió un proceso conformado por los siguientes pasos.

En primer lugar, exploramos -siguiendo la recomendación de un experto- algunos de los principales trabajos panorámicos disponibles sobre el campo del followership. En particular los textos de Bligh (2011) y Shamir (2007).

A continuación, hicimos una lectura sistemática de estos textos y una revisión de las referencias bibliográficas en ellos incluidas. Ello nos permitió identificar dos tipos de trabajos que nos mostraban un panorama general de los estudios que abordan la relación entre el líder y el seguidor. El primer tipo de trabajos es aquel que se centra en el rol del líder, uno de cuyos principales exponentes es el texto de Northouse (2007). El segundo tipo de trabajos es aquel que se centra en el rol del colaborador, uno de cuyos principales exponentes es el texto de Shamir (2007).

A la luz de estos dos textos panorámicos, procedimos a identificar las principales teorías y autores que integran una y otra corriente. Con el fin de llenar algunos vacíos que quedaban de la lectura de estos textos acudimos a las fuentes originales, para lo cual hicimos uso de las bases de datos con las que cuenta la Universidad del Rosario.

Finalmente sintetizamos la bibliografía, la teoría y los autores identificados siguiendo la distinción que sirve de base al nacimiento del campo del liderazgo: enfoques centrados en el líder y enfoques centrados en el seguidor. A continuación se ilustran los resultados de dicho proceso de búsqueda.

## 3. Resultados

Es posible afirmar que tanto el término líder como seguidor se remontan a la época de la Revolución Industrial, dado su gran énfasis en el control, la vigilancia y el direccionamiento científico (Pearce & Conger, 2003; citado en: Bligh M. C., 2011).

Durante la historia han surgido diferentes enfoques sobre los líderes y el proceso



de liderazgo. Su principal problema radica en que los seguidores no han sido objeto deliberado de estudio; por el contrario, han sido incluidos como un “recurso” más a disposición de los líderes para llevar a cabo sus tareas (Shamir, 2007). Por esta misma razón los antecedentes del followership se encuentran regidos y fijados por las teorías del liderazgo.

De acuerdo con nuestra investigación, existen dos grandes tipos de enfoques o teorías que abordan la relación entre líderes y colaboradores. Las primeras se enfocan en el estudio del líder; las segundas, por su parte, en el estudio de los seguidores o colaboradores.

### **3.1 Enfoques centrados en el líder**

Existe todo un conjunto de teorías que se han enfocado en el líder (Meindl et al., 1985) y que han contribuido a la exaltación del mismo como un actor importante que puede llegar a afectar tanto a un grupo como a los resultados de una organización (Yukl & Van Fleet, 1992). Es posible que dentro de estas teorías se puedan llegar a concebir estereotipos en los que el líder ejerce como una entidad motivadora que influye y direcciona a sus seguidores (Shamir, 2007), los cuales a su vez cumplen órdenes, directivas y hasta caprichos del líder sin resistencia alguna o sin iniciativa propia (Kelley, 1988).

Una revisión de los textos panorámicos sobre el campo, en el sentido ya expuesto en el apartado metodológico, nos permite identificar que las principales teorías que se han desarrollado desde el punto de vista del líder son las siguientes (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014; Northouse, 2007):

#### **3.1.1 El Taylorismo**

La teoría de Frederick Winslow Taylor (1911), expuesta en su libro *Los Principios de la Administración Científica*, afirma que los directivos son superiores por naturaleza frente a sus empleados, cuyas características, habilidades, actitudes y aptitudes son consideradas como inferiores. Así, los seguidores – empleados – requieren de dirección y control, acciones que, de acuerdo con Taylor, sólo pueden ser desarrolladas por los líderes o directivos, quienes se supone que poseen las condiciones necesarias para dirigir el trabajo y obtener así los resultados esperados. En consecuencia, Taylor afirma el papel central e incluso preponderante del líder en el esquema de la administración científica.

#### **3.1.2 El enfoque de los rasgos**

Los primeros estudios sobre el liderazgo se centraron en el análisis de las características que más sobresalen en un líder en el momento de alcanzar una posición de liderazgo, como también en su capacidad para ejercer una fuerza motivante sobre un grupo para lograr una mayor eficacia y eficiencia de las tareas llevadas a cabo por sus seguidores. Un gran número de rasgos fueron emergiendo como resultado de diferentes estudios dentro del campo. Algunos de los rasgos más destacados durante el proceso de surgimiento de un líder de acuerdo con Bass (2008) son: habilidades sociales, extraversión, dominancia, asertividad y un alto nivel de energía.

Por su parte, Northouse (2007) nos habla un poco más acerca de los inicios de esta teoría. Durante los inicios del siglo XX, los estudios dirigidos a los rasgos se realizaron con el fin de determinar qué era exactamente lo que hacía a una persona un buen líder, razón por la cual esta teoría fue conocida como la del “Gran Hombre”. Este estudio hacía referencia a las cualidades innatas relacionadas con ciertas destrezas tales como el pensamiento creativo, la motivación, habilidades sociales y conocimiento formal, tácito y práctico.

Sin embargo, los estudios llevados a cabo por Lord, De Vader, y Alliger en 1986 encontraron que dichos rasgos de personalidad se encontraban estrechamente relacionados con las perspectivas de los individuos acerca del liderazgo, lo que dio paso al surgimiento de diferentes teorías (Lord, De Vader, & Alliger, 1986; citado en: Northouse, p.16, 2007). A continuación se presenta una tabla en donde se exponen los diferentes autores que contribuyeron al desarrollo de esta teoría, los rasgos que distinguieron a cada una de éstas, y el año de publicación.

Tabla 1. Estudios sobre el liderazgo, rasgos y características

teoría, los rasgos que distinguieron a cada una de éstas, y el año de publicación.

Tabla 1. Estudios sobre el liderazgo, rasgos y características

Fuente: Adaptado de: Northouse (2007, p.18)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)
Inteligencia	Inteligencia	Alto rendimiento
Alerta	Masculinidad	Persistencia
Intuición	Adaptación	Intuición
Responsabilidad	Dominancia	Iniciativa
Iniciativa	Extroversión	Confianza en sí mismo
Persistencia	Conservatismo	Responsabilidad
Confianza en sí mismo		Cooperación
Sociabilidad		Tolerancia
		Influencia
		Sociabilidad
Lord, DeVader, y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)	
Inteligencia	Control	
Masculinidad	Motivación	
Dominancia	Integridad	
	Confianza	
	Habilidad cognitiva	
	Conocimiento de las tareas	

### 3.1.3 Enfoque de las habilidades

Esta teoría se encuentra basada en las características de la personalidad. Una de las grandes diferencias frente a la teoría de los rasgos, es que estas características se describen como innatas pero maleables, en cuanto a que éstas pueden ser aprendidas o desarrolladas. En efecto, Robert Katz fue uno de los primeros en hablar sobre el tema en su artículo publicado en el año de 1955 llamado Skills of an Effective Administrator.

A pesar de tener un enfoque diferente al de la teoría de los rasgos, los estudios de Robert Katz se encaminaron hacia el liderazgo centrado en el conjunto de

habilidades incrementales, haciendo referencia a todas aquellas competencias que, de la mano de un buen desarrollo, podrían cultivarse para generar un mayor impacto (Northouse, 2007, p. 39). Cabe agregar que Katz desarrolló su teoría basándose principalmente en tres pilares básicos: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. No obstante, Katz manifiesta y hace énfasis en la diferencia entre habilidades y rasgos o cualidades. Según su teoría las habilidades hacen referencia a todo aquello que los líderes pueden “cumplir”, mientras que los rasgos hacen alusión a lo que los líderes “son”.

Posteriormente, durante la década de 1990 aparecerían Mumford, Zaccaro y Harding (2000, citado por: Northouse, 2007, p. 43), quienes exponen su idea sobre el liderazgo basado en competencias. Al igual que Katz, afirmaban que éstas podían ser desarrolladas a través de la educación y la experiencia. Con lo cual, Mumford et al también afirmaban que su enfoque sugería que muchas personas poseían igual potencial para ser líderes, y que esto obedecía al desarrollo de aquellas capacidades que pudieran hacer posible un liderazgo efectivo. Los componentes fundamentales de su teoría son: competencias, atributos individuales, resultados del liderazgo ejercido, experiencias de carrera e influencias del entorno.

### 3.1.4 Enfoque comportamental o del estilo de liderazgo

Esta teoría se diferencia de las otras, en cuanto que esta se encuentra basada en el análisis del comportamiento del líder, es decir, se enfoca exclusivamente en lo que el líder hace, en cómo actúa. De acuerdo con los estudios realizados en este campo, se encontró que existen dos tipos de comportamientos: aquellos comportamientos direccionados hacia la tarea y aquellos dirigidos hacia las relaciones. Por otro lado, dichos estudios también se enfocaron en la búsqueda del equilibrio entre estos dos comportamientos con el fin de influenciar de la mejor manera a sus subordinados para alcanzar sus objetivos.

El sinnúmero de estudios realizados en el campo, pueden ser categorizados bajo las investigaciones realizadas por el estado de Ohio, Michigan, y los consensos de Blake y Mouton. Los estudios conducidos por la Universidad del Estado de Ohio analizaron cómo los individuos actuaban cuando éstos se encontraban en una situación que implicara ejercer liderazgo sobre otros. En consecuencia, dichas investigaciones arrojaron como resultado el cuestionario LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire), en donde los subordinados tenían que identificar

el número de veces que sus líderes exhibían ciertos tipos de comportamientos preestablecidos en dicho test (Northouse, 2007).

Por su parte, los Estudios de la Universidad de Michigan centraron su atención en el impacto que tenían ciertos comportamientos de los líderes en pequeños grupos. Este estudio reveló dos tipos de comportamientos: comportamientos orientados al empleado y comportamientos orientados a la producción (Northouse, 2007, p.71). Para finalizar, se encuentra el modelo de Blake y Mouton siendo éste el más conocido dentro del campo administrativo debido a su aplicabilidad. Dicho modelo apareció inicialmente a principios de los años 1960 y fue redefiniéndose a través de los años (Blake & Mouton, 1964). La rejilla gerencial (Managerial Grid), como se dio a conocer, fue diseñada para explicar cómo los líderes ayudaban a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a través de dos factores clave: producción y empleados.

### **3.1.5 Enfoque situacional**

Esta teoría se centra en el estudio del liderazgo de acuerdo con la situación en que éste se presente. En pocas palabras: no todas las personas necesitan el mismo estilo de liderazgo. Por esta razón, un líder efectivo es aquel que se adapta a un estilo de liderazgo específico de acuerdo a las diferentes situaciones que se le puedan presentar.

El liderazgo situacional, como se conoce, está compuesto por dos dimensiones: la dimensión directiva y la de apoyo. De esta manera, el líder debe determinar lo que se necesita en cada situación particular. El líder debe evaluar a sus empleados, determinando qué tan competentes y comprometidos son respecto a la tarea asignada; sólo de esta manera logrará ejercer entonces un liderazgo efectivo enfocado a la situación. En efecto, “un buen líder es aquel que reconoce las necesidades de sus empleados y luego las adapta a su propio estilo con el fin de alcanzar dichas necesidades” (Northouse, 2007, p. 92). En cuanto a este enfoque, se puede afirmar que el modelo más reconocido dentro del campo es el de Hersey-Blanchard (1969).

### **3.1.6 Enfoque carismático y transformacional**

La teoría original del liderazgo carismático describe la manera en que los seguidores atribuyen cualidades extraordinarias – carisma – a su líder (Weber, 1947; citado en: Yukl, 1999). Tanta es la importancia o reverencia que se le da al

líder, que, como lo menciona Yukl, “las crisis facilitan la aparición del liderazgo carismático, debido a que la turbulencia incrementa tanto las amenazas como las oportunidades dentro de una organización” (1999, p. 297). Sin embargo, el liderazgo carismático también fue descrito como un proceso en donde se dan cierto tipo de reacciones afectivas del seguidor hacia el líder, donde éste expresa su confianza hacia sus seguidores y estructura una visión mucho más inspiradora hacia los mismos (Conger & Kanungo, 1998).

Por otro lado, el liderazgo transformacional como teoría ha sido la más estudiada desde 1980, siendo James McGregor Burns el primero en hablar sobre el tema en 1978. Posteriormente, en 1981 sería retomada y desarrollada por Bernard Bass, cuyo aporte consistió en contrastar las características del liderazgo transaccional junto con las del liderazgo transformacional. Además, Gary Yukl en su artículo *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories* (1999), cita a Bass con el fin de dar una idea sobre liderazgo transformacional. A este último lo describe como el efecto del líder sobre sus seguidores, y el comportamiento que éste usa para lograr dicho efecto.

Por su parte, Bass lo describe como un proceso en el que distingue al líder como un actor clave en la construcción de compromiso para el logro de las metas y desafíos. Además, dicho liderazgo se muestra inspirador frente a los demás y logra motivar para la realización de las tareas. Así mismo, se centró en las necesidades y la habilidad de desarrollo de los seguidores (Bass, 2007), lo que a su vez le dio paso a un enfoque dirigido hacia la mejora de las relaciones entre el líder y el seguidor. Además de lo anteriormente mencionado, el liderazgo transformacional consta esencialmente de cuatro componentes básicos que son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y finalmente la consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006).

### **3.2 Enfoques centrados en el seguidor**

Las investigaciones y los estudios del followership han sido escasos en comparación con los estudios llevados a cabo sobre el liderazgo. A pesar de que los seguidores constantemente han sido reconocidos como un componente importante dentro del proceso de liderazgo, el estudio de los seguidores ha surgido más como una crítica e incluso se ha llegado a considerar una polémica, ya que se ha logrado establecer como un nuevo enfoque alternativo a la corriente principal de la tradición del liderazgo (Kelley, 2008; citado en: Bligh M. C., 2011).

Por su lado, el liderazgo ha experimentado importantes avances desde sus inicios, pasando de la teoría del “Gran Líder” hasta llegar a una mucho más actual y moderna como es la del liderazgo “carismático y transformacional”. No obstante, y a pesar de la manifestación del seguidor dentro de dichas investigaciones y estudios, continuamente se ha ignorado la importancia que juega éste dentro del proceso de liderazgo. Se entiende que la teoría de los seguidores es esencial dentro del liderazgo; sin embargo, debido a la gran afluencia en investigaciones acerca del líder, ha disminuido la atención hacia los seguidores y sus características (Yukl, 2012; citado en: Bligh M. C., 2011).

No obstante lo anterior, durante las últimas décadas ha surgido un conjunto de autores cuyos trabajos han llegado a constituirse en una alternativa a los estudios tradicionales sobre el liderazgo. Este campo, denominado del followership, se ha convertido en un complemento al campo de los estudios en liderazgo en la medida en que ha permitido enfocar la relación líder-colaborador desde un punto de vista novedoso.

A continuación ilustraremos los antecedentes del campo del followership. Luego mencionaremos el papel que ocupa Meindl y su teoría del Romance del liderazgo en el surgimiento de esta nueva perspectiva. Posteriormente, presentaremos los principales temas de trabajo del campo, y por último se hará referencia a los principales medios de publicación utilizados.

### **3.2.1. Los primeros trabajos**

A continuación mencionamos los primeros trabajos sobre el followership. Para ello nos basaremos en Baker (2006), quien presenta un panorama general de los antecedentes y principales desarrollos del campo.

#### **3.2.1.1 Edwin P. Hollander**

Hacia 1955, Hollander y Webb plantearon que las cualidades asociadas con el liderazgo y el followership eran interdependientes. En consecuencia, realizaron uno de los estudios empíricos más tempranos acerca de los líderes y seguidores, en el que concluyeron que los “no líderes” no eran deseables como seguidores y, por consiguiente, que las cualidades de estos debían ser consideradas como un componente fundamental en el desarrollo de un buen liderazgo (Hollander & Webb, 1955).

Más tarde, hacia 1974, Hollander escribió *Processes of Leadership Emergence*,

artículo en el que enmarca los argumentos centrales acerca de los líderes y seguidores, tal como se explica a continuación: “Se asume con frecuencia que existe una escisión entre quienes lideran y quienes siguen, y que ser un seguidor no significa ser líder” y “... algunos de los miembros de un grupo tienen “cualidades de liderazgo” y se destacan como “líderes”. ... Los seguidores son tratados esencialmente como “no líderes”, lo cual es una teoría relativamente pasiva” (Hollander, 1974).

Por su parte, Hollander incorpora otros conceptos en el artículo, los cuales aparecieron más tarde en la literatura del followership. Este concepto incluye el establecimiento de una distinción acerca de la fuente de autoridad de un líder y su efecto en el seguidor. Al igual que la influencia bilateral que existe entre el líder y el seguidor, y el rol que éstos ejercen dentro de dicha relación (Baker, 2006).

#### **3.2.1.1 David R. Frew**

Este autor, al igual que Hollander, contribuyó a la teoría del followership, centrándose principalmente en la importancia de los seguidores para el éxito de los líderes y mediante el desarrollo del primer instrumento que se ocupa de los seguidores (Baker, 2006). David R. Frew (1977, 1981) desarrolló una teoría que explica que diferentes estructuras de tareas o labores requieren diferentes líderes y seguidores, ya que cada persona posee ambos roles. Uno es el estilo del líder y otro el del seguidor, los cuales son relativamente estables a lo largo del tiempo y por lo tanto la eficacia de la organización puede ser mayor cuando haya coherencia entre la estructura y los estilos.

Dicha teoría estaba basada en la creencia de que los estilos de Liderazgo y el followership eran derivados de la personalidad de cada individuo, y que ésta solo podría cambiar como resultado de un evento significativo a corto plazo o por factores que provocaran un cambio gradual en el tiempo.

Como se mencionó anteriormente, Frew (1977, 1981) comenzó la investigación con el fin de predecir la efectividad del liderazgo y el éxito organizacional. Este autor desarrolló *The Perceived Task Complexity (PTC)* como un instrumento para medir el entorno de trabajo para que los individuos pudieran desarrollar una idea de la noción de la complejidad de las tareas. El resultado de esta investigación sugirió que los empleos de bajo PTC eran simples y rutinarios, por lo tanto se



adecuaba más a un líder y seguidor autocrático, mientras que los empleos con un PTC alto, que contaban con tareas complejas e impredecibles eran adecuados para un tipo de líderes y seguidores democráticos.

Por tanto, la conclusión del estudio de Frew está centrada básicamente en hacer líderes más efectivos y en la mejora de la efectividad organizacional mediante la reducción de errores de gestión. De esta forma, se considera que “una buena parte del éxito del supervisor en el trabajo, depende a nivel general de la aceptación del liderazgo por parte del personal” (Frew, 1977, p. 91).

### **3.2.1.1 Steger, Manner y Zimmerer**

Estos autores fueron un paso más allá que Frew, señalando que “todos somos seguidores de alguna manera” (Steger, Manner y Zimmerer, 1982, p. 27). Sin embargo, tampoco ofrecieron definiciones de follower o followership, sino que lograron proponer un modelo de followership construido en dos dimensiones, las cuales se explican a continuación:

**El deseo por el auto-mejoramiento:** Esta tendencia indica el deseo que tienen los seguidores por participar más en sistemas de organizaciones formales que cuenten con condiciones y recompensas explícitas. De manera que un seguidor busca un auto mejoramiento, con el fin de asumir grandes responsabilidades y tomar mayores riesgos.

**El deseo por la auto-protección:** Esta dimensión del followership trae consigo el miedo al fracaso y por lo tanto la necesidad de auto-protección dentro de la organización. Este estado puede afectar al trabajador ya que puede manifestar actitudes defensivas, apáticas y por lo tanto agresivas. En consecuencia, cuando el resguardo hacia al fracaso es tan fuerte, puede que se cancele por completo el deseo de mejora del individuo.

Del mismo modo, los autores evaluaron las fortalezas de estas dos variables, con el fin de clasificar el comportamiento individual del seguidor y dividirlos respectivamente en nueve categorías, caracterizadas por niveles (bajo, medio y alto) de deseo de mejoramiento y capacidad de evitar el fracaso. Más adelante se hablará de estas nueve categorías junto con la clasificación de otros autores del followership.

### **3.2.2 Meindl y el Romance del Liderazgo**

El romance del liderazgo (ROL) es una orientación del leadership introducida

por primera vez por James R. Meindl y sus colegas (Meindl, 1985), que pretende comprender cuándo y por qué se considera y se da crédito a los líderes para influir y transformar instituciones y sociedades.

En los primeros escritos de Meindl acerca del ROL (Meindl, 1985), el liderazgo es considerado como un fenómeno puramente psicológico. De tal manera que la teoría del ROL considera que los conceptos del liderazgo son vistos como dimensiones importantes en las teorías implícitas que las personas tienen acerca de las organizaciones; dicha teoría da lugar a la importancia del líder y el liderazgo en un nivel diferente, el nivel de las ideologías y el pensamiento colectivo.

De acuerdo con la perspectiva del Romance del Liderazgo, los líderes son importantes, no solo por lo que son o lo que hacen, sino por lo que ellos representan en la mente de los colaboradores. De esta forma, el ROL se centra en “la importancia del concepto de liderazgo, como actor social frente a los problemas de la organización” (Meindl, 1993, p. 97). Por esta razón, desde esta perspectiva el liderazgo es una ideología que surge en la mente de los seguidores. Asimismo, el acercamiento hacia la teoría del romance del liderazgo permite cuestionar factores como el de la estima, el prestigio, el carisma y el heroísmo, los cuales están conectados a varias formas de liderazgo; por tal motivo, la mayoría de investigaciones han enfocado al liderazgo como una fuerza positiva sobre los seguidores y la sociedad como tal.

Sin embargo, el ROL a menudo es reflejado en la imagen producida por el líder en los medios de comunicación. La mayoría de las veces, los líderes son presentados en forma de individuos acertados o como figuras importantes de liderazgo. Dichas figuras representan el apetito que tiene la sociedad de producir liderazgo y desarrollar comportamientos que comprometan a enriquecer y mejorar la vida de los individuos.

No obstante, el desarrollo de las formas positivas de liderazgo y la creación de líderes para la sociedad pueden llegar a ser peligrosos, ya que esto indica que los líderes deben ser fuerzas efectivas para los individuos, para las organizaciones y para la humanidad en general.

### **3.2.3 Estado actual del campo**

La literatura emergente sobre el followership empieza a cobrar cada vez más importancia a medida que desafía los supuestos tradicionales acerca de lo que realmente significa “liderar” y “seguir”. Lo anterior denota un claro intento de

compendiar una corriente cada vez mayor de investigación, la cual a su vez disiente un poco del consenso que existe acerca de la importancia capital que tienen los líderes en el proceso de liderazgo (Meindl, 1995). En las siguientes páginas podremos observar los principales consensos, las principales áreas de trabajo y las principales clasificaciones del campo del Followership.

### 3.2.3.1 Principales consensos

Gran parte del trabajo actual sobre los seguidores aún se encuentra en sus primeras etapas de introducción y elaboración. Sin embargo, ello se produce gracias a la aceptación literaria que se remonta años atrás cuando Kelley (1988) publica su libro *In Praise of Followers*, en el que explica la necesidad de ver a los seguidores con otros ojos, cambiando la imagen negativa que la sociedad en general tenía de ellos. Lo anterior puede resumirse como una ruptura de una tradición literaria que venía desarrollándose desde mucho tiempo atrás, en la que el líder lo era “todo”.

Así mismo, Chaleff (1995) empieza a ganar una aceptación popular debido a su libro *The Courageous Follower*, en el que no sólo replantea el rol tanto del líder como del seguidor, sino que también propone un reto para los dos: el líder debe tener el coraje de dejar de lado el pensamiento arcaico de ser dominante, mientras que por su lado el seguidor debe proponerse la tarea de ser más dominante, asumir más y mayores responsabilidades, “retar” al líder y participar en el proceso de cambio (Baker, 2007).

De esta manera, empiezan a surgir una serie de incógnitas sobre la carencia literaria acerca del followership y su estudio; y es aquí donde se genera una sucesión de hechos que llevan a provocar un gran interés por el estudio del followership. Es así como se llegan a los primeros consensos, en donde Baker (2007) expone por primera vez los cuatro principios básicos que definen a los seguidores y a su campo:

Tanto seguidores como líderes son únicamente roles, no personas con características inherentes. Este primer principio estableció sus bases en Hollander, ya que éste define un rol como un conjunto de comportamientos apropiados para una posición y cuyo individuo las satisface (Hollander, 1974; citado en: Baker, 2007). En continuidad con las ideas anteriormente expuestas, se encuentran una serie de autores como lo Heller y Van Til (1982), Kelley (1988,1991) y Berg (1998), quienes afirman la importancia de ver al líder y al seguidor como simples roles que se pueden complementar.

Los seguidores son sujetos activos, no pasivos. Contrariamente a la ideología tradicional acerca de los seguidores pasivos, después de la Segunda Guerra Mundial surgieron teorías que posicionaban al seguidor como una parte “activa” dentro de la relación del líder y el seguidor. De acuerdo con lo anterior, Follet (1996; citada en: Baker, 2007) propuso que el seguidor poseía un rol activo en dicha relación, ya que éste hacía que el líder estuviera en constante control sobre la situación.

Por su parte, Heifetz (1999; citado en Baker, 2007) enfatizó en el hecho de que el mejor liderazgo generaba gente que estaba dispuesta a adquirir responsabilidades. Dado dicho contexto, Hansen (1987; citado en: Baker, 2007) relacionaría la efectividad del líder junto con el “deseo” del seguidor, ya que sería éste último quien seguiría y ejecutaría los deseos del supervisor.

Tanto seguidores como líderes comparten un propósito en común. Dado que la relación entre el líder y el seguidor puede definirse como interdependiente, Follet (1996; citado en: Baker, 2007) afirmó que tanto líderes como seguidores debían perseguir objetivos en común, para de esta forma trabajar conjuntamente al momento de alcanzarlos. A lo anterior, Burns (1978) agrega que los líderes y seguidores poseen funciones inseparables, pero con diferentes roles (Baker, 2007).

Tanto los seguidores como los líderes deben ser estudiados en un contexto en donde su interacción sea objeto primordial de estudio. La importancia de centrarse en la relación entre el líder y el seguidor surge del hecho de reconocer este proceso como un vínculo en donde ambos actores influyen tanto los comportamientos como las actitudes del otro. Por su parte, Hollander (1992) propone el estudio de esta relación en conjunto, y no por separado. Por esta razón, Hollander describe dicho vínculo como interdependiente y recíproco. Adicionalmente, existen teorías que giran en torno al estudio de la relación entre estos dos actores-líder y seguidor-, la principal de las cuales es la teoría LMX o Leader-member Exchange (Northouse, 2007).

Al igual que Baker (2006, 2007), Uhl-Bien y colaboradores (2014), proponen el estudio del campo del followership mediante el uso de un marco compuesto por tres aspectos fundamentales que son: las características de los seguidores, los comportamientos de los seguidores y los resultados de los seguidores.

De esta manera, y a medida que el followership cobra más importancia no sólo

dentro de la literatura sino dentro de la sociedad, se irá llegando a más consensos que impliquen una dinámica entre el líder y el seguidor.

### **3.2.3.2 Principales áreas de trabajo**

Las principales áreas de trabajo se encuentran delimitadas por teorías que abarcan grandes rasgos del followership. A continuación se presentarán las principales teorías expuestas por Shamir (2007), las cuales componen un amplio campo de estudio dentro del presente trabajo.

#### **Teorías implícitas del liderazgo**

Las teorías implícitas del liderazgo -ILT's- están demarcadas no sólo por las creencias, sino también por los esquemas-prototipos de líder- de los seguidores. Es así como, tanto las creencias como los esquemas preestablecidos en la mente del seguidor determinarán la efectividad del líder. Esto le permite al colaborador determinar la efectividad de su líder mediante la atribución de cualidades como "bueno" o "malo" de acuerdo con su desempeño. Los seguidores hacen uso de estos esquemas con el fin de decodificar información acerca del líder (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014). Esta información es percibida por el seguidor por medio de procesos de socialización o experiencias pasadas, que en su conjunto conforman las Teorías Implícitas del Liderazgo (Lord, 1985; citado en: Uhl-Bien et al., 2014).

Estas teorías implícitas del liderazgo son importantes debido a que influyen en el proceso de evaluación de la percepción que el seguidor tiene sobre el líder. Además, nos permiten comprender con mayor facilidad el momento en que un seguidor se encuentra dispuesto a seguir a un líder (Sivasubramaniam, Kroeck, & Lowe, 1997; citado en: Uhl-Bien et al., 2014).

#### **El liderazgo como resultado de una identidad social compartida**

De acuerdo con las teorías implícitas del liderazgo, se puede afirmar que un líder será percibido como "bueno" a medida que los comportamientos y características de éste concuerden con los esquemas que se tengan sobre un liderazgo efectivo (Lord, 1977; citado en: Knippenberg D., Knippenberg B., & Giessner, 2007). Es así como Meindl nos plantea dos aspectos que se relacionan entre sí: uno hace referencia a los enfoques centrados en el seguidor y el otro a la efectividad del liderazgo. De esta manera Meindl propone dos premisas esenciales para el estudio de la identidad social compartida:

Dado que la efectividad del liderazgo se da como resultado de una construcción

social, entonces las percepciones sobre éste deberían ser socialmente compartidas entre los seguidores. Dicho comportamiento se genera por medio de un proceso de contagio; así como las percepciones compartidas surgen a través de una red de seguidores (Meindl, 1990; citado en: Knippenberg D., Knippenberg B., & Giessner, 2007). Por consiguiente, aquellos individuos que se encuentren próximos a la red de seguidores, estarán más expuestos a compartir las mismas percepciones sobre el liderazgo.

Un conjunto de resultados grupales u organizacionales pueden estar sujetos a un proceso de construcción social. Los resultados obtenidos por este grupo, son por lo general atribuidos al líder; sin importar si éstos son buenos o malos (Meindl, 1990; Knippenberg D., Knippenberg B., & Giessner, 2007).

En continuidad con las ideas anteriormente expuestas, es posible afirmar que el liderazgo puede ser percibido como un fenómeno constituido por percepciones socialmente compartidas, que a su vez pueden ser contagiadas. Este proceso de contagio puede ser beneficioso para el líder, debido a que se le facilitará movilizar un mayor número de seguidores.

### **El liderazgo compartido**

El proceso de liderazgo compartido fija sus bases mucho tiempo atrás, cuando los seguidores decidieron compartir su liderazgo con aquellos a quienes les permitieron liderar. En otras palabras, los líderes comparten su liderazgo con sus colaboradores (Offermann & Scuderi, 2007).

El término de liderazgo compartido implica la participación de múltiples individuos que actúan como líderes, sin importar su jerarquía dentro de la organización. Sin embargo, existen infinitas definiciones sobre este término dada la complejidad literaria existente en el campo del leadership. También, existen diferentes autores que le dan un significado diferente al término. Un claro ejemplo nos lo brinda Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung, & Garger, (2003; citado en: Offermann & Scuderi, 2007), quienes lo describen como un fenómeno en donde todos los miembros del grupo influyen de manera colectiva a los demás con el fin de alcanzar el objetivo común.

Con el fin de describir algunas formas alternativas de liderazgo, a continuación se presentará una tabla adaptada de Shamir (2007).

Tabla 2. Características de las formas alternativas del liderazgo

MODELO GENERAL DEL LIDERAZGO	MODELO TRADICIONAL DEL LIDERAZGO VERTICAL	LIDERAZGO COMPARTIDO		
<b>Modelo Específico</b>	Liderazgo Individual	Co-Liderazgo	Liderazgo Distribuido	Liderazgo Colectivo
<b>Naturaleza del Liderazgo</b>	El liderazgo está asociado únicamente con un individuo	El liderazgo se encuentra dividido entre dos personas	El liderazgo está dividido a nivel general, pero algunos miembros del grupo deben "seguir" en vez de liderar	El liderazgo está compartido por todos dentro del grupo
<b>Número de Líderes en el grupo</b>	1 Líder	2 Líderes	Más de 2 líderes, pero menos del número de integrantes del grupo	Igual al número de integrantes del grupo

### Cambio Organizacional y construcción del liderazgo carismático

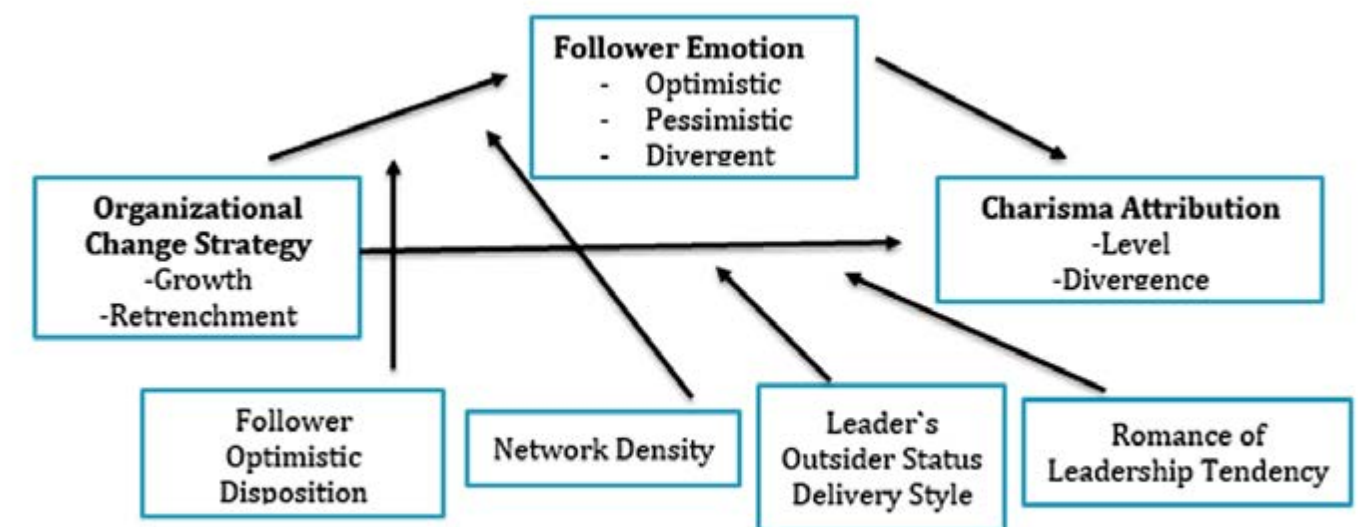
La percepción del liderazgo carismático se ve afectada en primer lugar por la estrategia de cambio adaptada por la organización. De esta manera, una estrategia de crecimiento, aumenta aún más la participación del liderazgo carismático que una medida o estrategia organizacional como lo es la reducción de personal en las empresas.

Asimismo, Chen, Belkin, y Kurtzberg (citado en Shamir, 2007) argumentan que el impacto de un cambio organizacional en el desarrollo del carisma se debe principalmente a las diferentes emociones que se producen por la estrategia de cambio.

Por tal motivo, el desarrollo de una estrategia de crecimiento despierta emociones optimistas y crea convergencia emocional entre los miembros de la organización, mientras que una estrategia de reducción de personal despertara emociones pesimistas y creara divergencia emocional.

Con el fin de comprender mejor la reacción de los seguidores hacia el cambio organizacional y el desarrollo del carisma en los mismos, a continuación se presenta el siguiente modelo:

Gáfico 1. Modelo de contingencia centrado en el seguidor, atribuido al liderazgo carismático



Fuente: Adaptado de Shamir et al. (2007, p. 118)



## Contagio social en el liderazgo

Meindl (1990) estudia el liderazgo carismático desde la perspectiva de la atribución o capacidad; sin embargo este estudio se basó fundamentalmente en los seguidores en oposición a los líderes, quienes siempre habían sido objeto tradicional de estudio.

No obstante, Meindl a partir de sus estudios, estaba intrigado por el hecho de que algunos seguidores de líderes carismáticos aún no habían tenido contacto directo con el líder y sin embargo se veían altamente afectados por el carisma. Por consiguiente, dicho efecto se encontraba presente en movimientos sociales, en nuevas religiones populares, y en los partidos políticos radicales.

Por otro lado, Pastor, Meindl y Mayo (2002), a través de su estudio demostraron que la construcción social del liderazgo estaba en línea con el modelo de contagio social y que dependía en gran parte de las redes sociales. Por su parte, Shamir (1995) argumenta que los atributos del seguidor son diferentes, ya que varían con respecto al contacto directo que este tenga con el líder.

### 3.2.3.3 Principales clasificaciones del campo del Followership

En cuanto a las orientaciones del rol de los seguidores, estos tienen diferentes enfoques y clasificaciones, los cuales son abordados a continuación.

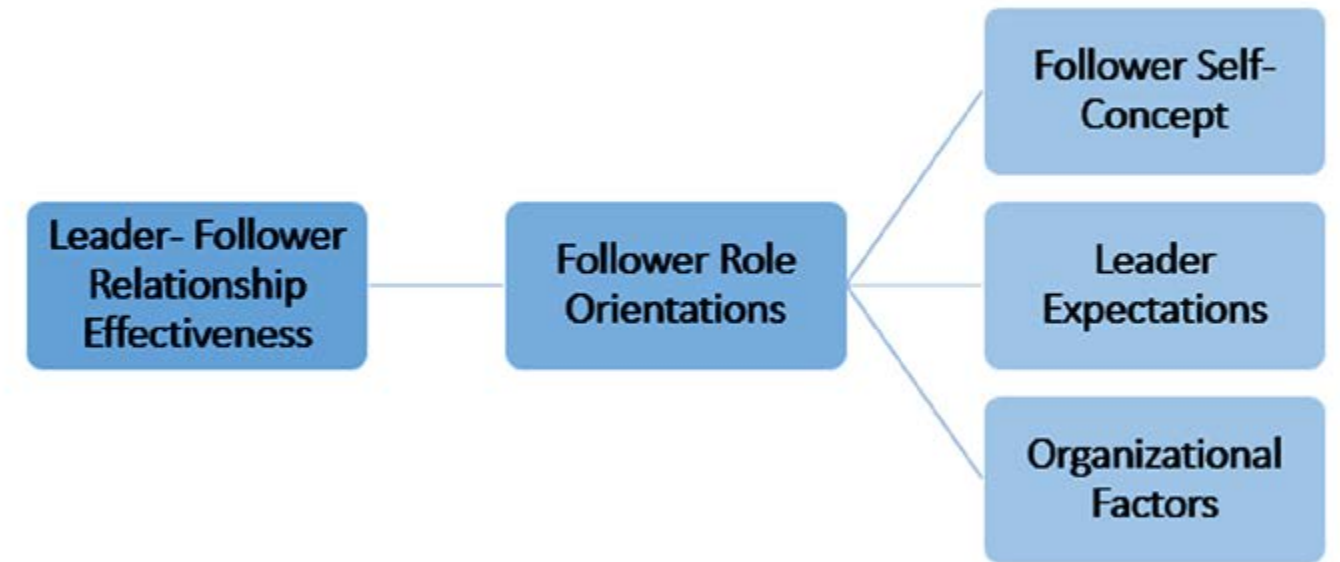
Jon P. Howell y María Méndez (2008)

Estos autores proponen tres perspectivas que contribuyen a entender el rol del seguidor en las organizaciones. Cada perspectiva refleja diferentes orientaciones de rol en el seguidor. Asimismo, los autores afirman que estas tres perspectivas ofrecen valor a los investigadores y profesionales de la organización de diferentes maneras.

Las tres perspectivas describen claramente la razón por la cual algunos seguidores tienen problemas ajustándose a nuevos líderes. La expectativa de un líder hacia su colaborador puede no coincidir con la percepción inicial de su rol, creando disonancia y un posible conflicto dentro de la organización.

Igualmente son la base de las preguntas de investigaciones y temas que pueden llegar a ser objeto de investigaciones empíricas para adquirir mayor conocimiento del followership en las organizaciones.

Gráfico 2. Antecedentes y resultados del rol orientado al seguidor



Fuente: Modificado de: Howell & Méndez (2008, p. 27)

Dichas perspectivas planteadas por Howell y Méndez, utilizadas para comprender el rol de los seguidores como agentes importantes e influyentes dentro de la organización, son:

Seguidores en un rol interactivo. Dentro de esta perspectiva los seguidores complementan y apoyan al líder. En este rol los seguidores eficaces demuestran conocimiento y competencia, construyen relaciones colaborativas, defienden al líder, ejercen influencia sobre él y le apoyan. De igual forma, argumentan que los líderes no podrían existir sin los seguidores y que la mayoría del trabajo en las organizaciones es realizado por colaboradores. Por tal razón, este tipo de interacción entre líderes y seguidores está basada en la cooperación e influencia mutua más que en la obediencia. Ambas partes tienen responsabilidades para ejercer su poder para el beneficio de su relación y el rendimiento de su grupo organizativo.

Seguidores en un rol independiente. En el segundo tipo de orientación los seguidores son tratados como autores independientes en las organizaciones. Dicha tendencia, probablemente sea resultado de la educación y la formación de los empleados, en donde los deseos por ser más auto-determinantes en su trabajo, son cada vez mayores. Estos factores pueden crear situaciones constructivas y

no constructivas para la organización. Un resultado constructivo puede llegar a ser la creación de seguidores sustitos para el liderazgo, ya que cuando existe un suplente, los líderes pueden centrarse en otras actividades que con frecuencia son desatendidas. Por otro lado, en cuanto a las situaciones no constructivas, pueden ocurrir cuando las bases del seguidor como tal neutralizan el desarrollo del liderazgo organizacional. Los neutralizadores interfieren en el momento en el que los líderes intentan influir en sus colaboradores. Este tipo de situaciones puede ocurrir cuando la personalidad de los seguidores refleja una necesidad alta de independencia, creyendo erróneamente que están en mayor capacidad que el líder para tomar decisiones.

Seguidores en un rol de cambio. El tercer tipo de orientación manifiesta la necesidad de alternar entre los roles del liderazgo y el followership, a los cuales muchas personas se enfrentan en las organizaciones. Sin embargo, el cambio de roles es bastante común y desafiante en las compañías actuales, ya que cuentan con equipos de trabajo estructurados, conformados usualmente por individuos que tienen conocimientos complementarios y adicionalmente experiencia profesional.

Ernest L. Stech (2008)

A continuación, se presenta el concepto de cada uno de los paradigmas presentados por Stech:

Paradigma líder- seguidor: se centra en el líder individual como un ejemplo o un héroe. Este paradigma de gran líder está relacionado con el romance del liderazgo.

Paradigma posición líder- seguidor: Este hace hincapié en la organización formal jerárquica y burocrática en la que el líder se define por su posición de autoridad; dicho paradigma tiene que ver con la diferenciación jerárquica entre líderes y seguidores

Paradigma de estado líder- seguidor: Aquí el liderazgo y los seguidores son estados o condiciones que pueden ser ocupados en varias ocasiones por diferentes individuos.

Steger, Manner y Zimmerer (1982)

Por otra parte, como anteriormente se mencionó, los autores Steger, Manner y Zimmerer (1982) propusieron dos dimensiones, de las cuales resultaron nueve comportamientos individuales del followership. A continuación se presenta una tabla donde se muestran los tipos de followership derivados del mejoramiento y

la capacidad de evitar el fracaso.

Tabla 3. Tipos de seguidores derivados del mejoramiento y la capacidad para evitar el fracaso

<i>Followership Types Derived From the Enhancement / Failure Avoidance Conflict</i>				
<b>Enhancement of Self and/or Extended Self</b>	<b>Protection of Self and / or extended self</b>			
		<b>High</b>	<b>Medium</b>	<b>Low</b>
	<b>High</b>	The Game Player	The Achiever	The Kamikaze
	<b>Medium</b>	The Bureaucrat	The Super Follower	The Artist
	<b>Low</b>	The Apathetic	The Donkey	The Deviant

Fuente: Modificado de: Steger, J., Manners, Jr, G., & Zimmerer, T. (1982, p.24)

The Game Player. Este tipo de seguidor quiere todo el poder y estatus pero sin correr ningún riesgo. Es fácil de identificar por su deseo de status, fotos con importantes ejecutivos, una pared llena de reconocimientos y /o certificados, y el gusto por crear la ilusión constante de poder e influencia. Así mismo, The game player son más valorados en organizaciones políticas, ya que si ellos adquieren poder pueden ser valiosos como líderes.

The Achiever. Es un individuo que ama los símbolos visibles de éxito y por tanto toma riesgos para conseguirlo; sin embargo evita tomar riesgos demasiado grandes. Este colaborador es productivo, es el primero en alcanzar las metas y siempre está en busca de información sobre el rendimiento alcanzado. El típico Achiever desea desarrollar una relación cercana entre el trabajo, el supervisor y él, debido a que el "líder" en la mente de este seguidor necesita conocer de primera mano cómo cumplir los objetivos o de lo contrario se sentirá perdido. Por

consiguiente, se establece que este tipo de individuos requieren más excelencia que cualquier otro tipo de colaborador.

**The Kamikaze.** Para este tipo de individuo el riesgo nunca importa. En situaciones en las que se requiere cambios organizacionales significativos, el Kamikaze se manifiesta como líder. Por otra parte, esta clase de seguidores pueden auto-considerarse como líderes y por tanto la organización entraría en serios problemas. Así mismo, el Kamikaze al momento de enfrentar un problema salta inmediatamente a la primera conclusión posible y por lo tanto aplaza los inconvenientes, evitándolos por completo. En consecuencia, este tipo de colaboradores pueden llegar a ser costosos para la organización.

**The Bureaucrat.** Se trata de individuos productivos que disfrutan los símbolos de estatus pero reconocen sus límites personales; así mismo, es un colaborador que toma bajos riesgos y cuando un cambio organizacional es necesario, este puede llegar a convertirse en una persona indecisa y posponer las cosas para evitar el fracaso. De tal manera que, los burócratas son personas aparentemente fáciles de gestionar; sin embargo, su propia rigidez puede llegar a convertirse en un serio problema para el líder, lo que afecta de manera directa los procesos de la organización.

**The Super Follower.** Este tipo de colaborador asume una posición de riesgo moderada, de esta forma es un individuo bastante productivo para la organización. Puede mantener los niveles altos de rendimiento por medio de la auto-motivación. Por otra parte, The Super Followers son individuos fáciles de gestionar, ya que son maduros y de mente abierta con un sentido de propiedad no encontrado en The Kamikaze o The Game Player.

**The Artist.** Es un individuo que realiza su trabajo con el fin de sentir una satisfacción personal, disfrutando el reconocimiento de sus subalternos. La clave para motivar a este tipo de seguidores es encontrar un propósito que lo motive a realizar su trabajo; sin embargo, este tipo de individuos tienen un problema de gestión, ya que nunca ven el trabajo terminado y lo analizan una y otra vez. The Artist es una persona difícil de gestionar, ya que aunque realiza contribuciones significativas, demandan del líder un estilo de gestión más dinámico.

**The Apathetic.** Es un colaborador que tiene índices bajos de productividad ya que no tiene deseos de pertenecer a un sistema de recompensas basado en los resultados. Por lo tanto, cuando un seguidor demuestra comportamientos apáticos, el líder por lo general diseña un plan de cambio ya que este tipo de

colaborador es considerado como un cáncer organizacional.

**The Donkey.** Lo que distingue a este seguidor del Apathetic es la cantidad de poder que la organización o que el mismo líder puede ejercer sobre el individuo. The Donkey responde a los cambios esenciales que se presenten por obligación; sin embargo dicha respuesta raramente estará basada en la expectativa de una recompensa formal. Así mismo, es un colaborador reconocido por sus pequeños movimientos, ya que necesita ser empujado por el líder. Por lo tanto este tipo de individuo representa niveles de productividad muy bajos. Por otro lado, es un tipo de seguidor difícil de gestionar, puesto que este piensa que el esfuerzo es equivalente al rendimiento, en pocas palabras The Donkey espera una recompensa por sus esfuerzos sin tener en cuenta los resultados obtenidos.

**The Deviant.** Es el típico colaborador que no tiene el deseo de participar en un sistema de recompensas formal dentro de la organización. De igual manera es un individuo al que le importa muy poco lo que piense el líder, por lo tanto es un empleado con un porcentaje de rotación alto.

Robert E. Kelley (2008)

Este autor basa los estilos del followership en dos dimensiones, los cuales parecen definir la forma en la que la gente sigue a sus líderes, estas son (Kelley, 2008):  
¿Qué piensan de sí mismos?, ¿son pensadores críticos e independientes?, ¿dejan al líder pensar por ellos?

¿Están participando activamente en la creación de energía positiva para la organización?, o ¿existe energía negativa y participación pasiva?

Por lo tanto, basados en estas dos dimensiones, existen 5 estilos básicos de seguidores:

**The Sheep.** Son seguidores pasivos; regularmente el líder es la persona quien piensa por ellos y los motiva directamente. “Si usted es el jefe, y en su coche camino al trabajo está pensando cómo hacer para que sus trabajadores realicen su trabajo, entonces usted está trabajando con ovejas” (Kelley, 1988)

**The Yes People.** A diferencia del seguidor anterior, este es un tipo de colaborador positivo que permanece siempre al lado del líder, sin embargo aún observa al líder en cuanto a su forma de pensar, su visión y dirección.

**The Alineated.** Colaboradores que piensan por sí mismos, pero tienen una energía negativa. Son de ese tipo de personas que cuando la organización o el líder tratan de moverse hacia adelante, estos son los primeros en tener razones

para no hacerlo. Por consiguiente, aunque sean personas inteligentes y que piensan por sí mismas, su actitud negativa no deja ver más allá de su capacidad como seguidor.

The pragmatic. Este tipo de colaboradores se sientan en el borde y observan en qué dirección sopla el viento. Una vez encuentran la dirección hacia la cual van encaminadas las cosas, abordan. Sin embargo, nunca serán los primeros en abordar pero tampoco dejarán ni al líder ni a la organización.

The star followers. Este tipo de seguidores, a diferencia de los anteriores, piensan por sí mismos, son muy activos y tienen una energía positiva. Son personas que toman riesgos y solucionan los problemas de manera independiente; así mismo, reciben constantemente altas calificaciones por parte de sus compañeros y superiores.

## **4. Discusión**

### **4.1 Valoración**

A partir de nuestra investigación, hemos podido identificar una serie de fortalezas y debilidades de los trabajos más representativos del campo del followership. Por esta razón, a continuación presentamos una valoración general del campo con miras a contribuir al desarrollo de esta importante área de trabajo académico. Tanto en el caso de las fortalezas como de las debilidades estructuraremos la presentación alrededor de tres aspectos: teórico, metodológico y práctico.

#### **4.1.1 Fortalezas**

##### **4.1.1.1 Fortalezas teóricas**

Una de las principales fortalezas teóricas de este campo de trabajo es el reconocimiento que sus autores brindan al papel de los seguidores en el desarrollo de los procesos de liderazgo en las organizaciones. Tanto los trabajos pioneros como los contemporáneos están de acuerdo en afirmar que el éxito de la organización depende no solamente del líder sino también de los colaboradores, lo cual implica reconocer las verdaderas circunstancias en las que tiene lugar la acción organizacional. Se trata, pues, del surgimiento de un campo de investigación que tiene su propio objeto de conocimiento, para cuya comprensión se han venido creando conceptos, tipologías y teorías.

En segundo lugar, a lo largo de los últimos años la literatura del followership ha tomado fuerza ya que se ha reconocido la relación evidente y constante que se

manifiesta entre el líder y el seguidor. Por tanto, los autores han dedicado gran parte de sus investigaciones al estudio de los colaboradores, elaborando teorías que brindan una visión panorámica del tipo de seguidores y de su papel dentro de la organización.

Un efecto evidente del aumento de importancia de este campo, es el incremento del número de publicaciones que sustentan los estudios realizados en el campo del followership, y la aceptación cada vez mayor que tienen sus teorías dentro del ambiente académico consagrado al estudio del liderazgo.

##### **4.1.1.2 Fortalezas metodológicas**

A pesar de que las teorías sobre el followership han ido fijando sus bases en la literatura del liderazgo, se evidencia un gran avance en este campo. Esto ha contribuido a que el seguidor se incorpore como un factor importante dentro del proceso de liderazgo.

##### **4.1.1.3 Fortalezas Prácticas**

La aparición de diferentes tipos de enfoques teóricos sobre el followership contribuyen a generar cambios organizacionales en el sentido de mejorar las relaciones entre el líder y el seguidor. Debido a esto se evidencia un cambio estructural ya que el vínculo existente entre estos dos actores se manifiesta de una manera mucho más dinámica, lo que le permite a la organización tomar decisiones de forma eficaz y eficiente.

#### **4.1.2 Debilidades**

##### **4.1.2.1 Debilidades Teóricas**

Puede considerarse que la principal debilidad del campo del followership se refiere a la falta de acuerdos teóricos entre los autores. La profusión de tipologías de colaboradores ha conducido a una especie de heterogeneidad de conceptos y de metodologías que hace en ocasiones difícil la construcción de un lenguaje y de unas categorías comunes de comparación. En consecuencia, se evidencia la ausencia de un marco teórico unificado que establezca los parámetros adecuados para el estudio de los seguidores.

##### **4.1.2.2 Debilidades metodológicas**

Una de las grandes fallas metodológicas que aún persisten en el followership consiste en la dificultad que ha tenido para independizarse metodológicamente



del campo del liderazgo. Dado que es en este campo donde el followership encuentra sus orígenes, gran parte de sus trabajos utilizan los mismos dispositivos metodológicos (encuestas, escalas de medida, etc.) que utilizan los estudios clásicos en liderazgo.

#### **4.1.2.3 Debilidades prácticas**

Una gran debilidad práctica del campo del followership consiste en que sus investigaciones no han logrado permear lo suficiente las prácticas administrativas corrientes en las organizaciones. En muchas de ellas aún se hace un excesivo énfasis en la importancia del líder, dejando un tanto de lado iniciativas que permitan empoderar a los colaboradores en la creación de esquemas de liderazgo compartido. En consecuencia, en las organizaciones al rol del colaborador no se le atribuye la importancia que sí le atribuyen las teorías del campo del followership, lo cual evidencia que el impacto de éstas en la práctica directiva aún es escaso.

#### **4.2 Perspectivas de trabajo futuro**

De acuerdo con Uhl-Bien, Riggo, Lowe, y Carsten (2014), los nuevos enfoques dentro del campo del followership son dos: el enfoque basado en los roles y el enfoque construccionista. Ambos conforman un amplio campo de estudio que ha colaborado al desarrollo de teorías emergentes centradas principalmente en el seguidor.

#### **4.2.1 Enfoque basado en los roles**

Este enfoque se centra en reconocer el liderazgo y el followership dentro del contexto jerárquico de la organización. No obstante, su enfoque se encamina a identificar el trabajo conjunto entre líderes y colaboradores a la hora de alcanzar logros organizacionales. Sin embargo, la efectividad del líder se verá reflejada en los resultados obtenidos de las características y comportamientos del seguidor. En otras palabras, el éxito del líder está dado por su efectividad a la hora de impactar sobre sus colaboradores.

#### **4.2.2 Enfoque construccionista**

El enfoque construccionista describe el proceso social de co-creación del liderazgo y el followership. Dos de sus mayores exponentes corresponden a Fairhurst y Uhl-Bien (2012), quienes con su texto Organizational discourse analysis (ODA):

Examining leadership as a relational process, establecen las bases de un proceso de liderazgo de doble vía, es decir, en donde tanto el líder como el seguidor trabajen de manera conjunta. Este proceso de co-creación fija sus bases en las interacciones sociales entre personas, las cuales hacen referencia a la relación existente entre el líder y el seguidor.

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que la literatura del followership sentará sus bases en el desarrollo de teorías que se enfoquen en el análisis de la relación existente entre el líder y el seguidor. Asimismo, se dará paso al surgimiento de nuevos enfoques, autores, discusiones y literatura adicional; que a su vez conformarán las perspectivas futuras de trabajo.

### **5. Conclusiones**

El desarrollo del presente artículo evidenció el estado actual del campo del followership, lo cual nos permitió tener una visión amplia tanto de las teorías, como de los autores más relevantes de la literatura. A partir de dicha investigación, se pudo disipar la percepción errónea que se tenía sobre el rol del seguidor en el proceso de liderazgo, mediante una recopilación de autores, teorías, conceptos y aplicaciones del followership. En continuidad con las ideas anteriormente expuestas, se pudo constatar que el papel del seguidor en las organizaciones es tan importante como el del líder, dada su influencia en el proceso de liderazgo.

Aunque los resultados y el éxito de las organizaciones están vinculados estrechamente con el desempeño del líder dentro de las mismas, la interacción social entre estos dos agentes hace posible el logro de los objetivos propuestos tanto a nivel grupal como organizacional. Así mismo, se ratificó que el impacto que generan las acciones del seguidor influyen no solo en el líder sino también en la organización.

Por consiguiente, se espera que por medio del desarrollo de las teorías en el campo del followership se pueda llegar a producir un cambio en donde exista un balance y una estabilidad que fortalezca la relación entre el líder y el seguidor. De esta forma, se pretende estimular la continuidad de los estudios del followership, siendo este un campo de gran interés e importancia en lo que respecta a la perdurabilidad y al éxito empresarial.

## Referencias

- Baker, S. (2007). The Theoretical Foundation of Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 12, No. 1.
- Baker, S. D. (2006). The effect of leader-follower agreement on team effectiveness. Doctoral Thesis, George Washington University.
- Bass, B. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. Vol. 7. No.27. pp. 25-4.
- Bass, B. & Bass R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th Ed. New York: Free Press. Part II. pp. 81–135.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bligh, M. C. (2011). Followership and Follower-Centred Approaches. *The SAGE Handbook of Leadership*. Part V. pp. 425-436.
- Bligh, M.C. & Kohles J. C. (2009). The Romance of Leadership. *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*. London: SAGE.
- Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE
- Chen, C., Belkin, L., & Kurtzberg, T. (2007). Organizational change, member emotion, and construction of charismatic leadership: a follower-centric contingency model. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 115-134). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Conger J. A. & Kanungo R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: SAGE.
- Hollander, E. P. (1974). Processes of leader emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3, 19-31.
- Fairhurst & Uhl-Bien (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*. Vol. 23. pp. 1043–1062.
- Frew, D. R. (1977). Leadership and followership. *Personnel Journal* (pre-1986), 56(2), 90.
- Hollander E. P. (1992). The Essential Interdependence of Leadership and

Followership. *American Psychological Society*. Vol. 1. No. 2.

Howell, J.P. & Mendez, M.J (2008). Three perspectives on followership: In Riggio et al (Eds), *The art of followership: How great followers create greates leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass, pp 25.40.

Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.

Kelley R. E (2008). Rethinking Followership: In Riggio et al (eds), *The art of followership: How great followers create greates leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Giessner, S. R. (2007). Extending the follower-centered perspective: leadership as an outcome of shared social identity. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 51-70). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.

Mayo, M., & Pastor, J. S. (2007). Leadership embedded in social networks: looking at inter-follower processes. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 93-113). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.

Medvedeff M. E. & Lord R. G. (2007). Implicit Leadership Theories as Dynamic Processing Structures. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 19-50). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.

Meindl J. R., Ehrlich S. B., & Dukerich J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly* .Vol. 30. No. 1. pp. 78-102.

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centered theory. *Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341.

Meindl, J. & Ehrlich, S. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *The Academy Of Management Journal*. pp. 91-109.

Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage.

Offermann, L., & Scuderi, N. (2007). Sharing leadership: who, what, when, and why. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 71-91). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.

Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2007). *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl*.

Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.

Stech, E.L. (2008). A new leadership-followership paradigm. In R.E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (eds). The art of followership: How great followers create great leaders and organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp 41-52.

Steger, J. A., Manners, G. E., & Zimmerer, T. W. (1982). Following the leader: How to link management style to subordinate personalities. Management Review, 71(22-28, 49-51).

Taylor, F. W. (1911/1990). Principios de administración científica. México: Herrero Hermanos.

Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl (pp. 187-209). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.


Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten (2014). Followership Theory: A review and research agenda. The Leadership Quarterly. Vol. 25. pp. 83–104.

Wren J. T. (1995). The Leader's Companion: insights on leadership through the ages. New York: The Free Press.

Yukl G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. Leadership Quarterly. Vol. 10. pp. 285–305.

Yukl G. Van Fleet (1992). Theory and research on leadership in organizations. Handbook of industrial and organizational psychology. Psychologists Press. Vol. 3 (2nd ed). pp. 147-19.

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (5 ed). New Jersey: Prentice Hall.



## 10. EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL PODER Y LA INFLUENCIA. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

**Lina María García**

**Juan Sebastián Naranjo**

**Director: Juan Javier Saavedra Mayorga**

### 1. Introducción

El del liderazgo es un campo de conocimiento cada vez más importante dentro de los estudios organizacionales. Si bien puede hablarse de grandes líderes a lo largo de la historia, no fue sino hasta bien entrado el Siglo XX cuando empezaron a estudiarse sistemáticamente las actitudes, las características y los comportamientos de aquellas personas que ocupaban puestos de preminencia y que tenían a su cargo la conducción de grupos humanos. Inicialmente surgió la inquietud de determinar qué hacía grandes a algunos hombres, por lo cual los estudios se orientaron a identificar las cualidades innatas poseídas por los grandes líderes políticos, sociales y militares (Moreno, 2013). Desde entonces, se han producido diversos cambios en la forma de enfocar el problema del liderazgo, y han surgido diversas escuelas que hacen énfasis en diversos factores y variables (Northouse, 2007). En cualquier caso, el tema se mantiene vigente y adquiere cada día una mayor relevancia entre los académicos y los empresarios alrededor del mundo.

Una mirada a la forma como están conformadas las organizaciones económicas, políticas y sociales en el siglo XXI nos revela que el liderazgo es un fenómeno cada

vez más importante. Las organizaciones se encuentran por lo común dirigidas por líderes, encargados de orientar a los grupos de interés hacia a la consecución de metas comunes, tanto de corto como de largo plazo. Ya sea en el ámbito político, social, económico, cultural o religioso, los sistemas organizacionales (complejos y dinámicos) están por lo común orientados por una “cabeza” que, mediante su gestión, intenta reducir el caos y la incertidumbre al mínimo posible (Tarride, 1995).

Ello nos muestra que, tanto en términos prácticos como académicos, el liderazgo es un tema cada vez más importante en el mundo moderno, cuyo estudio es necesario para comprender la forma como funcionan las organizaciones y grupos humanos en la sociedad contemporánea. De ahí que sea uno de las áreas de estudio más dinámicas y de mayor interés dentro el campo de los estudios organizacionales.

Existen diversas definiciones en la literatura sobre lo que es el liderazgo. Una de ellas lo entiende como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (John C. Maxwell). Por otra parte, John Kotter lo define como “la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (1977, p.42-44). Para Northouse el liderazgo es “el proceso mediante el cual un individuo influencia a un grupo de individuos con el fin de lograr un objetivo común” (2007, p. 3). Para Stoner, por su parte, el liderazgo es el “proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo” (Stoner, 2004). Finalmente, para Stodgill “el liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas” (Stodgill, 1974).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se pueden empezar a encontrar dos rasgos comunes que los autores han atribuido al liderazgo. En primer lugar, el liderazgo está asociado a la influencia como factor esencial para la concepción

de metas comunes, tanto para el líder como para su grupo o equipo. En segundo lugar, el liderazgo implica en cierta medida el ejercicio de un determinado poder. La influencia y el poder serán, por lo tanto, dos elementos básicos que van a estar presentes en el desarrollo del concepto de liderazgo.

Teniendo en cuenta esto, surge la necesidad de realizar una revisión bibliográfica que abarque estos dos grandes elementos asociados al concepto de liderazgo. El presente artículo tiene, por lo tanto, el objetivo de realizar una revisión de la literatura sobre el liderazgo desde la perspectiva del poder y de las tácticas de influencia. Se busca realizar un proceso riguroso de revisión bibliográfica con el fin de identificar, evaluar y sintetizar los principales estudios que han sido desarrollados sobre estos dos temas. Dicho trabajo implicará una revisión cuidadosa de los estudios más relevantes con el fin de conocer de qué manera la literatura ha concebido el papel que juega el poder y la influencia en el ejercicio del liderazgo.

El artículo está compuesto por cinco apartados. El primero contiene la introducción. En segundo lugar se ilustra la metodología que orientó el trabajo de revisión bibliográfica. En tercer lugar se presentan los resultados de la misma, distinguiendo, por un lado, el tema del poder en las organizaciones, y por otro lado el tema de las tácticas de la influencia en el ejercicio del liderazgo. En cuarto lugar se hace la discusión de los resultados de la revisión bibliográfica. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

## **2. Metodología**

Debido a que el trabajo desarrollado es un artículo de revisión de la literatura, fue utilizada una metodología denominada búsqueda documental, la cual se dividió en tres grandes etapas: contextualización, búsqueda y clasificación. Ello permitió la búsqueda de información mucho más confiable para el análisis que se desarrollará en los siguientes apartados del artículo.

Inicialmente, para la contextualización, fueron seleccionadas diversas fuentes de información en las bases de datos con las que cuenta la Universidad del Rosario. Las fuentes utilizadas para el inicio del trabajo fueron dos de las revistas



académicas más reconocidas del campo: Leadership Quarterly y Leadership (Sage). Para acceder a las mismas se recurrió a las herramientas de búsqueda con que cuenta la Universidad del Rosario, y en particular al Buscador de Revistas.

A continuación introdujimos en el buscador dos palabras clave, las cuales fueron Power e Influence, y procedimos a seleccionar un lapso temporal de estudio de 10 años, del 2005 al 2015, permitiendo así encontrar textos, tanto recientes como medianamente consolidados en el estudio del liderazgo.

Después de efectuar una búsqueda preliminar de la segunda revista (Leadership - Sage), se evidenció que al realizar el filtro de artículos que tuviesen relación con la influencia o el poder, aparecieron aproximadamente 164 artículos, de los cuales su gran mayoría trataban el liderazgo en instituciones de educación intermedia en los Estados Unidos. Por consiguiente, la decisión consistió en acudir a una tercera revista llamada Journal of Leadership & Organizational Studies, la cual, junto con la revista Leadership Quarterly, se encuentra entre las más importantes en el estudio del liderazgo. Esta revista cuenta con diversos artículos relacionados con los temas a tratar en el desarrollo del artículo de revisión, por lo cual la consideramos como importante y decidimos incluirla.

Después de haber ingresado los filtros necesarios para la búsqueda, esta base de datos arrojó en la revista Leadership Quarterly (ScienceDirect Freedom Collection 1995 hasta el presente), quinientos treinta y siete artículos (537) y en la revista Journal of Leadership & Organizational Studies seiscientos sesenta y cuatro (664). Entre las dos revistas anteriormente mencionadas se encontró un total de mil doscientos un (1201) artículos, de los cuales fueron seleccionados para el desarrollo del trabajo 48 títulos. Dicha selección se realizó teniendo en cuenta el tema de cada uno según su relevancia desde la perspectiva del poder y de la influencia. Para realizar el respectivo filtro de tal cantidad de artículos, se dividió el trabajo en dos, de manera que cada uno de los miembros tomara una cantidad razonable de artículos y descartara aquellos que no aportaran valor al análisis posterior a realizar.

A continuación, procedimos a clasificar los artículos seleccionados en cuatro grandes grupos: los trabajos clásicos que abordan la relación entre el poder y el

liderazgo, los trabajos panorámicos que pretenden mostrar el estado del arte en dicho campo de estudio, los trabajos teóricos y por último los trabajos empíricos, basados en estudios de caso o análisis sectoriales. Esta clasificación nos permitió tener un panorama claro sobre esta área de trabajo y poder ofrecer una mirada comprensiva del mismo.

En seguida, los artículos fueron clasificados según su tema. En la categoría de trabajos clásicos, en los de revisión o panorámicos, en la categoría de teóricos (24 artículos) y por último en la categoría de trabajos empíricos (19 artículos).

Para resaltar de la metodología, uno de los grandes retos radicó en la etapa de clasificación de los artículos, dado que los artículos fundacionales y clásicos son los más complejos de encontrar en revistas como las que son objeto de análisis pues en estas no se encuentran artículos que sean pioneros de alguna teoría. Sumado a lo anterior, la clasificación de los artículos representa un reto bastante grande, dado que es sencillo confundirlos y clasificarlos erróneamente.

### **3. Resultados**

Los resultados de la revisión bibliográfica realizada se presentan en dos apartados. En primer lugar, se muestran las teorías que se refieren al poder en la organización. En segundo lugar, se muestran los trabajos que se refieren a las tácticas de influencia en el ejercicio del liderazgo.

#### **3.1 Poder y organización**

Para empezar, se realizó una revisión panorámica que pretende ilustrar las principales aproximaciones al tema del poder en la organización. El texto que se tomó como base para dicha revisión es el texto de Fulop y Linstead, "Power and politics in organizations" (2009), el cual presenta un panorama comprensivo de la literatura sobre este tema.

Una de las constataciones de las que parte la literatura sobre el poder en las organizaciones es que éstas son estructuras políticas, estructuras de comando. En toda organización existe un fenómeno conocido como "categorización", el

cual divide a las personas según su posición en la jerarquía. La categorización separa a los jefes de los subordinados, los que tienen poder de los que no lo tienen, y de ahí que surjan en ocasiones fuentes de descontento y resistencia por parte de los subordinados hacia el poder que es ejercido por quienes ocupan los cargos superiores.

### **3.1.1. Tres aproximaciones al estudio del poder en las organizaciones**

En su texto, Fulop y Linstead (2009) muestran las diferentes aproximaciones que existen sobre el poder, las cuales son vitales en el estudio de la literatura del liderazgo, poder e influencia, pues son fundacionales o clásicas, es decir que señalan los inicios del estudio sobre este tema.

Podemos decir que uno de los primeros autores en hablar del poder en las organizaciones es Max Weber (1964). En su teoría de la burocracia, Weber distingue dos conceptos. Por un lado el poder, que es la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún bajo coacción. Por otro lado, la autoridad, que implica un poder que es aceptado voluntariamente por los subordinados. A diferencia del poder, la autoridad implica legitimidad, lo cual conduce a una obediencia voluntaria. Para Weber existen tres tipos de autoridad: la autoridad tradicional (los seguidores obedecen porque hay una tradición que así lo establece), la autoridad carismática (los seguidores obedecen porque se sienten atraídos por la santidad o ejemplaridad del caudillo), y la autoridad racional, legal o burocrática (los seguidores obedecen porque hay una serie de reglas y normas que así lo establecen).

Otro autor mencionado en el texto es Steven Lukes (1974, citado en Fulop y Linstead, 2009), quien desarrolla, al igual que Weber, una mirada sociológica al tema. En su estudio, Lukes identifica tres dimensiones de poder: comportamental, política y radical estructural (Fulop & Linstead, 2009):

- La Dimensión comportamental (el martillo). En la primera dimensión, la comportamental, el poder es relacionado con un “martillo”, ya que la persona que se encuentra en una posición de poder con respecto a otra tiene la capacidad de dar una orden y la otra persona debe obedecer. La metáfora del martillo

golpeando un clavo se refiere a que el poder es un instrumento en manos de quien ejerce el poder para influenciar el comportamiento de los otros.

- La Dimensión Política (el martillo escondido). La segunda dimensión, la política, se refiere al hecho de que en ciertas situaciones algunos individuos utilizan su poder para evitar que se tomen ciertas decisiones y se produzcan determinados conflictos. Los principales autores de esta visión del poder son Bachrach & Baratz (1962, citados en Fulop y Linstead, 2009).

- La Dimensión Radical estructural (el edificio oscuro). En la tercera dimensión, la radical estructural, el poder es considerado como un edificio oscuro a través del cual los individuos deben moverse. Esta metáfora pretende evidenciar que en una organización la manipulación y la influencia pueden ser usados para ejercer control sobre los subordinados (Fulop & Linstead, 2009).

La primera dimensión del poder señalada por Lukes, la comportamental, se puede explicar a partir de la teoría de Robert Dahl, quien en su texto *The concept of power* (1957) describe la relación de poder entre dos personas A y B. De acuerdo con Dahl, A tiene poder sobre B en la medida en que logra que B haga algo que no haría sin la intervención de A. El poder perteneciente a A se deriva de los recursos que posee y a los cuales tiene acceso (Dahl, 1957). En este orden de ideas, es claro que para que las acciones que se implementen en una organización sean exitosas, la persona que ocupe el papel del agente A debe tener las capacidades y habilidades necesarias para influir sobre su equipo B. En general, la visión comportamental del poder es vista por algunos autores como una posición pluralista en el sentido en que reconoce que, de una u otra forma, el poder está distribuido en la organización y no está centrado en una sola persona.

### **3.1.2. Cuatro autores clásicos en el estudio del poder en las organizaciones**

Para Fulop & Linstead (2009), son cuatro las perspectivas teóricas que pueden ser consideradas como clásicas en el estudio del poder en las organizaciones: French & Raven (1959), Handy (1957), Kotter (1977) y Mintzberg (1989).

- En primer lugar, la perspectiva de French & Raven (1959), quienes son autores clásicos de la visión pluralista, con su teoría de la tipología del poder. Ellos clasifican cinco tipos de poder: el poder coercitivo, que se basa en el temor del subordinado hacia los castigos; el poder recompensa, que se refiere a los beneficios que ellos pueden recibir por hacer bien su trabajo; el poder referente que representa la identificación de un empleado con un líder al que admira; el poder de experto, que se basa en la experiencia y el conocimiento, y el poder legítimo, el cual consiste en la aceptación de las responsabilidades del jefe en función del lugar que ocupa en la estructura organizacional.

- En segundo lugar, Handy (1957) con su teoría del poder, la cual distingue, por un lado, las fuentes de poder (físico, recurso, posición, experto, negativo y personal) y, por otro, los métodos de influencia (fuerza, reglas y procedimientos, intercambio, persuasión, ecología y magnetismo).

- En tercer lugar está la teoría de Kotter (1977) acerca de las dinámicas de poder. Así, en su libro *Poder, dependence and effective management* (1977) formuló cuatro maneras mediante las cuales los líderes pueden generar poder en las relaciones con sus subordinados. La primera es creando un sentido de obligación en los subordinados en virtud del cual sientan que tienen el compromiso de devolver a la organización, mediante un excelente desempeño, lo bueno que ella les ha aportado. La segunda es fabricar una reputación que los muestre como personas con experiencia y alto conocimiento, con el fin de generar respeto y admiración entre los trabajadores. En tercer lugar, crear dependencia haciendo creer a los subordinados que es el líder quien detenta los recursos organizacionales. Y en cuarto lugar, utilizar la autoridad formal derivada de su posición en la jerarquía organizacional.

- En cuarto lugar está el modelo de juegos políticos de Mintzberg (1989), que hace referencia a las tácticas y estrategias que se consideran exitosas en el enfrentamiento de amenazas e incertidumbres, propios de los procesos de cambio y adaptación. Para Mintzberg los juegos para construir bases de poder involucran acciones tales como asegurar un patrocinador poderoso, construir un imperio con los subordinados y asegurar el control de los recursos y de esta manera hacer alarde de la autoridad (Mintzberg, 1989). Estos juegos se

pueden aplicar en la administración de los gerentes medios, aunque de manera moderada, pues en exceso pueden poner en riesgo la compañía. Es importante mencionar las amenazas que se pueden producir durante un proceso de cambio del entorno, pues la organización debe adaptarse y para ello es necesario que tenga directivos que puedan liderar a sus colaboradores en el camino correcto. Sin embargo, es inevitable que hayan situaciones de conflicto (Lukes, 2005).

### **3.2 Liderazgo e influencia**

El segundo gran tema objeto de revisión bibliográfica fue el relacionado con el liderazgo y la influencia. A continuación se presentan las dos tipologías de tácticas de influencia más reconocidas e importantes, y se presenta el contenido de los artículos sobre liderazgo e influencia encontrados en la revisión bibliográfica.

#### **3.2.1 Tipología de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)**

Una de las áreas importantes de trabajo en los estudios sobre el liderazgo consiste en estudiar la forma como los líderes ejercen influencia sobre los subordinados. Actualmente los estudios sobre las tácticas de influencia (Raven, 1974) muestran diversas dimensiones, las cuales en ocasiones se traslapan entre sí. Sumado a lo anterior, otro problema encontrado es que cuando los estudios en influencia revelan lineamientos teóricos, la realidad muestra que ésta es ejercida de una manera que no era predecible en un principio por los esquemas planteados. Esto muestra que existe la necesidad de realizar estudios empíricos que de cuenta del uso efectivo de la influencia en las organizaciones. Los autores Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) desarrollaron una serie de estudios con la intención de determinar aquellas tácticas de influencia que generaban cierto tipo de sinergias en las organizaciones:

- Estudio 1: Determinando tácticas de influencia intraorganizacionales.

En la realización de esta primera investigación los investigadores encontraron 14 tácticas de influencia que eran comúnmente utilizadas por la población objeto de estudio: Clandestinidad, Actividades personales negativas, Administrar acciones negativas, Intercambio, Persistencia, Entrenamiento, Compensación,

Auto presentación, Orden directa, Pregunta débil, Orden, Explicación racional de la solicitud, Información de soporte consolidada y Coalición.

En el estudio se encontró que la utilización de una determinada táctica de influencia dependía del objetivo del influenciador. Cuando la meta buscaba el interés propio, las tácticas más usadas eran la auto-presentación y las acciones negativas. Cuando lo que se buscaba era iniciar un cambio, las más usadas eran la lógica y las discusiones racionales. También se encontró que las tácticas de influencia variaban con el nivel de poder de la persona objetivo. Para influenciar a los jefes, los subordinados utilizaban tácticas de auto presentación, información de soporte y coalición. Por su parte, para influenciar a los subordinados los jefes usaban tácticas de sanciones, entrenamiento, solicitud y explicación. Finalmente, otro factor que influía en la selección de una determinada táctica era la resistencia de la persona objetivo. Entre más resistencia se encontraba, más se acudía a tácticas de influencia negativas y coercitivas.

- Estudio 2: Complementando las tácticas de influencia intraorganizacionales.

Para complementar el estudio 1, se analizaron las 14 categorías encontradas y se evidenció que algunas se traslapaban conceptual o empíricamente. Como resultado, se solicitó a los entrevistados que respondieran una encuesta con ciertas calificaciones, con el fin de determinar si usaban o no las tácticas mencionadas. Estas catorce tácticas fueron articuladas posteriormente en 8 factores:

- o El primero de ellos se identificó como asertividad, siendo este uno de los factores que más aportaba a la influencia.
- o El segundo fue llamado Congraciamiento, siendo éste un factor con gran carga de influencia débil.
- o El tercero se denomina Racionalidad, e incluye tácticas de información y explicación.
- o El cuarto factor incluye las tácticas que usan las sanciones administrativas, el uso de incrementos salariales, entre otros. Este factor se denomina Sanciones. Estos cuatro primeros factores son utilizados en las 3 posibles direcciones de la influencia (hacia el superior, hacia los subordinados y hacia los pares).
- o En el quinto factor se encuentran aquellas tácticas que buscan compensar

mediante beneficios al influenciado. Este factor se denomina intercambio de beneficios y se encuentra en la influencia de los superiores hacia los subordinados.

- o Por otra parte, se encuentra la Apelación a los superiores, en la cual se encuentran los superiores como principal blanco para este tipo de influencia.
- o Por último se encuentran los factores Bloqueo y
- o Coalición.

### 3.2.3 Tipología de Yukl

Otro de los autores que más ha contribuido a la literatura sobre las tácticas de influencia en el ejercicio del liderazgo es Gary Yukl (2010). Él afirma que existen 4 grandes tipos de tácticas de influencia, diferenciadas entre sí por su propósito principal: las tácticas de administración de la impresión, las tácticas políticas, las tácticas proactivas y las tácticas reactivas.

- Tácticas de administración de la impresión. Estas tácticas tienen como propósito influenciar al agente para que éste tenga una impresión favorable del individuo que las ejerce.
- Tácticas políticas. Usadas para influenciar decisiones organizacionales de carácter general.
- Tácticas de influencia proactiva. Tienen como objetivo principal llevar al agente a hacer una nueva tarea, cambiar un procedimiento, proveer asistencia o ayudar en un cambio propuesto.
- Tácticas de influencia reactiva. Estas tácticas son usadas para resistir una influencia no deseada o para modificar una solicitud o propuesta.

El foco de estudio de Yukl radicó en la elaboración de cuestionarios capaces de expresar las diversas dimensiones inmersas en las tácticas de influencia proactivas. Como resultado de este estudio surgieron 11 tácticas de influencia proactivas: Persuasión racional, Información, Inspiración, Consulta, Intercambio, Colaboración, Apelación a los beneficios personales, Congraciamiento, Legitimidad, Presión y Coalición.

### 3.3 La literatura reciente sobre la influencia en el liderazgo



El presente apartado tiene como objetivo mostrar un panorama sobre la literatura más reciente a propósito del tema del liderazgo y la influencia. Siguiendo los criterios de clasificación mencionados en el apartado metodológico del presente artículo, se anexan a continuación aquellos trabajos que se ubican en las dos últimas categorías de revisión bibliográfica: trabajos teóricos y trabajos empíricos. Para cada uno de ellos se especifica el tipo, el título y el autor, y se hace una descripción de su contenido.

A continuación se detallan los resultados de dicha clasificación (Tabla 1).

Tabla 1: Listado de artículos sobre el poder y la influencia

TIPO	TÍTULO	AUTOR	DESCRIPCIÓN
<b>Teórico</b>	Enhancing incremental influence: A focused approach to leadership development	Donald J, Campbell	El texto se puede aproximar a la clasificación de Kipnis, dado que toma como base la capacidad de generar influencia sin importar el tipo de poder que pueda ejercer ni qué posición ocupe dentro de la compañía.
<b>Empírico</b>	The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements	Sheryl Shivers	Estudio realizado a más de 150 líderes con el fin de determinar los factores externos que determinan el tipo de influencia que ejerce el líder en sus seguidores, y cómo deben estos factores externos determinar la forma de actuar del líder. Para ello se realizaron revisiones teóricas y estudios de caso.
<b>Teórico</b>	Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers	Remus Ilies	El texto se enfoca más hacia el análisis teórico del por qué los subordinados siguen a sus líderes, teniendo en cuenta tres factores: la dirección de la acción, la intensidad del esfuerzo, y la persistencia del mismo.
<b>Teórico</b>	The influence of the leader persona on organizational identity	Barbara Curry	La aproximación teórica del texto responde a la influencia del líder para lograr cambios culturales en la organización, lo cual responde a uno de los módulos de análisis de Kipnis. Los autores



			encuentran que las acciones del líder buscan el cambio para que sus seguidores tomen una postura con respecto a un tema en común.
<b>Teórico</b>	The Influence of the Transformational Leader	Bruce Trucker	Recuento teórico de cómo ha evolucionado el líder transformacional a lo largo de las diversas teorías desde su distinción del líder transaccional, y cómo este tipo de liderazgo influye en la toma de decisiones comunes en un equipo.
<b>Teórico</b>	Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses	Lynham, Susan A; Chermack, Thomas J	El texto genera una nueva aproximación a la concepción del liderazgo y la influencia, dado que ofrece una nueva perspectiva de cómo el liderazgo no sólo influye en las decisiones sino también en el desempeño de la compañía en términos operacionales.
<b>Teórico</b>	The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity	Weichun, Zhu	Ofrece un marco teórico de cómo interactúa el liderazgo ético y el empoderamiento de los trabajadores para que éstos realicen trabajos relacionados con las metas de la organización.
<b>Teórico</b>	Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness	Kim, Cameron; Caza, Arran	Busca identificar de manera teórica la manera en que los líderes, por medio de su virtud, influyen a su equipo para el incremento de la productividad, siendo así una modalidad de liderazgo con tácticas de influencia proactivas.
<b>Teórico</b>	From Leaders to Leadership:	Ahn, Mark J; Adamson, John S	El texto representa una de las nuevas tendencias en liderazgo del siglo XXI y es el análisis de la influencia no sólo del líder

	Managing Change	A; Dornbusch, Daniel	hacia sus seguidores sino de cómo el líder capta el cambio constante del ambiente para beneficiarse de ello y lograr influenciar al equipo para que las metas se cumplan.
<b>Empírico</b>	Task and Relationship-Oriented Trust In Leaders	Arthur Lloyd Sherwood; DePaolo, Concetta A.	El texto presenta un postulado interesante basado en la entrevista a más de 150 empleados, de los cuales se encontró que la influencia del líder depende proporcionalmente de la confianza, la cual debe inculcarse por medio del poder experto, por medio de la información verídica y el empoderamiento efectivo.
<b>Empírico</b>	Leading Generation X: Do the old rules apply?	Raul Rodriguez	El texto muestra un interesante estudio de las nuevas tendencias en liderazgo para los trabajadores, basados en variables como "autosuperación, flexibilidad, tecnología, incentivo monetario y ambiente laboral". Estos elementos a la larga se pueden relacionar con la teoría expuesta por Kipnis, en el sentido de que se identifican las formas en que el líder puede influenciar no sólo mediante las prácticas proactivas de influencia.
<b>Teórico</b>	Mastering Inner Leadership	Golding, Alston	Uno de los elementos esenciales del texto radica en la identificación de aquellas características que los líderes deben poseer como cualidad interna para la consecución de una influencia positiva en sus seguidores
<b>Teórico</b>	Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems	Bartol, Kathryn M; Srivastava, Abhishek	El texto analiza la forma en que las recompensas monetarias funcionan en diferentes niveles de la organización para consolidar al líder. Estos incentivos monetarios surgen desde la teoría de Kipnis.



<b>Teórico</b>	Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing	Mary Uhl-Bien	El texto ofrece la Teoría del Liderazgo Relacional (RLT) como un marco general para el estudio del liderazgo como un proceso de influencia social a través del cual se coordina y se produce el cambio.
<b>Teórico</b>	Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era.	Mary Uhl-Bien, Russ Marion, Bill McKelvey	Presenta un paradigma de liderazgo que se centra en permitir el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación de los sistemas adaptativos complejos dentro de un contexto de conocimiento producido en las organizaciones.
<b>Teórico</b>	Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives	Jessica E. Dinh, Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, Jinyu Hu	Analiza las diferentes teorías que han surgido en el nuevo milenio acerca del liderazgo, las formas de aparición y niveles de análisis como un medio para integrar diversas teorías de liderazgo. A continuación describimos las implicaciones para la futura investigación sobre el liderazgo.
<b>Teórico</b>	A taxonomy of event-level dimensions:	Ernest L. Hoffman, Robert G. Lord	Las dimensiones de eventos se utilizan para abordar cuestiones de importancia crítica para el futuro de la teoría del liderazgo, tales como determinar qué tipo

<b>Teórico</b>	Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing	Mary Uhl-Bien	El texto ofrece la Teoría del Liderazgo Relacional (RLT) como un marco general para el estudio del liderazgo como un proceso de influencia social a través del cual se coordina y se produce el cambio.
<b>Teórico</b>	Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era.	Mary Uhl-Bien, Russ Marion, Bill McKelvey	Presenta un paradigma de liderazgo que se centra en permitir el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación de los sistemas adaptativos complejos dentro de un contexto de conocimiento producido en las organizaciones.
<b>Teórico</b>	Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives	Jessica E. Dinh, Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, Jinyu Hu	Analiza las diferentes teorías que han surgido en el nuevo milenio acerca del liderazgo, las formas de aparición y niveles de análisis como un medio para integrar diversas teorías de liderazgo. A continuación describimos las implicaciones para la futura investigación sobre el liderazgo.
<b>Teórico</b>	A taxonomy of event-level dimensions:	Ernest L. Hoffman, Robert G. Lord	Las dimensiones de eventos se utilizan para abordar cuestiones de importancia crítica para el futuro de la teoría del liderazgo, tales como determinar qué tipo



	Implications for understanding leadership processes, behavior, and performance		de liderazgo es necesitado y conocer las habilidades de liderazgo que tienen más probabilidades de resultar en un desempeño efectivo.
<b>Teórico</b>	The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review	Mark J. Martinko, Paul Harvey, Scott C. Douglas.	Presenta el papel de las atribuciones en los procesos de liderazgo, explorando cómo se hace el estudio de atribuciones y como puede contribuir a la comprensión de la dinámica del liderazgo. Concluye con sugerencias para las perspectivas atribucionales en modelos integrales de comportamiento del líder.
<b>Empírico</b>	Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships	Amanda S. Hinojosa, Kelly Davis McCauley, Brandon Randolph-Seng, William L. Gardner	La teoría del liderazgo auténtico postula que la autenticidad de los líderes y seguidores se ve influenciada por sus historias personales. En este estudio se revisan los trabajos empíricos, lo cual sugiere que el apego a la seguridad está positivamente relacionado con cada componente del liderazgo auténtico.
<b>Empírico</b>	Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of	Annebel H.B. De Hoogh, Lindred L. Greer Deanne	Se propone que el liderazgo autocrático puede fomentar la seguridad psicológica cuando los miembros del grupo aceptan la jerarquía dentro del equipo. En contraste, cuando los miembros cuestionan la jerarquía y participan en las luchas de poder dentro del equipo, los líderes

	the differential effects of autocratic leadership on team performance	N. Den Hartog.	autocráticos se enfrentarán con los miembros del equipo por el poder y tenderán a frustrar a los demás miembros, causando un deterioro de la seguridad y del rendimiento.
<b>Empírico</b>	Leader power and self-serving behavior: The Moderating Role of Accountability	Diana Rus, Daan van Knippenberg, Barbara Wisse	El estudio exploró si la responsabilidad influye en la relación entre el poder y el comportamiento del líder egoísta. Encontró que la rendición de cuentas mitiga los efectos de poder sobre el comportamiento del líder egoísta y que los líderes con responsabilidad actuaron menos auto-interesadamente que los líderes no responsables.
<b>Empírico</b>	Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization	Emily M. Hunter, Mitchell J. Neubert, Sara Jansen Perry, L.A. Witt, Lisa M. Penney, Evan Weinberger	Se puso a prueba la relación entre personalidad, líder servidor y los resultados del seguidor crítico en la organización. El nivel de amabilidad del líder fue positiva y la extroversión tuvo una relación negativa con el liderazgo de servicio, que se asoció con una disminución en las intenciones de rotación y desconexión del seguidor.
<b>Empírico</b>	Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social	Emina Subašić, Katherine J. Reynolds, John C. Turner,	En las empresas, para asegurar que los empleados cumplan con las diferentes políticas y tareas asignadas se usan diferentes recursos de vigilancia. La evidencia de dos estudios muestra que el éxito o fracaso de estrategias como recompensas / sanciones y vigilancia depende de si el líder es considerado



	identity for leaders' capacity to influence	Kristine E. Veenstra , S. Alexander Haslam	como un miembro de grupo interno o grupo externo
<b>Empírico</b>	Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions	Eric B. Dent T, M. Eileen Higgins Deborah M. Wharff	La espiritualidad y su relación con el liderazgo en el lugar de trabajo es un tema apremiante para profesionales de la gestión e investigadores. Explora el nexo entre la espiritualidad y el liderazgo, y descubre factores y condiciones esenciales para la promoción de una teoría del liderazgo espiritual en el contexto del lugar de trabajo.
<b>Empírico</b>	The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership	Eugene (Yu Jin) Tee, Neal M. Ashkanasy, Neil Paulsen	El humor de los seguidores influye el humor del líder y la ejecución de las tareas asignadas, además, los líderes de humor positivo hacia los seguidores son reconocidos por realizar su trabajo de una manera más eficaz y conveniente que los líderes que expresaban malos estados de ánimo.
<b>Empírico</b>	Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries	Golnaz Sadri, Todd J. Weber, William A. Gentry.	Los líderes que son calificados por sus subordinados se involucran en comportamientos que son señal de emoción de empatía, y sus jefes perciben que presentan un mejor desempeño.

<b>Empírico</b>	Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny	Leo Kant, Anders Skogstad , Torbjørn Torsheim , Ståle Einarsen	La ira del líder genera mezquina tiranía por parte de los subordinados, lo que parece constituirlo como un estilo de liderazgo promedio y como un comportamiento dirigido a subordinados específicos, lo cual genera ira a los demás subordinados. Además, los subordinados ansiosos reportan una mayor exposición a este tipo de comportamientos de liderazgo abusivos.
<b>Empírico</b>	The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders	Michael D. Mumford , Jazmine Espejo , Samuel T. Hunter, Katrina E. Bedell-Avers, Dawn L. Eubanks, Shane Connelly	Fueron comparados líderes violentos y no violentos con los líderes ideológicos violentos y no violentos en un análisis histórico. Se encontró que los atributos del liderazgo ideológico influyeron en la cantidad de violencia y en la aparición de la violencia institucional y cultural.
<b>Empírico</b>	Exploring the developmental potential of leader-follower interactions: A constructive-developmental approach	Sorin Valcea , Maria Riaz Hamdani , M. Ronald Buckley , Milorad M. Novicevic	Muchos estudios resaltan la importancia del rol del líder en el desarrollo de las competencias de sus subordinados. Por esto se usa una teoría constructiva desarrollada para sugerir que los líderes y los seguidores influyen en el desarrollo de los sistemas de construcción de significado de sus contrapartes de líder a seguidor.
<b>Empírico</b>	Working under a	Raymond Loi,	El compromiso afectivo del supervisor en la organización puede influir en el nivel de



	committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment	Jennifer Y.M. Lai, Long W. Lam	compromiso afectivo de sus subordinados, que posteriormente afecta su rendimiento en la tarea y el comportamiento. También proponen que la relación jefe - empleado y su compromiso afectivo es moderada por la orientación de poder individual de distancia con el subordinado.
<b>Empírico</b>	Leader motive profiles in eight types of organizations	William D. Spangler, Aleksey Tikhomirov, Kristin Lee Sotak, Rita Palrecha	Usando la Teoría general de McClelland de la motivación y el trabajo del minero en sociología de las organizaciones, se buscó redefinir el modelo de liderazgo inicial de McClelland. Concluyen con implicaciones para la investigación y la práctica futura.

#### 4. Discusión

Después de revisar diferentes teorías de autores como Weber (1964), Mintzberg (1983), Kotter (1977), Handy (1985), entre otros, podemos tener una idea clara en cuanto a las formas en que se ha encaminado el poder en el tema del liderazgo. En primer lugar es importante aclarar que el tema del poder y la influencia en el liderazgo ha sido relativamente descuidado por la literatura, pues no se encuentran muchos textos que hablen sobre él.

Los orígenes de la preocupación acerca del tema del liderazgo surgieron a principios del siglo XX (Gordon, 2002). Según los primeros teóricos, el poder estaba concebido como un factor que se poseía o no se poseía por la naturaleza de la persona, o que simplemente se heredaba en la organización. Por esta razón los líderes eran vistos como personas privilegiadas, las cuales se encontraban en una posición de superioridad con respecto a sus seguidores.

Este punto de vista ha dado lugar a un tema que parece impregnar la literatura, un tema en el que se le da a los líderes una voz y un derecho de dominar, mientras que al mismo tiempo se silencia la voz de los seguidores (Gordon, 2002). Esto se debe a que la literatura asumía a la persona líder como un individuo con una moralidad superior, lo cual hacía que su comportamiento fuese catalogado como incuestionable. Sin embargo, así como el poder ha sido relacionado como un factor heredado o adquirido de una manera privilegiada, también fue relacionado con el nivel de conocimiento de la persona. Según Michel Foucault (1988) el poder operaba no solo en el camino de la prohibición (diciendo a los demás qué no podían hacer) sino a través del conocimiento. Esto quiere decir que el ejercicio de imponer el poder puede realizarse de una manera permisiva y positiva, construyendo así través de formas cotidianas de sensemaking un escenario de normalidad, el cual se basa en las prácticas institucionalizadas de algún conocimiento disciplinario específico (Stewart Clegg, 2006). Es por ello que el poder no solo debe ser visto como la capacidad de mandar a otra persona para que esta ejerza alguna acción, sino también debe ser visto como un elemento combinado entre conocimiento y eficiencia, creando así un equilibrio en los diversos ámbitos de las sociedades y las organizaciones.

Autores como Clegg y Hardy revisaban y analizaban la literatura encargada de desarrollar la legitimidad en la organización, como la élite dentro de ella, es decir el papel de los líderes, ya que el poder era visto como usado exclusivamente por el líder. El papel de los líderes podía ser percibido de forma negativa en caso de estar en las manos de trabajadores con cargos inferiores no autorizados. Estos autores también sugieren que los mecanismos de dominación como el liderazgo suelen ser tratados como algo neutral, inevitable y objetivo y por lo tanto incuestionable (Gordon 2002).

Más adelante empezaron a surgir teorías que apoyaron el reparto del poder entre los líderes y sus seguidores, proponiendo la descentralización de las facultades de liderazgo entre los miembros de la organización. Dichas teorías se denominaron SuperLeadership, Real Teams, SelfLeadership, Leadership as a Process, y Distributed Leadership, Las cuales dieron paso al Liderazgo disperso, el cual consiste en la transferencia de habilidades del líder hacia sus trabajadores

que posean un cargo inferior a través del autoliderazgo y la dirección de trabajo en equipo autónomo.

Esta repartición del poder es vista como un liderazgo democrático, en el cual todos los miembros del equipo tienen el poder y el derecho de tomar decisiones, es decir es lo opuesto al liderazgo autocrático. En el liderazgo autocrático el líder es quien asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador (Soto, 2012). Este tipo de liderazgo está usualmente caracterizado por la toma de decisiones centralizadas y el poder está concentrado en un solo agente dentro de la estructura jerárquica de la organización. Este tipo de liderazgo siempre ha causado críticas, pues en él el líder no permite la participación de los demás miembros en las decisiones del equipo y ejerce control sobre todo.

Adicional a esto, según Annebel & De Hoogh (2015), existen estudios empíricos en los que se ha demostrado que este tipo de liderazgo afecta el clima y la efectividad organizacional. A manera ejemplo citan el clásico estudio de Lewin (1939) en el que observó grupos de estudiantes que eran liderados por un profesor adulto, y encontraron que los grupos liderados autocráticamente eran caracterizados por un mayor descontento y hostilidad que los grupos liderados democráticamente. (Annebel H.B. De Hoogh, 2015)

En este artículo se debate entre lo positivo y lo negativo del liderazgo autocrático, el cual, a pesar de causar un descontento para los miembros del equipo, tiene aspectos positivos que benefician a la organización. Según el artículo, bajo ciertas condiciones los líderes autocráticos pueden también ser capaces de beneficiar la seguridad psicológica del equipo y su rendimiento. Estas afirmaciones las realizan con base en Foels (2000), quien indica que proporcionando dirección y claridad, los líderes autocráticos pueden ofrecer a los miembros del equipo facilidad y tranquilidad mental (Annebel H.B. De Hoogh, 2015). Es así como las reglas son impuestas por el líder y el equipo las acata, sin tener que pensar más allá de qué acciones podrían llevar a cabo para aportar a la compañía, ya que solo se limitan a realizar su trabajo de la manera determinada por su jefe. Por esto se dice que por este medio de liderazgo las metas de la organización se cumplen a corto plazo.

Teniendo en cuenta lo afirmado anteriormente, es posible afirmar que el método de liderazgo depende de las características del equipo, pues en un equipo cuyos miembros desean ir más allá del rendimiento operativo, crecer dentro de la compañía y aportar nuevas ideas, es útil implementar un liderazgo disperso y un método de empoderamiento que satisfaga las necesidades del grupo de trabajo. En cambio, en un equipo cuyos miembros prefieran seguir un código específico de comportamiento en su trabajo, sin asumir responsabilidades adicionales de toma de decisiones, el liderazgo autocrático puede ser un buen mecanismo de influencia.

Otro asunto que enfrentan los líderes en las organizaciones, además del método de liderazgo a implementar, es el manejo de recursos humanos. Esto se debe a que el trato con los empleados puede llegar a ser bastante difícil, ya que se pueden presentar diversos problemas relacionados, tanto con el trabajo en sí mismo como con la dimensión personal y relacional de los trabajadores. Es por ello que un buen líder debe estar en la capacidad de saber cómo resolver este tipo de problemas, sin tener que necesariamente recurrir al despido.

La importancia de solucionar los conflictos presentados entre los trabajadores es vital para el clima organizacional y para las relaciones entre los empleados. Por ello la capacidad de apoyar y servir de intermediario entre los miembros del equipo se convierte en una característica fundamental de un líder auténtico, tal y como lo plantean Hinojosa, McCauley, Randolph-SenG, & Gardner (2014). En su trabajo, los autores se enfocan en las relaciones entre los líderes y seguidores y afirman que una relación segura entre empleados cercanos promueve el conocimiento y la confianza en las habilidades de cada uno y aporta un ambiente seguro para que las personas apliquen esas habilidades (Hinojosa, McCauley, Randolph-SenG, & Gardner, 2014). Según este artículo, un líder auténtico debe apoyar a su equipo, pero para lograrlo, primero debe proporcionarles un ambiente donde se sientan seguros y puedan desarrollar su propia autenticidad, ya que se afirma que ésta es influenciada por sus historias personales y por la experiencia que hayan tenido. Además, en este estudio fueron revisados los trabajos empíricos que sugirieron que el apego a la seguridad está positivamente relacionado con cada componente del liderazgo auténtico.

Adicionalmente a lo anterior, es conveniente nombrar un tipo de liderazgo enfocado hacia el servicio del líder y a las consecuencias que este servicio genera en sus seguidores. A este respecto, Hunter y colaboradores (2013) identificaron algunas dimensiones del liderazgo de servicio. La primera dimensión implica que forman relaciones con los seguidores: los líderes servidores pasan tiempo de calidad y forjan lazos interpersonales con sus seguidores. En segundo lugar, los líderes servidores facultan a los seguidores. Los líderes de servicio también ayudan a los seguidores a crecer y tener éxito al proporcionarles oportunidades para mejorar sus habilidades. En cuarto lugar, los líderes servidores se comportan éticamente. En quinto lugar, estos líderes demuestran habilidades conceptuales, con equilibrio entre el trabajo diario y la visión futura. Finalmente, los líderes servidores crean valor para otros fuera de la organización, tales como el fomento a los seguidores para participar en las oportunidades de servicio a la comunidad fuera del trabajo (Hunter, y otros, 2013). Según esto, los líderes enfocados hacia el servicio de su equipo, su empresa y su comunidad pueden llegar a tener un liderazgo bastante satisfactorio, el cual está forjado por la estrecha relación con sus seguidores, ya que se centra fundamentalmente en la calidad de vida de sus empleados y en la importancia de proporcionarles apoyo y ayudarles con el fin de que realicen un buen trabajo.

En los artículos revisados, además del liderazgo auténtico y servidor, se encontraron otras teorías que buscan modificar las relaciones de poder de tipo jerárquico y vertical en las organizaciones. Dentro de ellas está la del liderazgo relacional (Uhl-bien, 2006). Este tipo de liderazgo consiste en reconocer el liderazgo dondequiera que se presente, no limitándose a una sola persona o a un pequeño grupo de líderes formales. En su forma más fuerte, funciona como un sistema dinámico que une el liderazgo, el ambiente y los aspectos organizacionales (Uhl-bien, 2006). Esta teoría de liderazgo no solo se centra en el papel del líder y del seguidor, sino en todo el funcionamiento del proceso integral de liderazgo (Uhl-bien, 2006)

Otra rama del liderazgo estudiada por Uhl-Bien es la teoría de la complejidad del liderazgo, la cual es un marco que permite mejorar el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación (Mary Uhl-Bien, 2007). En este orden de ideas,

el artículo Complexity leadership theory se basa en la idea de que el proceso de liderazgo no solo se centra en las personas que lideran una organización, o en los seguidores, sino que es un proceso que va más allá de los individuos. El interés se centra, por lo tanto, en comprender las dinámicas y fuerzas que van surgiendo en las actividades diarias de una organización, y en cómo se producen los procesos de adaptación a dichas dinámicas. El liderazgo complejo reconoce que el fenómeno del liderazgo es demasiado rico y variado, y por ello no puede ser descrito como el acto aislado de un individuo o individuos; más bien, se trata de una compleja interacción de muchos individuos interactuando con fuerzas distintas y en ocasiones divergentes (Mary Uhl-Bien, 2007).

En cuanto a la influencia, se pueden encontrar diversas tendencias en los artículos revisados. La primera de ellas radica en el reconocimiento de la importancia de la jerarquía como base de análisis, pues esta es un factor esencial para determinar el tipo de tácticas de influencia que se pueden implementar en cada organización. A este respecto, Remus Ilies (2009) resalta algunos factores que complementan el análisis de la influencia organizacional: la dirección de la acción, la intensidad del esfuerzo, y la persistencia del mismo.

Ahora bien, otro de los factores que se pueden resaltar en los diversos textos radica en la tendencia de los estudios teóricos hacia el análisis del contexto de la productividad en las organizaciones. Lynham y Chermack (2013) establecen que la literatura en liderazgo indica una ausencia de teoría integrativa. Con esto se refieren a un “océano” por desarrollar en cuanto al estudio de la efectividad del liderazgo. A este respecto, Zhu, May y Avolio (2004) afirman que muy pocas compañías pueden corroborar si sus inversiones en desarrollo del liderazgo ofrecen un verdadero incremento en el desempeño del negocio. Para tal fin los autores proponen el término RLP (Responsible leadership performance).

Por otra parte, es importante mencionar que la gran mayoría de hallazgos en materia de tácticas de influencia radica en el estudio sistemático de casos empresariales (Kipniss y Schmidt, 1980). Es por esto que surge la necesidad de analizar a mayor profundidad los artículos empíricos encontrados en la revisión bibliográfica, con el fin de buscar en éstos la mayor contribución al estudio de las tácticas de influencia. Shivers (2006) realiza en su artículo un estudio sistemático

a más de 150 organizaciones, con el fin de determinar qué factores inciden en la forma de influenciar de los líderes. Descubrió que si los líderes desean influenciar en sus organizaciones mediante tácticas transformacionales o transaccionales, deben entender de manera muy concreta el contexto y la cultura organizacional en la cual se desenvuelven. Este descubrimiento permite encontrar que la influencia no es una vía con un solo sentido, y mucho menos una vía recta. Se puede evidenciar que hay factores estructurales que pueden determinar el éxito o fracaso de un líder a la hora de pretender alinear los objetivos organizacionales con los de su equipo. Estos elementos empíricos son de suma importancia para el análisis del liderazgo desde la perspectiva de la influencia, proporcionando una visión mucho más holística del concepto.

Ahora bien, uno de los trabajos a los cuales se le debe prestar especial atención es el escrito por Raul Rodriguez (2011) y denominado *Leading Generation X: Do the old rules apply*". En este trabajo se desarrolla el concepto de influencia basado, no en un seguidor genérico e inmutable a través del tiempo sino en un seguidor con características típicas del siglo XXI, en el cual confluyen innumerables variables que pueden llegar a ejercer algún tipo de cambio en la forma de pensar de los equipos. El texto muestra un interesante estudio de las nuevas tendencias en liderazgo para los trabajadores, basados en variables como "autosuperación, flexibilidad, tecnología, incentivo monetario y ambiente laboral". Estos elementos a la larga se pueden relacionar con la teoría expuesta por Kipnis, en el sentido en que se identifican las formas en que el líder puede influenciar no sólo mediante las prácticas proactivas de influencia. Este trabajo es importante en la medida en que no sólo logra apuntalar elementos teóricos a través de estudios empíricos, sino que logra ampliar el horizonte e intenta identificar las características que distinguirán los grupos de trabajo de este siglo en comparación con los del anterior.

Ahora bien, en cuanto a aspectos por mejorar en lo encontrado en la literatura sobre la influencia, se debe mencionar la carencia de estudios empíricos. Más del 60% de los artículos encontrados corresponden a estudios teóricos –lo cual no les quita ningún mérito, pues aportan marcos conceptuales que contribuyen a entender el comportamiento de la teoría, complementando mucho más los estudios panorámicos ya realizados—. Pero en lo que respecta a los estudios

empíricos, se ha encontrado que éstos aportan grandes cantidades de conocimiento en cuanto a las tendencias sobre las tácticas de influencia (Kipnis, 1980).

## 5. Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada nos permitió identificar una amplia gama de teorías que se han ocupado del poder y la influencia en las organizaciones y en el liderazgo. Tales teorías van, desde los autores que por primera vez se interesaron por abordar este tema (Weber y Lukes), hasta los estudios que se han realizado en la actualidad. Ello debido a que ambos representan una parte importante de la investigación en el campo de los estudios en liderazgo. A lo largo del presente artículo explicamos y analizamos tales teorías, partiendo de los antecedentes existentes en la literatura, hasta los textos y artículos más recientemente publicados.

A lo largo de la revisión se encontró que no existe una sola forma de ejercer el liderazgo, así como no existe un solo comportamiento propio del líder. Por el contrario, existen diversas formas de ejercer el poder sobre los seguidores, las cuales son aplicadas desde diferentes puntos de vista y persiguen distintos objetivos. Dentro de tales objetivos se encuentran por ejemplo el mejoramiento de la calidad de vida en la organización, el aumento de la productividad y de los resultados a corto plazo y la optimización de las jerarquías, es decir, de las estructuras de mando en las que se ubican los agentes dentro de la organización. Después de leer de forma meticulosa los diferentes artículos, también pudimos concluir que ningunos de los métodos de liderazgo planteados es malo en sí mismo; por el contrario, todos tienen aspectos positivos y negativos.

De igual manera, es posible afirmar que la aplicación de estos métodos de poder e influencia depende en cierta medida de los objetivos de la organización, pues en empresas tradicionales que no buscan evolucionar sino que están conformes con sus niveles de funcionamiento y producción, se puede ejercer un tipo de liderazgo en el que cada trabajador realiza exclusivamente su trabajo de cada día. También existen casos en los que el grupo de trabajo prefiere tener las reglas claras y los procesos establecidos con el fin de no tener confusiones. Sin



embargo, en empresas que buscan nuevas ideas, evolucionar en el mercado, aplicar nuevas tendencias y que, de alguna manera, creen que esto se logra a partir de la implantación de esta misma mentalidad entre sus empleados, es importante aplicar métodos de liderazgo que enfatizan en el crecimiento personal y que le permitan al trabajador aportar conocimientos y demostrar sus capacidades a través de la asunción de nuevas responsabilidades para, de esta manera, proporcionar resultados rentables y productivos y mejorar el ambiente laboral.

También podemos concluir que, para los nuevos líderes, el reto es poder lograr un equilibrio a la hora de ejercer el poder, pues éste puede llegar a ser malinterpretado y tomado de una manera errada. A este respecto, es importante tener la capacidad de mandar, delegar responsabilidades, ejercer correcciones y todo lo que implica ser la cabeza líder del equipo de una manera respetuosa.

En la decisión de realizar este artículo de revisión sistemática de la literatura del Liderazgo fuimos motivados por la preocupación de que el poder y la influencia eran términos poco estudiados y en los cuales se hacía poco énfasis, pues al revisar las bases de datos encontramos muchos trabajos que abordaban distintos tipos de liderazgo y diferentes teorías, pero que no estudiaban directamente el poder y la influencia en el liderazgo. Esperamos que esta recopilación de información, tanto clásica como reciente, pueda contribuir a la literatura sobre el liderazgo, y ponga en evidencia la importancia del poder y de la influencia en el ejercicio del liderazgo, tanto en una empresa como en cualquier otro tipo de organización.

En cuanto a la influencia refiere, los cimientos conceptuales establecidos por Yukl, Kipniss, Collinson, entre otros, han marcado la pauta de cómo se ha venido desarrollando el liderazgo en materia de influencia. Por una parte, la elaboración de marcos teóricos que buscan delimitar el estudio, de manera que se elaboren postulados capaces de explicar la manera en que se comportan las relaciones entre el líder y sus seguidores (Lynham y Chermack, 2010). Estos lineamientos teóricos buscan explicar la forma de desempeñarse de un líder estándar frente a seguidores de diferentes mercados u organizaciones. Al realizar la revisión pertinente de la bibliografía se encontraron diversos artículos teóricos que van,

desde recuentos conceptuales de la influencia a través de la historia, hasta teorías alternativas que explican porqué se comporta el liderazgo de ciertas maneras en el mundo moderno (Ahn, Adamson, Dornbusch 2012).

Por otra parte, se encuentran aproximaciones empíricas al estudio de la influencia, las cuales logran generar conocimiento mucho más acertado acerca del verdadero comportamiento de los líderes y sus seguidores (Kipniss, 1980; Yukl, 1989). Estos artículos brindan una perspectiva más acorde a la realidad en la cual se desempeñan los líderes. Esto se debe a que en la actualidad la complejidad en la que se desarrolla la influencia es mucho mayor a la de hace unos años y, consecuentemente, la complejidad en la que se desarrollarán los líderes en unos años será totalmente diferente a la actual. Las organizaciones del siglo XXI se encuentran no sólo influenciadas por un líder con características particulares, sino también por un contexto cultural específico (Shivers, 2013).

Ahora bien, uno de los elementos más importantes del artículo radicó en visualizar y dilucidar hacia dónde se dirigirá el estudio de la influencia y su repercusión en el liderazgo efectivo. En primera instancia, para encontrar aquellos artículos que proporcionaran una información sobre estos nuevos horizontes, fue necesario acudir fundamentalmente a los trabajos empíricos. Este análisis permitió encontrar que la influencia se encamina más hacia un contexto global, no sólo hacia un modelo estático que maneja una relación bidireccional entre el líder y sus seguidores (Shivers, 2013). Esto significa llegar a entender tanto el contexto cultural, como la cultura organizacional y el contexto socio-económico en el que se encuentran los seguidores, de manera que se pueda ejercer un liderazgo efectivo que guíe a las individualidades hacia un objetivo común.

Entre lo encontrado, se puede evidenciar que los seguidores del líder actualmente cuentan con elementos propios del siglo XXI. Para empezar, las motivaciones intrínsecas que mueven al seguidor no son las mismas. Anteriormente las motivaciones se basaban en la estabilidad económica que pudiese ofrecer la organización, en tanto que hoy en día las motivaciones se basan en la autosuperación, la flexibilidad, la tecnología, el incentivo monetario y el ambiente laboral (Rodríguez, 2011). Esto deja como conclusión un claro cambio en las prioridades de los grupos sociales y organizacionales, permitiendo resaltar aún

más los estudios empíricos que traten el tema del liderazgo.

Finalmente, el artículo de revisión nos permitió crear un marco lo suficientemente amplio como para dilucidar aquellos elementos teóricos que fundaron las teorías de influencia y de poder, recorriendo desde mediados del siglo XX hasta comienzos del XXI. También permitió encontrar, mediante la revisión bibliográfica, aquellos documentos científicos que permiten evidenciar en qué se encuentra el estudio de la influencia y el poder en el liderazgo y, en general, identificar el posible futuro de dicho campo de estudio.

## Referencias

- Ahn, Mark J; Adamson, John S A; Dornbusch, Daniel. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Campbell, Donald J; Dardis, Gregory; Campbell, Kathleen M. (2003). Enhancing incremental influence: A focused approach to leadership development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 29-44.
- Chermack, T. J. (2005). Studying scenario planning: Theory, research suggestions and hypotheses. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(1), 59-73
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: Sage.
- Curry, Barbara K. (2002). The influence of the leader persona on organizational identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 33-42.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-125.
- De Hoogh, A.; L. L. (2015). Diabolical dictators or capable commanders. *Leadership Quarterly*, 3, 1048-9843.
- Dinh Robert G lord Willian G Gardner Jeremy D Meuser Robert C Liden Jinyu Hu (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In L. Cartwright (Ed.), *Studies of social power* (pp. 150-167). Michigan: University of Michigan Press.
- Fulop, L., & Linstead, S. (2009). Power and politics in organizations. In S. Linstead,

- L. Fulop & S. Lilley (Eds.), *Management and organization: a critical text*. New York: Palgrave Macmillan.
- Golding, Alston. (2002). Mastering Inner Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 114-116.
- Golnaz Sadri, Todd J. Weber, William A. Gentry (2011). Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *Leadership Quarterly*, 22, 818-830.
- Gordon, R. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly* (13), 151–167.
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hinojosa, McCauley, Randolph-SenG, & Gardner. (2014). leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *Leadership Quarterly*, 25, 595–610.
- Hoffman, E.; Robert G. Lord (2013). A taxonomy of event-level dimensions: Implications for understanding leadership processes, behavior and performance. *Leadership Quarterly*, 24, 558–571.
- Hunter, Mitchell J. Neubert, Sara Jansen Perry, L.A. Witt, Lisa M. Penney, Evan Weinberger (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
- Ilies, Remus; Judge, Timothy; Wagner, David. (2006). Making sense of motivational leadership: the trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1-22.
- Kant, Anders Skogstad, Torbjørn Torsheim, Ståle Einarsen (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *Leadership Quarterly*, 24, 106-124.
- Kim, Cameron; Caza, Arran. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Kipnis, D., Schmidt, S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kotter, J. (1977). Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, 55(4), 125-136.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lukes, S. (2005). *Power. A radical view*. New York: Palgrave Macmillan.

Lynham, Susan A; Chermack, Thomas J. (2006). Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 73-88.

Martinko, Paul Harvey, Scott C. Douglas (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 18, 561-585.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mumford, Jazmine Espejo, Samuel T. Hunter, Katrina E. Bedell-Avers, Dawn L. Eubanks, Shane Connelly (2007). The sources of leaders violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders. *Leadership Quarterly*, 18, 217-235.

Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (1980). *Organization theory: an integrated approach*. New York: Wiley.

Raymond Loi, Jennifer Y.M. Lai, Long W. Lam (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors and subordinates affective commitment. *Leadership Quarterly*, 23, 466-475.

Rus, Knippenberg y Wisse (2012). Leader, power and self-serving behavior: The moderating role of accountability. *Leadership Quarterly*, 23, 13-26.

Sherwood, A.; DePaolo, Concetta A. (2005). Task and Relationship-Oriented Trust in Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(4), 112-123.

Shivers. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: the moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49.

Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(3), 41-50.

Sorin Valcea, Maria Riaz Hamdani, M. Ronald Buckley, Milorad M. Novicevic (2011). Exploring the developmental potential of leader- follower interactions: A constructive-developmental approach. *Leadership Quarterly*, 22, 604-615.

Soto, B. (24 de mayo de 2012). *gestion.org*. Obtenido de *gestion.org*: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/30882/liderazgo-autocratico/>

Spangler, Tikhomirov, Sotak y Palrecha (2014). Leader motive profiles in eight types of organizations. *Leadership Quarterly*, 25, 1080-1094.

Subašić, Katherine J. Reynolds, John C. Turner, Kristine E. Veenstra, S. Alexander Haslam (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of

shared social identity for leaders capacity to influence. *Leadership Quarterly*, 22, 170-181.

Tee, E.; Neal M. Ashkanasy; Neil Paulsen (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: An effective, follower-centric perspective of leadership. *Leadership Quarterly*, 24, 496-515.

Tucker, Bruce A; Russell, Robert F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654-676.


Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-27.

Zhu, Weichun; May, Douglas R; Avolio, Bruce J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(11), 116-26.



## 11. EL TRABAJO DIRECTIVO PARA LÍDERES Y GERENTES: UNA VISIÓN INTEGRADORA DE LOS ROLES ORGANIZACIONALES

**Lina Marcela Escobar Campos**  
**Daniel Mora Barrero**

**Director: Rafael Piñeros**

### **Resumen**

El trabajo directivo es actualmente un área fundamental de las organizaciones en la cual se ha profundizado a fin de aumentar la claridad y el entendimiento del campo mismo, y dentro de esta profundización se han identificado dos roles propios del trabajo directivo que son el líder y el gerente. Ambos roles han sido objeto de estudio y mediante las investigaciones y aportes de diferentes teóricos a lo largo del tiempo, se ha logrado un mayor entendimiento de cada uno respectivamente.

Por su parte, se ha evidenciado que aquellos agentes que ejecutan el trabajo directivo en las organizaciones no pueden describirse con certeza y exactitud dentro de un solo rol, bien sea el de líder o el de gerente, puesto que estos agentes normalmente ejecutan actividades que competen a ambos tipos de rol, por lo cual este artículo busca mostrar, desde los inicios de la discusión, los aportes que se han realizado bien sea a la diferenciación o similitud existente entre ambos roles.

Con el objetivo de mostrar y aclarar cómo se desenvuelven y desarrollan ambos tipos de rol dentro de las organizaciones y más claramente dentro del trabajo directivo, que es el campo de acción donde se mueven tanto los líderes como los

gerentes. El artículo nace precisamente de esta discusión acerca de las diferencias y similitudes entre el líder y el gerente, y busca hacer una revisión cronológica de los avances y aportes que se han logrado dentro de esta discusión, mostrando así cual es la perspectiva que se debe tener en cuenta a la hora de calificar y diseñar un perfil de directivo dentro de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVES:** Trabajo directivo, Liderazgo, Gerencia.

### **Introducción**

El presente artículo de revisión hace referencia al liderazgo y trabajo directivo en las organizaciones. Tema que examina los roles del directivo y la importancia del liderazgo en las diferentes actividades que tienen a cargo dentro de la organización. Este tema será abordado desde la perspectiva presentada por Mintzberg en su artículo *The Manager's Job: Folklore and Fact* (1975) en el cual en términos generales explica que el manager va más allá de la planeación, organización, coordinación y control, términos que fueron integrados a la teoría administrativa por Fayol (1916).

Mintzberg no solo hace una crítica a la teoría propuesta por Fayol, sino que muestra un punto de vista totalmente diferente en el cual demuestra que el trabajo de un manager no es la planeación, organización, coordinación y control sino actividades de comunicación, planificación de tiempo, procesamiento de información, toma de decisiones, entre otros, que se realizan durante la ejecución de su trabajo. En su estudio demuestra que los managers hacen poco o nada de planeación y control, mostrando la importancia de determinar cuáles son las actividades que debe desarrollar todo manager en el ámbito laboral. Asimismo, este estudio da como resultado 10 roles que caracteriza el perfil del manager, los cuales no son excluyentes sino que por el contrario se relacionan (Mintzberg, 1975).

De acuerdo con esto, se torna importante aclarar ¿quién es el manager al que se refirió Mintzberg en su estudio?, puesto que para el momento en que se publicó éste artículo, no existía una distinción adecuada entre lo que es un líder, un directivo, un manager o un gerente. Para ello, se revisará toda la teoría que propone abordar los diferentes papeles de un líder y gerente, con la intención de elucidar realmente al manager al cual se refería Mintzberg.

De esta manera, la intención del presente artículo es identificar mediante el uso de revisión bibliográfica los diferentes perfiles que se deben establecer dentro



de las organizaciones. A su vez, se busca mediante la investigación en trabajo directivo, aclarar las diferencias y similitudes entre los roles de liderazgo y gerencia que actualmente son quienes ocupan los cargos directivos; demostrando así, como funciona realmente el trabajo directivo en las organizaciones modernas. Para ello, el presente artículo de revisión será desarrollado por medio de una revisión bibliográfica exhaustiva, utilizando las bases de datos de la Universidad del Rosario y asimismo haciendo uso de los recursos académicos ofrecidos en la biblioteca de la misma. La revisión bibliográfica en la base de datos será realizada por medio de la búsqueda de las palabras claves previamente establecidas. Con la bibliografía encontrada se realizará un desarrollo detallado de las temáticas previamente expuestas mostrando los hallazgos y diferentes posturas encontradas en cada uno de los artículos o libros utilizados en el proceso de revisión. Con el objetivo de poder mostrar en que punto de la discusión o investigación se encuentran las temáticas actualmente y asimismo poder desarrollar una conclusión adecuada.

#### Desarrollo

El artículo *The Manager's Job: Folklore and Fact* (Mintzberg, 1975) impulsó dentro de la administración al desarrollo de un nuevo campo de investigación que busca identificar el verdadero rol de la dirección. En particular, en 1916, Fayol estableció el proceso administrativo de planeación, organización, coordinación y control en su libro *Administración Industrial y General*, y con éste modelo le dio a Mintzberg la posibilidad de aplicar una investigación exhaustiva que concluye con la publicación de su libro *The Nature of Managerial Work* (1973).

En su libro Mintzberg demuestra mediante la aplicación de una metodología de observación directa que el proceso administrativo es una herramienta que no es utilizada por los managers- entendidos como aquellos agentes que están a cargo de una organización o una subunidad y que tienen como labor la toma de decisiones- puesto que hacen otras actividades completamente diferentes en su labor diaria. Mediante el artículo *The Manager's Job: Folklore and Fact* (Mintzberg, 1975) se condensan los resultados publicados en su libro, y presenta con claridad los cuatro mitos acerca del trabajo directivo, mostrando la diferencia entre el folclore y la realidad. En su artículo, Mintzberg expone los siguientes cuatro mitos:

Tabla I. Los cuatro mitos: Folclore y Realidad (Mintzberg, 1975)

FOLCLORE	REALIDAD
<b>El directivo es un planificador reflexivo y sistemático</b>	Los directivos trabajan a un ritmo agotador; sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad. Son más aficionados a la acción que a la reflexión.
<b>El director eficaz no tiene tareas habituales que realizar</b>	El trabajo de dirección implica la ejecución de actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, negociaciones y el tratamiento de la información que comunica a la organización con su entorno.
<b>El alto ejecutivo necesita información global, que es la que mejor puede proporcionar un sistema oficial de información de dirección.</b>	Los directivos prefieren los medios orales, llamadas telefónicas y reuniones a los documentos.
<b>La dirección de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia y una profesión.</b>	Los programas de los directivos – para planificar el tiempo, procesar la información, tomar decisiones, etc.- están bien guardados dentro de su cerebro. De ahí que para describir estos programas recurramos a palabras tales como << criterio e intuición >> sin detenernos apenas a pensar que estas palabras son meras etiquetas que sirven para ocultar nuestra ignorancia.

A su vez, Mintzberg en su artículo explica que el manager está investido de una autoridad formal sobre una unidad de organización. La autoridad formal genera una posición que, a su vez, origina diferentes relaciones interpersonales, que son las que permiten el acceso a la información. La información, a su vez, permite al manager tomar decisiones y definir las estrategias de la unidad (Mintzberg, 1975). Es por este motivo que describe los 10 roles del directivo catalogándolas dentro de las funciones interpersonales, las funciones informativas y las funciones decisorias.

Tabla II. Los 10 Roles del manager (Mintzberg, 1975)

CATEGORÍA	ROL	DESCRIPCIÓN
<b>Funciones Interpersonales</b>	Cabeza visible	En virtud de su puesto como cabeza de unidad, está sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones ceremoniales.
	Líder	El manager es responsable del trabajo del personal de su unidad. Debe ejercer liderazgo directo (contratar y formar) e indirecto (motivar y estimular).
	Enlace	El manager tiene contacto fuera de su cadena vertical de mando
<b>Funciones Informativas</b>	Detector	El manager explora constantemente su entorno en busca de información.
	Propagador	El manager para parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados.
	Portavoz	El manager envía parte de su información a personas ajenas a su unidad.
<b>Funciones Decisorias</b>	Promotor	El manager trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno (voluntario del cambio).
	Resolución de Problemas	El manager reacciona a las presiones.
	Distribuidor	Al manager le corresponde la responsabilidad de qué distribuir y a quién.

Mintzberg explica que estos 10 roles del directivo no son excluyentes y que por el contrario son difíciles de separar. Pero es en este punto donde se debe definir la posición del manager dentro de la organización. Como Mintzberg señaló en su artículo, el manager es aquel que está a cargo de una unidad y que tiene como labor la toma de decisiones, pero es entonces este cargo, un rol específico para directores y/o líderes, o a su vez el gerente puede ser entendido como manager en la organización. Dos años después de que Mintzberg publica su artículo sobre el folclore y la realidad de los managers, la investigación en administración comienza a crear dos roles diferentes dentro de la organización. Zaleznik (1977) desarrolló una investigación que implica la existencia de cuatro rasgos diferenciadores entre líderes y gerentes. En la tabla II se describen estos rasgos de diferencia entre ambos roles.

	GERENTES	LIDERES
<b>Concepciones sobre las metas</b>	Reactivos	Proactivos: Crear la meta y la necesidad en el cliente
<b>Concepciones sobre el Trabajo</b>	Conciliación de intereses, negociadores, diplomáticos	No son conciliadores, asunción de riesgos (Kennedy, Napoleón)
<b>Relaciones con los demás</b>	Prefieren trabajar con personas, aunque son emocionalmente distantes.	Desarrollan relaciones pasionales, de amor-odio
<b>Sentido del YO</b>	Nacidos una vez: Adaptación relativamente fácil a las circunstancias	Nacidos dos veces: Esfuerzo personal, desarraigo de su entorno.

Con esta diferenciación entre gerentes y líderes, Zaleznik desafía la visión tradicional del management y argumenta que en las organizaciones no existe un ambiente adecuado para la inspiración, visión y pasión humana que necesita el líder para dirigir al éxito corporativo (Zaleznik, 1977). A su vez, el autor afirmó que dentro de las organizaciones era necesario la existencia de ambos cargos, pues tanto líderes como gerentes son animales diferentes, puesto que el líder se encarga de mantener las respuestas en suspenso y prevenir cierres prematuros en temas importantes, mientras que el gerente se encarga de buscar orden,



controlar y resolver problemas cotidianos rápidamente.

Se puede observar entonces que para el momento en que Mintzberg habló de los roles del manager, no existía esta distinción entre lo que era un líder y un gerente. Ahora bien, ¿la investigación de Mintzberg fue solo para elucidar el rol de un líder?, ¿son acaso estos dos cargos ejecutados dentro de la organización por dos personas diferentes o por una misma persona?

En cuanto a la primera pregunta, se puede explicar que la investigación de observación directa realizada por Mintzberg, no investigó solamente cargos directivos, si bien, el autor indicó dentro de sus estudios que el manager representa a aquella persona a cargo de una unidad, y por tal motivo, al menos desde una perspectiva inicial, se puede afirmar que Mintzberg estudió tanto a líderes como a gerentes y sus hallazgos y resultados pueden ser atribuidos a ambos tipos de roles. Pero en cuanto a la segunda pregunta, las investigaciones y los avances que se han hecho dentro de esta línea de pensamiento indican que la distinción realizada por Zaleznik no refleja realmente la realidad organizacional.

Para Kotter (1990) tanto el liderazgo como la gerencia son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Dentro de la discusión que comenzó con Zaleznik, existen diferentes posiciones y se han realizado diferente tipo de afirmaciones a favor y en contra de lo que inicialmente fue la distinción entre líderes y gerentes. Kotter realiza dos publicaciones diferentes con la intención de aportar tanto a lo que comenzó Mintzberg con el trabajo directivo como lo que comenzó Zaleznik con su distinción entre ambos roles.

Kotter realiza su artículo *What effective general managers really do* (1982) en donde básicamente expone los hallazgos sobre su investigación realizada a 15 gerentes generales exitosos en 9 organizaciones. Kotter utilizó la misma metodología de investigación que anteriormente utilizó Mintzberg, y mediante esta metodología de observación directa encontró 12 actividades que realizan todos los gerentes generales y a su vez habló de los dilemas de incertidumbre, las fuentes de información, el acercamiento con diferentes tipos de personal, bien sea interno o externo, y el control que se tiene sobre el personal, demostrando como los gerentes generales se enfrentan efectivamente a estos dilemas.

Debido a este artículo en donde muestra lo que realmente hace un gerente general, Kotter ve la necesidad de realizar un segundo artículo que busca profundizar y extender las ideas expuestas por Zaleznik en 1977. Así bien, mediante el artículo *What Leaders Really Do* propone esencialmente que el liderazgo y la gerencia

son diferentes pero complementarios, y que en el mundo cambiante, ninguno de los dos puede funcionar sin el otro (Kotter, 1990).

Dentro de este artículo Kotter afirma que tener fuerza en liderazgo y debilidad en la gerencia no es bueno, en incluso puede ser peor que lo contrario, y que por ello, el verdadero reto de las organizaciones se encuentra en poder combinar la fuerza en liderazgo y la fuerza en la gerencia para balancear y tener buenos resultados organizacionales.

Mediante ello, se puede hacer una primera crítica a las ideas de Zaleznik, pues para Kotter el liderazgo y la gerencia son complementarios y no excluyentes, y ambos deben trabajar de la mano, pues propone también la idea de grupos de trabajo que combinen tanto a personas fuertes en liderazgo como a personas fuertes en gerencia, con la intención de dar el balance adecuado y permitir a la organización un manejo excelente de sus operaciones.

Kotter dice que cuando se trata de preparar a las personas para los puestos ejecutivos, las compañías ignorar la literatura que dice que una persona no puede gerencia y liderar. Las compañías tratan de desarrollar a un líder-gerente, pero que una vez que entienden las diferencias fundamentales entre el liderazgo y la gerencia, pueden comenzar a preparar a las personas para proveer a la organización de ambos tipos de roles.

Por este motivo, Kotter nos muestra las diferencias entre los líderes y gerentes y hace la aproximación entre los dos roles con la intención de mostrar la relación existente entre estos mismos. En la tabla IV se describen los roles del líder y el gerente, y a su vez se entiende que la creación de cambio se entrelaza perfectamente con el manejo de la complejidad, a su vez, la implementación de una dirección se relaciona con la planeación y el manejo de presupuesto, por lo cual, aquellas personas que se encuentran en los cargos ejecutivos, deben si bien, hacer tanto de líder o gerente para poder balancear las operaciones y ejecutar una toma de decisiones efectiva, o apoyarse en un grupo de trabajo que este compuesto de una fuerza equitativa tanto de liderazgo y de gerencia con la intención de crear la sinergia adecuada y lograr los objetivos esperados por la organización.

	¿Qué Hacen?	Mediante	¿Cómo?	Mediante
<b>Líderes</b>	<i>Afrontan el Cambio</i>	Establecimiento de una dirección para la organización	Alinean al personal con la dirección de la organización y crean un compromiso de cumplimiento de ésta dirección.	<i>Motivación e inspiración</i>
<b>Gerentes</b>	<i>Afrontan la complejidad</i>	Planeación y realización de presupuesto	Crean la estructura organizacional y el conjunto de trabajos para cumplir con la planeación. Dotan los trabajos con el personal adecuado.	<i>Control y Solución de Problemas</i>

De esta manera, lo que realiza Kotter es una distinción entre líderes y gerentes pero teniendo en cuenta una visión integradora para lo que ambos roles representan dentro de la organización. De ello entonces se pasa de una visión separada de ambos roles propuesta por Zaleznik en donde tanto líderes como gerentes son animales que deben estar dentro de la organización pero se entienden por separado, a una visión integradora en donde Kotter crea una conexión entre ambos roles y especifica que funciones y aspectos de la acción cotidiana de la organización debe trabajar tanto el líder como el gerente para procurar el bienestar y asegurar que la organización misma pueda afrontar la turbulencia inminente en la que se encuentra inmersa. De igual forma, es una visión integradora que crea sinergia entre ambos roles, pero entendiendo que son precisamente roles diferentes dentro de una misma organización.

Kotter aportó a la discusión al brindar esta perspectiva integradora de roles, pero para el época, otros autores continuaban percibiendo ambos roles de forma diferente. Bennis en su libro *On becoming a leader*, habla de que convertirse en

líder es similar a convertirse o conocerse a uno mismo, mientras que convertirse en gerente es similar a convertirse en lo que la compañía quiere que uno sea, los líderes inspiran el propósito, mientras que los gerentes se enfocan en el sistema, el control, los procedimientos, las políticas y la estructura (1989).

Posteriormente, comienza a tomar mayor forma esta perspectiva integradora de ambos roles y se dice entonces que algunas veces los líderes gerencian y algunas veces los gerentes lideran (Bass, 1990) y que las organizaciones necesitan personas que sean buenas liderando y gerenciando si desean convertirse en organizaciones internacionalmente competitivas (Sarros, 1992). Aunque también se continúa aportando a la diferencia entre ambos roles y se introducen pensamientos como que los líderes tienen que ver más con el desarrollo emocional, el alma, el corazón, y el desarrollo instintivo más que la racionalidad de la mente, y que por el otro lado los gerentes desarrollan más la racionalidad y las acciones van más dirigidas a pensar y calcular todo, sin dejar que la parte emocional interfiera en las decisiones (Capowski, 1994).

Pero siguiendo con la corriente de pensamiento integradora, Zinober publica un artículo llamado *Leaders and Managers – valuing their differences* (1995) donde aunque escribe para esclarecer el perfil de los abogados dentro del campo del derecho y la política, retoma las ideas de Zaleznik y generaliza acerca del concepto de líderes y gerentes. Para Zinober la mayor distinción existente entre los líderes y los gerentes es que los gerentes mandan a los demás para que lleven a cabo sus funciones, mientras que los líderes hacen que los demás quieran llevar a cabo sus funciones.

La importancia de Zinober en cuanto a la discusión iniciada por Zaleznik, se encuentra principalmente en que en su publicación la autora lleva esta visión integradora de ambos roles a un nivel mucho mayor. Pues aunque distingue la labor de los líderes y gerentes en 11 aspectos diferentes (Tabla V), expone que no son dos personas diferentes quienes hacen de líderes y gerentes, es una persona que debe ser capaz de pasar de un rol a otro dependiendo de la situación que se le presente.



	GERENTES	LÍDERES
<b>Enfoque</b>	Pasado / Presente / Status quo.	Presente / Futuro / Cambios inminentes.
<b>¿En qué enfatizan?</b>	Definiciones y procesos.	Resultados, Finales, metas.
<b>Compromiso emocional</b>	Compromiso con tareas.	Compromiso con la organización y la visión sobre lo que puede llegar a ser la organización.
<b>Planeación</b>	Corto plazo.	Largo plazo.
<b>¿Qué comunican?</b>	Direcciones, políticas y procedimientos.	Visiones, ideas, imágenes que inspiran a las personas.
<b>¿Cómo afrontan problemas?</b>	Arreglan problemas.	Crean problemas y asuntos para ser solucionados
<b>¿Cómo actúan?</b>	Cautelosamente, evitan la incertidumbre.	Toman riesgos.
<b>¿Cómo adquieren compromiso?</b>	Mediante el compromiso.	Mediante la inspiración
<b>Bases de sus relaciones</b>	Jerarquías y roles de trabajo.	Intuición y empatía.
<b>Sentimientos de sus seguidores</b>	Sentimientos calmados, usualmente poco intensos.	Sentimientos fuertes de amor y odio, turbulencia.
<b>Operaciones generales</b>	Reactivo	Proactivo

Mediante estas diferencias, se observa entonces una estructura que reafirma las distinciones propuestas inicialmente por Zaleznik, aunque Zinober ya no solo habla de cuatro rasgos diferenciadores entre ambos roles sino que brinda un panorama más específico sobre las categorías que se pueden distinguir entre los roles de liderazgo y gerencia. Si bien, el enfoque de su artículo fue reafirmar la posición de diferencia entre ambos roles, pero la evolución que se evidencia dentro de la discusión se encuentra en lo siguiente.

Como Zinober afirmó, para ser plenamente efectivo, los abogados tienen la

obligación con ellos mismos, sus colegas y sus prácticas de desarrollar la facilidad de moverse fácil y efectivamente entre los diferentes roles de abogado, líder y gerente (1995, pág. 23, traducido). Con ello, aunque habló para el perfil de los abogados, Zinober afirma que las personas pueden pasar de un rol de liderazgo a un rol de gerente y que por este motivo, dentro de las organizaciones, el cargo o perfil de puesto de trabajo no discrimina entre facultades de líder y gerente, pues los trabajos pueden ser entendidos como una mezcla entre características y atributos de ambos roles.

Mediante este aporte de Zinober, se comienza a criticar la idea de que los roles de líder y gerente deben ser ejecutados por personas diferentes, y se comienza a distinguir entonces entre los roles de líder y gerente sin contemplar la idea de que deben ser ejecutados por personas distintas. Así bien, a partir de este año, a la discusión entra un aporte clave y es que los gerentes pueden llegar a ser líderes y que ambos roles deben ser ejecutados por un mismo agente.

Dentro de las publicaciones siguientes, DeMent escribe el artículo Managers, leaders, and teams in a team-based environment (1996) en donde afirma que los gerentes de la época están pasando por un proceso de transformación para convertirse en líderes. El autor afirma que es común encontrar personas que exhiben rasgos tanto de gerente como de líder, y que precisamente son ellos quienes están en proceso de pasar de gerentes a líderes.

Con esa afirmación, se constata precisamente que no es necesario que los roles de liderazgo y de gerencia sean ejecutados por personas diferentes, y que por el contrario, pueden llegar a ser situacionales y dependientes de otro tipo de factores.

Hay líderes en todos lados pero no lo sabíamos porque los entrenamos como gerentes (DeMent, 1996, pág. 9, traducido). Es por esto que puede existir una transición en las personas que son gerentes y pueden convertirse en líderes, para que, entendiendo la estructura de la organización y definiendo una visión sobre esta misma, se logre liderar el cambio y aprovechar las mejores habilidades y capacidades de las personas, mediante el entendimiento y la capitalización de sus fortalezas individuales (DeMent, 1996).

En este sentido, para la década de los 90's la emergencia de formar líderes se vuelve un campo de acción popular, y por ello la formación y entrenamiento de líderes comienza a ser un enfoque crucial para las organizaciones. Dentro de esta emergencia, algunos autores comienzan a hablar sobre la forma en que

surgen los roles de gerencia y liderazgo y entre ellos, Stodgill (1997) afirma que, por un lado los líderes no pueden emerger a menos de que los miembros del grupo asuman diferentes responsabilidades y por el otro lado los gerentes son nombrados y siguen la jerarquía tradicional. A su vez, este autor afirma que los líderes se diferencian de los demás debido a su capacidad de influencia en cuanto a la configuración de los objetivos y el logro de los mismos (Stodgill, 1997; Toor & Ofori, 2008) siendo esto un aporte importante dentro de la manera de concebir el surgimiento de ambos roles en las organizaciones.

Para el año 2000, se entiende al gerente principalmente como un administrador que hace los planes del negocio, que maneja el presupuesto de la organización y monitorea el progreso, y se entiende al líder como aquel que guía a la organización y a las personas hacia el cambio (Maccoby, 2000). Pero a su vez, se busca brindar una distinción más útil entre la gerencia y el liderazgo: gerencia es una función que debe ser ejecutada en cualquier negocio, mientras que liderazgo es una relación, entre el líder y los seguidores, que puede energizar o alimentar una organización (Maccoby, 2000, pág. 57)

Por su parte, Kumle y Kelly publican un artículo titulado Leadership vs Manager (2000) en donde afirman que tanto el liderazgo como la gerencia son dos estilos de supervisar empleados de forma activa, pero que son dos estilos opuestos. Dentro del artículo se afirma que el propósito y finalidad de las organizaciones es el trabajo en equipo, y que dentro del trabajo en equipo está el compromiso y la participación activa como fuentes fundamentales para cumplimiento de los resultados esperados.

Kumle y Kelly desarrollan un artículo teórico que pretende mostrar al liderazgo como una forma de guiar al grupo de trabajo durante todo el camino, en ello, un líder crea un ambiente de confianza, les da valor a cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, tiene una comunicación abierta y honesta, no da lugar a los secretos dentro de la organización, y pone por encima a las personas antes que las cosas, las metas o la misma visión de la organización. En cambio, muestran la gerencia como el uso prudente de los medios para lograr un fin determinado, en donde un gerente busca controlar por medio del miedo, enfatiza en contratar recursos más que capacitar y entrenar a los empleados, solo comunica lo que es necesario a sus empleados, provee el camino, las reglas y los recursos para alcanzar la meta y por último está orientado a la sorpresa, es decir, que debido a que solo se comunica lo necesario, cada vez que aparece algo nuevo se genera

sorprende en las personas (Kumle & Kelly, 2000).

De esta manera, el artículo de Kumle y Kelly muestran una perspectiva cruda de la gerencia, y afirman que lo muestran así debido a que las organizaciones utilizan la gerencia como una forma cruda de manejar sus negocios de forma exitosa, y por último afirman que el apoyo de la organización, el enfoque en el cliente y el trabajo de todos los empleados como si fueran uno solo, es un reflejo, con certeza, del ambiente de liderazgo dentro de las organizaciones (Kumle & Kelly, 2000).

Seguido de ellos, en una publicación realizada por Sweeney se resalta que los mejores gerentes mantienen las cosas moviéndose, ellos saben cómo hacer que las cosas sucedan, llevar la actividad de la organización diariamente; mientras que los líderes son más visionarios y analizan las cosas de forma estratégica y no táctica (2001, pág. 64, traducido). Se da por sentado entonces que el líder piensa estratégicamente y que esta forma de pensamiento lo identifica como líder potencial.

A su vez, Sweeney da a entender que los líderes deben pasar por un proceso de formación puesto que estudios mostraban que los líderes mismos pensaban que habían nacido con un 40% de la habilidad de liderazgo y que el 60% restante lo habían aprendido mediante la experiencia (Greenberg & Sweeney, 2000). Es por esto que identificar y reconocer líderes potenciales es solo el primer paso para desarrollar talento en el futuro (Sweeney, 2001, pág. 65, traducido).

De esta manera, ya comenzando la década del 2000 se comprendió que el líder si puede ser formado pero que no es algo que dependa únicamente de la formación sino también de una actitud y cierta habilidad innata que se obtienen al nacer. A su vez, para el principio del siglo XXI Yukl publicó su libro Leadership in Organizations (2002) en donde habla del "managerial leadership" y expone que más que buscar establecer distinciones entre los gerentes y los líderes, ambos roles pueden ser explicados usando los mismos procesos y modelos (Yukl, 2002; Toor, 2011). Por lo cual se deben continuar entendiendo estos roles desde una perspectiva integradora.

Continuando con la discusión iniciada por Zalesnik, la creencia de que el líder y el gerente son personas totalmente diferentes vuelve a surgir, esta vez Phillipidou junto con dos autores griegos desarrolla un artículo denominado Toward new public management in greek public organizations: leadership vs management and the path to implementation, en donde explica el proceso que deben



implementar las empresas públicas de Grecia para ajustarse a los cambios del entorno (Philippidou, Soderquist, & Prastacos, 2004).

Entre las estrategias que se mencionan en el artículo, los roles de líder y gerente toman fuerza para contribuir con el éxito de las organizaciones. Para los autores, los roles de líder y gerente en la práctica difieren significativamente, y están de acuerdo con la concepción que los líderes tienen una amplia perspectiva que les permite mirar en el futuro para determinar las necesidades y lo que se necesita hacer para asegurar y facilitar el crecimiento y la supervivencia, mientras que los gerentes son guiados por un impulso a manejar la rutina con el objetivo de producir eficiencia (Perloff, 2004; Toor & Ofori, 2008).

Sin embargo Philippidou, Soderquist y Prastacos mencionan algunas características que comparten estos dos conceptos como dependencias con las estructuras organizacionales y la orientación hacia un mejor desempeño de la organización. A su vez, los autores afirman que el rol del líder adquiere una mayor importancia en la implementación de los cambios a realizar dentro de las empresas públicas de Grecia, precisamente se busca ejercer una motivación y cooperación en las personas para generar el cambio (Philippidou, Soderquist, & Prastacos, 2004). Sin embargo, cabe resaltar que de acuerdo con lo teóricos no existe un único estilo de liderazgo o un conjunto óptimo de cualidades que describan a un líder. (Evans, 1970) , (Fiedler, 1967) (Hersey & Blanchard, 1969)

Por otra parte, los autores dan su propia definición de los roles que debe tener un líder y un gerente:

Tabla V. Distinción entre los roles de Gerente y Líder (Philippidou, Soderquist, & Prastacos, 2004)

	GERENTE	LÍDER
ROL	Trabajar dentro de sistemas de gestión con recursos disponibles para lograr el desempeño organizacional y la calidad de los servicios	Proporcionar al equipo de gestión con las herramientas necesarias y la estructura que forman el sistema de gestión, incluida la gestión de recursos humanos, sistemas de presupuesto, tecnología de la información y recursos disponibles, tales como mano de obra, dinero e información .

Así bien, la evolución existente entre los roles de liderazgo y de gerencia entra a un punto de bifurcación en donde las posiciones tomadas pueden ser por un lado la de concebir ambos roles como parte integral de una sola persona capaz de pasar de un rol al otro dependiendo de la situación, o por otro lado concebir los dos roles como dependientes del tipo de persona y sus habilidades y por tanto tomarlos como dos personas diferentes. Por su parte, Yukl vuelve a publicar avances en profundidad acerca del “managerial leadership”, y continua desarrollando esta perspectiva integradora en donde ambos roles emplean un mix de comportamientos tanto de liderazgo como de gerencia y a su vez inspiran a los seguidores mediante el desarrollo de la confianza, el desarrollo del talento y el entrenamiento continuo de los mismo (Yukl, 2005).

Posteriormente, Kotterman realiza un estudio similar a los presentados por Mintzberg (1975) y Kotter (1982) en base al trabajo directivo, aunque éste se distingue por el enfoque que le da a su estudio, pues el autor no buscaba entender cuáles eran las actividades que realizaba un manager como Mintzberg o hacer una distinción entre la actividades de un gerente/líder. El buscó responder la pregunta de ¿cómo el líder y el gerente difieren, cómo estos dos conceptos son similares y porqué esas diferencias y similitudes son importantes en el lugar de trabajo? (Kotterman, 2006).

Para responder a ello, Kotterman debió comenzar por realizar una comparación entre estos dos conceptos, tal comparación incluyó un sistema de medición fiable que le permitiría llegar a una conclusión coherente y que aportara a la discusión entre líder y gerente así como una revisión bibliográfica de los autores que han

escrito sobre éste debate. Kotterman determinó que tal medición debía estar en términos de efectividad y debía ser calificada por los subordinados, por esto ellos eran los encargados de calificar el desempeño de un líder y de un gerente (Kotterman, 2006).

De esta manera Kotterman muestra la importancia de los subordinados en el desarrollo de las actividades de un líder y un gerente. Siendo enfático en que la literatura contemporánea no aclaraba los criterios que tenían los subordinados para calificar el desempeño de sus líderes. La investigación sugiere que los seguidores pueden calificar a sus superiores basados en uno o más atributos de liderazgo o de la capacidad de gestión percibida (Kotterman, 2006).

De igual manera la investigación realizada por Kotterman, menciona los trabajos realizados por Zaleznik (1997) y Kotter (1990) en los cuales se concluye que el líder y el gerente tienen características similares pero estos poseen diferencias significativas que los alejan de ser conceptos similares. Así mismo, Kotterman menciona que es poco usual encontrar una persona que tenga las competencias suficientes para hacer las veces de líder y de gerente dentro de las organizaciones, por lo cual sugiere organizaciones con una mezcla de líderes y gerentes para tener éxito (2006).

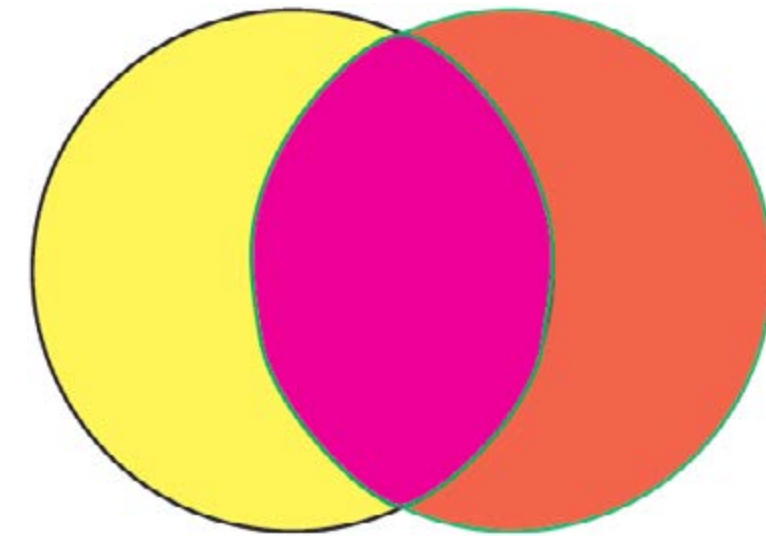
Sin embargo, como no existe una clara distinción entre las actividades que debe desarrollar un líder o un gerente, las organizaciones tienden a confundir estos dos roles por cual en algunos casos las empresas creen que necesitan muchos líderes cuando en realidad lo que realmente necesitan es unos pocos líderes y muchos gerentes que hagan el trabajo. Es por esta razón que la empresa debe tener claro cuáles son aquellas competencias que quiere que desarrolle un líder o un gerente en la organización (Kotterman, 2006).

Encontrar las competencias que deben tener un líder o un gerente resulta ser una tarea con la misma dificultad que encontrar las actividades que distinguen entre líder y gerente. Sin embargo Jennings presentó un artículo denominado Differentiating nursing leadership and management competencies el cual fue desarrollado por medio de encuestas a un personal de enfermería con la intención de determinar cuáles son las competencias que a su consideración desarrolla un líder y un gerente (Jennings, Scalzi, Rodgers, & Keane, 2007).

Los resultados de la investigación realizada por Jennings demostraron que las competencias de líder fueron nombradas más veces que las competencias de gerente mostrando un interés hacia el liderazgo. Adicionalmente, en la figura 1

la intersección en morado que existe entre las competencias de líder y gerente demuestran que no son tan diferentes como se podría esperar, sin embargo Jennings menciona que en la literatura las competencias de liderazgo fueron más valoradas que las presentadas en la gerencia. Lo cual se puede observar en autores como Philippidou que mostro más interés hacia el líder siendo este el que contaba con las capacidades suficientes para desarrollar los cambios dentro de una organización. (Philippidou, Soderquist, & Prastacos, 2004).

Figura 1. La intersección de competencias entre líder y gerente (Jennings, Scalzi, Rodgers, & Keane, 2007)



Las capacidades encontradas por Jennings se complementan con algunas de las actividades mencionadas por Zaleznik y Kotter. Entre estas actividades del líder se encuentra el desarrollar un visión y establecer una dirección, lo cual de acuerdo a Jennings es único dentro de la lista de competencias de líder. Caso similar ocurre con la competencia única dentro de la lista de gerente “Gestión de Recursos Humanos”, la cual se complementa con las actividades como delegación de responsabilidades y autoridad.

Tabla VI. Comparación de Gerente y Lidera Las diferencias en el lugar de trabajo (Jennings, Scalzi, Rodgers, & Keane, 2007)



PROCESOS	GERENTE	LÍDER
<b>Establecimiento de la Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planea y realiza presupuestos.</li> <li>• Desarrolla los pasos de los procesos y establece una fecha límite.</li> <li>• Muestra actitud impersonal sobre la visión y los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece la dirección y desarrolla la visión</li> <li>• Desarrolla planes estratégicos para el logro de la visión</li> <li>• Muestra una actitud muy apasionada sobre la visión y metas</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza</li> <li>• Mantiene la estructura</li> <li>• Delega responsabilidades</li> <li>• Implementa la visión</li> <li>• Establece políticas y procedimientos para implementar la visión</li> <li>• Muestra poca emoción</li> <li>• Limita las decisiones de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinea la organización</li> <li>• Se comunica la visión , misión y dirección</li> <li>• Influencias la creación de coaliciones , los equipos , y asociaciones que entienden y aceptan la visión</li> <li>• Muestra alta emoción</li> <li>• Aumenta las opciones</li> </ul>

PROCESOS	GERENTE	LÍDER
<b>Establecimiento de la Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planea y realiza presupuestos.</li> <li>• Desarrolla los pasos de los procesos y establece una fecha límite.</li> <li>• Muestra actitud impersonal sobre la visión y los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece la dirección y desarrolla la visión</li> <li>• Desarrolla planes estratégicos para el logro de la visión</li> <li>• Muestra una actitud muy apasionada sobre la visión y metas</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza</li> <li>• Mantiene la estructura</li> <li>• Delega responsabilidades</li> <li>• Implementa la visión</li> <li>• Establece políticas y procedimientos para implementar la visión</li> <li>• Muestra poca emoción</li> <li>• Limita las decisiones de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinea la organización</li> <li>• Se comunica la visión , misión y dirección</li> <li>• Influencias la creación de coaliciones , los equipos , y asociaciones que entienden y aceptan la visión</li> <li>• Muestra alta emoción</li> <li>• Aumenta las opciones</li> </ul>
<b>Ejecución de la Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla los procesos</li> <li>• Identifica los problemas</li> <li>• Resuelve los problemas</li> <li>• Monitorea resultados</li> <li>• No toma riesgos para la resolución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva e inspira</li> <li>• Da energía empleados para superar las barreras al cambio</li> <li>• Satisface las necesidades humanas básicas</li> <li>• Toma enfoque de alto riesgo para la resolución de problemas</li> </ul>
<b>Resultado de la Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona el orden de la visión.</li> <li>• Proporciona resultados esperados consistentes al liderazgo y otras partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve cambios útiles y dramáticos , como nuevo productos o enfoques para mejorar las relaciones laborales</li> </ul>

De esta manera se puede constatar que existe una relación entre lo que dijeron Zalesnik y Kotter y lo que ocurre en las organizaciones para el año 2007. Si bien, es importante resaltar que durante el tiempo transcurrido, las actividades y competencias tanto del líder como el gerente no han cambiado sustancialmente; por el contrario, lo que se ha logrado es profundizar en ambos roles.

Sin embargo, Jennings no es claro en la distinción entre los dos roles no menciona si estos deben ser ejecutados por personas diferentes, pero si menciona que un líder y un gerente a menudo se desarrollan a partir de experiencias intensas, incluso traumáticas que permitan a las personas a aprender del fracaso y los errores que requiere que los individuos aprendan a administrarse eficazmente a sí mismos, así como sus relaciones con los demás (Jennings, Scalzi, Rodgers, & Keane, 2007).

Posteriormente Young y Dulewicz desarrollan el artículo *Similarities and Differences between leadership and management: high-performance competences in the British royal navy* el cual continúa ampliando las diferencias entre los líderes y gerentes. Este artículo se desarrolló para la British Royal Navy, en el cual se hace una definición de lo que es una competencia dando una visión más amplia a la que presentaba Jennings.

Young y Deluwicz toman la definición de competencia como una característica subyacente de una persona que se traduce en un desempeño efectivo y/o superior (Klemp, 1980); las competencias pueden ser motivos, rasgos, auto-conceptos, actitudes o valores, el conocimiento del contenido, o habilidades cognitivas o de comportamiento- cualquier característica individual que se puede medir y que se puede demostrar que se diferencian significativamente entre los ejecutantes superiores y medias (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994).

En su investigación Young y Dulewicz determinan cuatro competencias de líder y gerente dentro de la British Royal Navy, estas son: conceptualización, alinear, interactuar y desarrollar éxito. Demostrando la relevancia que tienen estas competencias dentro de las organizaciones al afirmar que todo líder y gerente que posea estas competencias tiene el potencial de ser efectivo. Lo cual se soporta en lo mencionado por Kotter (1990) quien afirma que todo líder y gerente debe olvidarse de aquellas teorías en la que se afirma que las personas no pueden ser gestionadas y lideradas.

Sin embargo, Young y Dulewicz mencionan la importancia de entender las diferencias que existen entre líder y gerente con el fin de alcanzar el nivel de

efectividad deseada. Lo cual no se aleja de lo mencionado por Kotterman (2006), sin una clara comprensión de los conceptos de líder y gerente las organizaciones tienden a confundir estos dos roles por cual en algunos casos las empresas creen que necesitan muchos líderes cuando en realidad lo que realmente necesitan es unos pocos líderes y muchos gerentes que hagan el trabajo.

Por otro lado, el estudio demostró que la motivación se destaca como una de las competencias más importantes de un líder y gerente para garantizar el éxito y la efectividad de las organizaciones. Sin embargo, la actividad de motivación según Zalesnik (1997) y Kotter (1990) va enfocada hacia una actividad más desarrollada por el líder que por el gerente.

Young y Dulewicz consideraron la literatura escrita sobre las actividades que diferenciaban a un líder de un gerente y esto los llevo a determinar que existen 4 actividades que involucran ambos roles, las cuales son la conceptualización de lo que se debe hacer, la alineación de personas y recursos, un rol activo y el desarrollo del éxito. Actividades que son similares con las capacidades que fueron identificadas como aquellas que garantizan la efectividad y el éxito. (Young & Dulewicz, 2008)

De igual manera, Johnson en su artículo *Are managers leader or are leader managers?* menciona que efectivamente cada rol tiene diferentes tareas y competencias, sin embargo las organizaciones necesitan de los dos para cumplir con efectividad los objetivos propuestos. Los gerentes deben desarrollar habilidades propias del liderazgo, y los líderes por lo menos deben entender los requerimientos de los gerentes (Johnson, 2009).

Sin embargo, Johnson aunque sabe de la distinción entre ambos roles, considera la importancia de guiar a los gerentes hacia el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. Para el desarrollo de sus habilidades como líder, los gerentes deben considerar las siguientes acciones:

- Promover una mentalidad en la gestión que su papel primero sea ser líder y segundo gerente.
- Anime a evaluar sus papeles personales en el contexto de garantizar sus acciones siempre están en alineación con las iniciativas estratégicas.
- Crear una cultura promoviendo el estilo de liderazgo y empoderamiento.
- Crear un programa de capacitación en liderazgo para todos los gerentes que incorpora habilidades de coaching.
- Definir las funciones departamentales claramente en términos de servicio



a los clientes internos y externos.

- Enfoque en promover el valor del cliente, no sólo el cumplimiento.
- Creación de un cuadro de mando tanto y el programa de reconocimiento de éxito.

Así bien, Johnson desarrolla su aporte a la discusión dando a entender que si existe una diferencia entre liderazgo y gerencia, pero que de igual manera debe existir un conocimiento y un desarrollo de ambos roles por parte de los líderes y gerentes, por lo cual se puede afirmar que Johnson desarrolla su posición más hacia una visión integradora de ambos roles.

Seguido de Johnson y esta visión integradora, Reynolds y Warfield publican el artículo *Discerning the differences Between Managers and Leaders* (2010) en donde básicamente exponen que tanto por definición como en la práctica, el liderazgo y la gerencia son funciones diferentes de la organización que requieren un conjunto de habilidades distinto. Básicamente, lo que proponen en su artículo es que los gerentes tienen subordinados mientras que los líderes tienen seguidores.

De esta manera, lo que Reynolds y Warfield aportan a la discusión es que un gerente desarrolla funciones administrativas y con ello buscan mantener el statu-quo, buscan control y un manejo más simple y sencillo de la organización, por lo cual los gerentes copian e imitan actividades con la finalidad de mantener la estabilidad dentro de la organización, mientras que los líderes son innovadores y buscan impulsar y desarrollar la organización, inspiran confianza y constantemente retan el statu-quo, son fuente de originalidad y su característica más importante es que el verdadero líder es aquel que actúa de acuerdo a sus palabras, ya que las personas confían en los líderes cuando sus acciones van conforme a sus palabras, y las personas se convierten en seguidoras de líderes cuando confían en ellos (Reynolds & Warfield, 2010).

A su vez, Reynolds y Warfield apoyan la idea de que el liderazgo puede ser aprendido y para ello, estructuran esta idea de acuerdo a lo que dijeron Kouzes y Posner, quienes afirman que el liderazgo si puede ser aprendido ya que es un conjunto de habilidades que pueden ser reforzadas y mejoradas. Kouzes y Posner atribuyeron 5 prácticas al liderazgo las cuales son (1) modelar el camino, (2) inspirar una visión compartida, (3) Retar el proceso, (4) Permitir que otros actúen, y (5) alentar o incentivar al corazón a la acción; y afirman que estas prácticas pueden enseñarse y aprenderse, por lo cual un líder no nace siendo

líder, sino que se enseña y educa de acuerdo a este perfil (Kouzes & Posner, 1987).

Para el siguiente año, se publica un artículo titulado *Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers* (Toor, 2011), en donde se hace precisamente un estudio empírico con el objetivo de aclarar precisamente las diferencias o similitudes existentes entre los líderes y los gerentes. El artículo concluye demostrando que efectivamente si existen diferencias tanto en definición, como en conceptualización, funciones, y comportamientos que utilizan los líderes y gerentes para desempeñar su respectivo rol. El artículo concluye diferenciando esencialmente tres elementos significativos de esta distinción, los cuales se muestran mediante la siguiente tabla.

LÍDERES	GERENTES
<b>Persiguen el cambio, el cual se encuentra ligado a la sustentabilidad.</b>	Se esfuerzan por mantener el orden que está atado a los resultados esperados por la organización.
<b>Ejercen poder personal e influencia en las relación, a fin de ganar autoridad.</b>	Ejercen el poder de su posición y jerarquía dentro de la organización para dar órdenes.
<b>Le dan poder a los colaboradores.</b>	Imponen la autoridad en sus colaboradores.

De esta manera, Toor toma como base no solo las afirmaciones teóricas que se han realizado alrededor de la discusión sino que a su vez, basa estas tres distinciones en un estudio empírico que le permitió encontrar la percepción que tienen los directivos –tanto líderes como gerentes- en cuanto a esta distinción. De igual forma, dentro de la segunda diferencia identificada por Toor, se entiende entonces que un líder es alguien a quien las personas naturalmente siguen por su propia decisión, mientras que un gerente debe ser obedecido. Un gerente puede que solo obtenga su posición de autoridad mediante el tiempo y la lealtad que le da a la compañía, y no como resultado de sus cualidades de liderazgo. Un líder puede que no tenga habilidades organizacionales, pero su visión une a las personas detrás de él (Popovici, 2012, pág. 126).

Popovici afirma que mientras un líder puede percibirse como una persona carismática y adecuada para confiar y tenerle autoestima, un gerente puede percibirse como alguien que cumple tareas con un lazo en una mano y un altavoz para gritar en la otra mano. Es por ello que afirma que los líderes y gerentes pueden tener algunas cuestiones en común, pero que en esencia son diferentes, y que es inusual encontrar a una persona que sea buena tanto para ser tanto un líder inspirador como un gerente profesional (Popovici, 2012).

Por su parte, MacLeod propone otra perspectiva que de nuevo tiende más hacia la comprensión de ambos roles desde una perspectiva integradora y complementaria, puesto que aunque reconoce que existen diferencias entre los conceptos de liderazgo y gerencia, propone precisamente que la enseñanza y la educación se de en cuanto a las funciones tradicionales de la gerencia y a su vez, en cuanto a las habilidades críticas de liderazgo que promueven el éxito en las organizaciones actuales (MacLeod, 2012).

MacLeod da por hecho la idea de que liderazgo puede ser aprendido, y por ello está de acuerdo en que los gerentes bien educados pueden y deben hacer tanto de líderes como gerentes para poder afrontar el mundo dinámico al que nos enfrentamos cotidianamente (MacLeod, 2012).

Para el siguiente año, Bontaş (2012) reafirma la posición de diferenciación existente entre ambos roles, pues afirma que difieren esencialmente por las acciones fundamentales que cada rol tiene dentro de su ejecución, ya que para el autor la gerencia persigue la armonía y los resultados en términos de eficiencia y el liderazgo persigue cambios que agreguen valor en términos de efectividad. A su vez, el autor afirma que el liderazgo no puede ser consecuencia

de la gerencia, ni que en su defecto la gerencia sea una parte de la aplicación del rol de liderazgo en las organizaciones (Bontaş, 2012).

Así bien, varios autores han continuado si bien bajo la posición de que los roles de liderazgo y gerencia son diferentes y que no son ejecutados por una misma persona dentro de la organización, o han tomado el camino alterno al integrar ambos roles y afirmar cuestiones como que pueden ser situacionales y pueden llegar a ser ejecutados por una misma persona dentro de la organización.

Por su parte Nayar (2013) aporta una diferencia directa y poco explorada acerca de la distinción entre ambos roles. Esta distinción es sobre la concepción de valor que crean los roles de liderazgo y de gerencia dentro de la organización, y dice que mientras que un gerente simplemente administra el valor dentro de la organización debido a que solo está gestionando y controlando a los empleados, e incluso puede llegar a deteriorar el valor de la organización si no gestiona adecuadamente a sus empleados, los líderes son aquellos que generan valor desde su grupo de trabajo y que son aún más creadores de valor que sus propios seguidores (Nayar, 2013).

De igual forma, Nayar también diferencia a los líderes de los gerentes mediante el círculo de influencia vs el círculo de poder, aunque estas son diferencias que ya se han tomado en cuenta a lo largo de la discusión, atribuyendo a los líderes el círculo de influencia por el simple hecho de que los líderes poseen seguidores, y atribuyendo a los gerentes el círculo de poder por el hecho de que tienen bajo su mando empleados o subordinados (Nayar, 2013).

Para el 2014, se publica el artículo denominado 4 Differences Between Manager and Leaders mencionando como los grandes líderes se pueden encontrar en todos los niveles de las organizaciones, sin embargo estos no reciben el reconocimiento por las contribuciones que hacen a mejorar el trabajo en equipo o a la viabilidad del proceso (Plucknette, 2014). Asimismo, en el artículo se menciona la existencia de pocos gerentes que son buenos líderes, afirmación que soporta lo ya establecido por Johnson al considerar la importancia de guiar a los gerentes hacia el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, como promover el liderazgo y empoderamiento dentro de las organizaciones (Johnson, 2009), (Bryman, 1996; Gordon, 2002).

Sin embargo, Plucknette va más atrás en la literatura del liderazgo y pretende continuar con la discusión entre líder y gerente desarrollando un artículo en el cual determina cuales son las 4 diferencias principales entre estos dos roles:



Tabla VIII. Diferencias entre líderes y gerentes (Plucknette, 2014)

LÍDERES	GERENTES
Los líderes son visionarios	Los gerentes son administradores
Los líderes motivan a las personas con las que trabajan.	Los gerentes supervisan y regulan las actividades realizadas.
Los líderes toman riesgos con base a las ganancias a largo plazo.	Los gerentes toman riesgos con la expectativa de resultados a corto plazo
Los líderes motivan el debate abierto	Los gerentes proporcionan dirección y esperan cumplimiento.

En la primera diferencia entre líderes y gerentes, el autor menciona a los líderes como visionarios al buscar constantemente maneras de mejorar las actividades realizadas y la forma en la que las desarrollan, siempre demostrando el compromiso con la elaboración del producto y con el personal encargado de las actividades a realizar mientras los gerentes administran los objetivos y otorga la dirección que centran sus esfuerzos principalmente en el control de costos y la obtención de sus objetivos personales. En la segunda diferencia presentada por el autor, se argumenta como los líderes entienden lo que necesita para motivar a la gente y como estos lo demuestran a diario con su comportamiento dentro de la organización. Asimismo, ésta motivación incluye una comunicación activa con sus subordinados así como el reconocimiento que debe otorgárseles por el trabajo realizado. Mientras tanto los gerentes se centran en los resultados, cuantas horas trabajaron y la cantidad de producto que se realizó, siempre comparando resultados con el periodo anterior (Plucknette, 2014).

La tercera diferencia hace referencia a los riesgos que toman los roles de líder y gerente en horizontes de tiempo diferentes; el líder toma riesgos con base a las ganancias a largo plazo, está interesado en los datos, por el momento prefiere los principales indicadores de resultados, y prefiere mirar hacia el futuro a diferencia de lo pasado. Mientras tanto los gerentes evitan la incertidumbre por

lo cual esperan resultados del día a día preocupados por cómo podría tener un impacto en las metas a corto plazo; así mismo el gerente es reconocido como persona que organiza las funciones, asigna recursos, y hace el mejor uso de las personas (Gardenr, 1990; Kotterman, 2006), (Zinober, 1995), (Plucknette, 2014). Por último, los líderes motivan y promueven el debate abierto, viendo en este la oportunidad para aprender y enseñar; ellos tienden a cuestionar continuamente las políticas o directrices que ellos creen que podría limitar la innovación o el mejoramiento continuo; por el contrario el gerente sigue y aplica directrices, asimismo, el gerente ve el debate como una amenaza o comportamiento insubordinado (Plucknette, 2014).

Continuando con la discusión entre líder y gerente la literatura contemporánea del liderazgo ha mostrado su interés por comprender los cambios que experimentan las organizaciones en la actualidad (Gordon, 2002), un ejemplo de ello es la incursión de médicos en los puestos de líder y gerente dentro de las organizaciones. En el artículo Physicians in Management vs. Leadership positions: Understanding the difference between the two is critical to success (Dye, 2014), se argumenta la importancia de entender esta diferencia entre los dos roles para garantizar el éxito de los médicos en las posiciones de directivos.

Tabla IV. Diferenciación entre los roles de Líder y Gerente. (Dye, 2014)

LÍDER	GERENTE
El núcleo fundamental es el cambio.	El núcleo es asegurar el orden y coherencia en los procesos.
El futuro se evalúa y se desarrollan estrategias para ayudar a la organización a ajustar su curso.	Procesos de gestión de traer consistencia y estabilidad a la organización
Se trata de identificar los cambios necesarios y la participación de los recursos de la organización para avanzar hacia una visión del futuro.	Se basa en dirigir, coordinar y asegurar que exista constancia y orden.

Entender esta distinción permite determinar las competencias indicadas para cada puesto (Klemp, 1980), un ejemplo de ello es un médico que le guste estar en cada parte del proceso y espere tener retroalimentación inmediatamente, en este caso el puesto de gerencia es el indicado para este médico; en la práctica un médico gerente dirige el producto y realiza ajustes inmediatos. Caso opuesto es el médico el cual tiene una visión a largo plazo y disfruta de la estrategia enfocada hacia el futuro en este caso el puesto de líder es el indicado. En la práctica un médico líder desarrolla un plan para todo el producto y considera los desafíos que puedan surgir. (Dye & Sokolov, 2013) , (Plucknette, 2014).

La diferenciación entre estos dos roles dentro de las organizaciones no solo causa confusión sino puede ocasionar conflictos, para evitarlos el autor desarrolló una lista de estrategias que ayuda a las organizaciones hacer frente a estos conflictos (Dye, 2014).

- Reconocer y comprender las diferencias entre gerente y líder. Creando un ambiente donde la discusión de las diferencias sea abierto y transparente.
- Asegurarse de que la descripción del trabajo sea lo suficientemente detallada para proporcionar un firme entendimiento de la función.
- Crear diferentes ofertas de cursos de desarrollo tanto para el gerente como para el líder.
- Al seleccionar los médicos para estas funciones, evaluar por separado competencias de gestión y liderazgo.
- Entender que por lo general en las organizaciones más pequeñas o en zonas con luces más pequeñas de control, las funciones de dirección y gestión pueden superponerse más de lo que pueden hacer en las grandes organizaciones. Los médicos seleccionados para estas funciones deben ser expertos en la administración y liderazgo.

Por otro lado, Carson da a entender que dentro del contexto organizacional de los médicos, estos no pueden desempeñar los dos roles al mismo tiempo, argumentando como aquellos médicos que tienen un acercamiento hacia el rol de gerente con un enfoque en liderazgo, puede generar confusión en los subordinados, un ejemplo de ello se vería reflejado en las decisiones que se tomen a largo plazo cuando lo que necesita la organización es una reacción inmediata.

Sin embargo, en ese mismo año se presenta el artículo From Manager To

Leader (Bawany, 2014), argumentando que aunque los roles de líder y gerente cumplen con actividades diferentes (Dye & Sokolov, 2013), existen prácticas de gestión desempeñadas por el gerente que son complementarias con un liderazgo efectivo, como el Coach Ejecutivo práctica que según el autor ha funcionado de manera exitosa en algunas organizaciones (Bawany, 2014).

Cuando se piensa en la palabra líder después de haber revisado varios autores, se determinan puntos en común, el líder es aquel que motiva, inspira y se preocupa por las actividades que realizan los subordinados (Jennings, Scalzi, Rodgers, & Keane, 2007) (Plucknette, 2014) (Zaleznik, 1997); como consecuencia todos quieren trabajar con él, al convertir el trabajo en una actividad desafiante que genera los resultados esperados, sin embargo, aunque los gerentes pueden motivar e inspirar, el líder lo lleva a un nivel mucho más emocional demostrando un alto grado de inteligencia emocional y social en su papel de liderazgo (Bawany, 2014).

Siendo la inteligencia emocional un punto clave para la transición de gerente a líder, este factor permite una gestión eficiente y efectiva de la relación con sus subordinados, así como una comunicación que permita realizar una negociación efectiva y un manejo adecuado de los conflictos. Donde las relaciones con sus subordinados son una fuente de apalancamiento que permite generar credibilidad y capacidad de obtener acuerdos sobre el logro de los objetivos (Bawany, 2014). Además de la capacidad de generar relaciones con sus subordinados, los gerentes en transición deben someterse a un programa de capacitación en liderazgo que incluya el desarrollo de habilidades de Coaching (Johnson, 2009). El Coaching de transición está centrado específicamente en la transición para educar y desafiar a los nuevos líderes. El nuevo líder y coach trabajarán juntos para desarrollar un plan de transición, una hoja de ruta que definirá acciones críticas que deben tener lugar durante los primeros 90 días para establecer la credibilidad, aseguran primeras victorias y posicionar el líder y equipo para el éxito a largo plazo (Bawany, 2014, pág. 35, traducido).

Además de desarrollar estrategias que permitan a los gerentes convertirse en líderes, la literatura contemporánea del liderazgo también define como los conceptos de líder y gerentes presentan características diferentes pero en algunas ocasiones pueden presentar puntos en común. Como parte de esta nueva literatura del liderazgo, surge el estudio del rol de gerente y líder dentro

de las organizaciones sin ánimo de lucro, donde se demuestra que existe poca comprensión de estas organizaciones (Bawany, 2014).

El artículo *The Role Of Manager in a non- profit organization* (Prudzienica & Mlodzinska-Granek, 2014) tienen como objetivo identificar los roles de líder y gerente dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro, para desarrollar el artículo, los autores comenzaron por identificar la definición de líder y gerente que más se adecuara a las necesidades de las organizaciones en estudio. Un gerente es a menudo retratado como un administrador/supervisor del procedimiento, un individuo en una organización con autoridad formal reconocida, que planea, coordina y ejecuta las direcciones existentes de la organización (Koontz, Donnel, & Weihrich, 1986). Mientras un líder por su parte se define como una persona que tiene una posición de influencia en un grupo que se extiende más allá de la responsabilidad de la supervisión y la autoridad formal (Vecchio, 1994; Prudzienica & Mlodzinska-Granek, 2014) y proporciona el establecimiento de orientaciones y principios así como la formulación de problemas y solución de los mismos (Katz, 1974; Prudzienica & Mlodzinska-Granek, 2014).

Considerando las definiciones de cada uno de los roles, los autores argumentan que las organizaciones sin ánimo de lucro operan en condiciones de incertidumbre, debido a factores externos e internos, por lo cual el rol de gerente requiere de las habilidades de flexibilidad, dinamismo y capacidad de gestión así como la calidad de liderazgo. Definiendo habilidad como “una habilidad que se puede desarrollar, no necesariamente innata y se manifiesta no solo en el potencial sino también en el rendimiento” (Katz, 1974; Prudzienica & Mlodzinska-Granek, 2014), (Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter, 2006).

La gestión eficiente y efectiva de las organizaciones sin ánimo de lucro depende de tres habilidades básicas personales que definen el papel de un gerente o un líder dentro de las organizaciones, las cuales fueron determinadas por (Katz, 1974; Prudzienica & Mlodzinska-Granek, 2014):

- **Habilidades Técnicas:** son las habilidades que un gerente o líder necesita para llevar a cabo la mecánica de un trabajo en particular para la que él o ella es responsable.
- **Habilidades Humanas:** son las habilidades que les permiten ser un miembro efectivo dentro del grupo de trabajado así como construir fuertes relaciones entre los empleados y ser capaces de construir los esfuerzos de cooperación

entre el equipo que él / ella conduce.

- **Habilidades Conceptuales:** son un atributo esencial que permite a los administradores ver a la organización en su conjunto permitiendo tomar decisiones abstractas que a su vez se traducirá en el mejor resultado para la organización y sus empleados.

La importancia de estas habilidades puede variar de acuerdo a los niveles de responsabilidad que tenga el líder o el gerente; el conjunto de las tres habilidades básicas personales (técnicas, humanas y conceptuales) además conocimientos técnicos y una base sólida de conocimientos teóricos, son factores que contribuyen a un desempeño organizacional efectivo y eficiente (Bartol, Tein, Matthews, & Martin, 2003).

De esta manera, se observa como los nuevos aportes que se hacen en cuanto a la discusión y el campo del liderazgo, no solo buscan determinar las diferencias o similitudes entre ambos roles, sino que también buscan desarrollar estrategias que permitan a los gerentes convertirse en líderes. Asimismo, esta literatura busca adaptarse a los cambios presentados en el entorno de las organizaciones, como entender el rol de líder/gerente dentro de una organización sin ánimo de lucro.

Es debido a estos avances en la misma discusión que se ha logrado un mayor entendimiento de ambos roles, y en cierta manera, se ha logrado expandir en cuanto a las atribuciones que representan tanto a los líderes como a los gerentes. A su vez, se puede afirmar que Zaleznik inició esta discusión mostrando una posición de diferenciación altamente delimitada, pero con el pasar del tiempo, no solo se llegó a aportes que buscaron una visión integradora de ambos roles, sino que se generó una división en cuanto a la discusión. Por un lado están aquellos que defienden la posición de diferenciación entre ambos roles, y por el otro lado, están aquellos que integraron y aproximaron ambos roles inclusive llegando a afirmar que pueden ser ejecutados por la misma persona.

Esta división que se generó dentro de la discusión, ha dado lugar a posiciones críticas que ciertamente han aumentado el entendimiento tanto del rol de líder como del rol de gerente. Este artículo buscó elucidar en forma cronológica los distintos aportes que se han dado a la discusión desde su inicio, y a su vez, ha mostrado el alcance que ha logrado esta discusión. En la actualidad, caracterizar con certeza dentro de uno de los dos roles a aquellos que ejercen el trabajo

directivo, es una tarea realmente compleja, pero el aporte que hace éste artículo, permite a sus lectores entender que esta clasificación se debe hacer no solo por un tipo de personalidad o cierto tipo de decisiones tomadas, se debe hacer teniendo en cuenta tanto factores situacionales, como características de la organización misma, el entorno en el que se desenvuelve y los elementos tanto emocionales como profesionales que tiene en cuenta el sujeto al momento de ejecutar sus funciones.

Sin duda alguna, el alcance mismo del artículo permite entender que no solo se trata de clasificar a las personas en determinado rol, sino entender las necesidades mismas de las organizaciones y tomar esto como el punto de partida para buscar el talento humano que requiera la organización y que sea capaz de satisfacer las necesidades que presenta. De esta manera, se puede afirmar que aunque el artículo y el soporte teórico ha demostrado que se existe diferencia conceptual entre el liderazgo y la gerencia, estas diferencias se tornan confusas al momento de calificar el trabajo directivo, pero a su vez, el mismo campo de investigación, se ha encargado de profundizar en el entendimiento que se tiene en cuanto a ambos roles, y con ello, se vuelve más sencillo para las organizaciones identificar el tipo de talento humano que requiere para continuar con su funcionamiento diario.

## Referencias

- Bartol, K., Tein, M., Matthews, G., & Martin, D. (2003). *Management: A Pacific rim focus*. Australia Pty Ltd., North Ryde: McGraw-Hill .
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3 ed.). New York: Free Press.
- Bawany, S. (2014). From Manager to Leader. *HR*, pp 35- 36.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Perseus, Reading, Mass.
- Bontaş, D. (2012). Management and Leadership in Business. *Economy Transdisciplinary Cognition*, 15(2), 83-92.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. London : *Handbook of Organizations* pp. 276-292.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: Where are the leaders tomorrow? *Manage Review*, 83(3), 10-14.

DeMent, J. (18 de Agosto de 1996). Managers, leaders, and teams in a team-based environment. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 18 (1), pp. 1-9, 9p.

Dye, C. F. (2014). Physicians in Management vs. Leadership Positions. *Healthcare Executive*, pp 68- 70.

Dye, C. F., & Sokolov, J. J. (2013). *Developing Physician Leaders for Successful Clinical Integration*. ACHE Management Series.

Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the path- goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp 277-298.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General: Coordinación – Control – Previsión – Organización – Mando* (14 ed.). El Ateneo.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness: a review and conceptual framework* . New York: Mc Graw- Hill .

Gardenr, J. W. (1990). *On Leadership*. The Free Press.

Gordon, R. (2002). *The Leadership Quartely* . vol 13 pp 151-167.

Greenberg, H., & Sweeney, P. (2000). Who can be leaders? Few career managers make the cut. *Caliper*.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life Cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* , pp 26- 34.

Jennings, B. M., Scalzi, C. C., Rodgers, J. D., & Keane, A. (2007). Differentiating nursing leadership and management competencies. *Nursing Outlook*, 55(4), 169-175.e4. 11p.

Johnson, R. (Jun de 2009). Are Managers Leaders or Are Leaders Managers. *Supply House Times*, 52(4), 66-67. 2p.

Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Harvard Business.

Klemp, G. O. (1980). *The Assesment of OccupationalCompetence*. National Institute of Education, Washington, DC.

Koontz, H., Donnel, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of Management*. 4th Edititon. 4th Edititon McGraw- Hill Book Company.

Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, Vol. 60 Issue 6, p156-167, 12p.

Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, Vol. 68 Issue 3, p103-111. 9p.



Kotterman, J. (2006). Leadership versus Management: What's the Difference? *The Journal of Quality & Participation*, 13-17. 5p.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (Vol. 17). Wiley.

Kumle, J., & Kelly, N. J. (2000). Leadership vs Management. *Supervision*, 67(8), 11-13.

Maccoby, M. (2000). Understanding the difference between management and leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57-59.

MacLeod, L. (2012). A broader view of nursing leadership; Rethinking manager-leader functions. *Nurse Leader*, 57-61.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row.

Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), pp 49-61- 13p.

Nayar, V. (August de 2013). Three differences between managers and leaders: Counting value vs creating value; leadin people vs managing work. Harvard Business Publishing, Leadership Transitions.

Perloff, R. (July 14-15 de 2004). Managing and leading: The universal importance of, and differentiation between, two essential functions. (T. p. University, Entrevistador)

Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards New Public Management in Greek Public Organizations- Leadership vs Management and the path to Implementation. *Public Organization Review*(4), 317-337. 20p.

Plucknette, D. (2014). 4 Differences Between Managers and Leaders . *Plant Engineering*, 16-18.

Popovici, V. (2012). Similarities and differencies between management and leadership. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*(2), 126-135.

Prudzienica, M., & Mlodzinska-Granek, A. (2014). THE ROLE OF MANAGER OR LEADER IN A NON-PROFIT ORGANIZATION. *ДЕМОГРАФІЯ,, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА*, pp 321- 327.

Reynolds, J. G., & Warfield, W. H. (2010). Discerning the differences between managers and leaders. *The Illinois School Board Journal*, 61-64.

Robbins, S., Bergman, R., Stagg, J., & Coulter, M. (2006). *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York : Management. 4th Edn. Pearson Education.

Sarros, J. C. (1992). What leaders say they do: An Australian example. *Leadership*

Organization, 13(5), 21-27.

Spencer, L., McClelland, D., & Spencer, S. (1994). *Competency Assesment Methods- History and State of the Art*. Hay/McBer Research Press.

Stodgill, R. (1997). Leadership, membership, and organization. (K. Grint, Ed.) *Leadership: Classical, contemporary, and critical aproaches*, 112-125.

Sweeney, P. (May/June de 2001). What's the Difference Between Leaders and Managers? *Franchising world*, págs. 64-65. 2p.

Toor, S.-u.-R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*, 310-320.

Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How they are different and why. *Leadership and Management Engineering*, 61-71.

Vecchio, R. (1994). *Organizational Behavior*. Dryden Press.


Young, M., & Dulewicz, V. (2008). Similarities and Differences between Leadership and Management- High- Perfomance Competences in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 17-32. 16p. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (2005). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 254-289.

Zaleznik, A. (1997). Managers and Leaders : are they different? *Harvard Business Review*, Vol.55 pg 67-78.

Zinober, J. W. (January/February de 1995). Leaders and Managers- Valuing their Differences. *Law Practice Management*, 21(1), págs. 18-23.



## 12. PARTICIPACIÓN EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

**Lina Rocío Poveda C.**

**Gloria Johanna Rueda L.**

**Directora: Francoise Contreras T.**


### **Resumen**

El objetivo principal del texto es presentar los resultados de revisiones teóricas, análisis de artículos científicos y publicaciones de revistas con gran reconocimiento en el campo de la investigación. El texto se muestra como un documento que estudia la participación emocional en la toma de decisiones, entendiéndose como acción presente en la realidad empresarial de las personas y que es importante en cualquier cargo directivo dentro de una organización. De esta manera, se considera pertinente que las personas conozcan lo que está por debajo de las decisiones que toman en todo momento y como a partir de esta acción se presentan estudios sobre la evidencia biológica, social, estudios empíricos, antecedentes y documentos escritos sobre el tema.

Palabras Clave: Emociones, toma de decisiones, biología de la emoción, mecanismos sociales de las emociones.

### **Abstract**

The main objective of the paper is to present the results of theoretical reviews, discussion of scientific articles and publications of magazines with great recognition in the field of research. The text is shown as a document that examines the emotional participation in decision-making, understanding it as



an action present in the business world of people and that is important in any management position within an organization. Thereby it is considered pertinent that people know what is below of their decisions taken at all times and from this actions it presents studies about biological evidence, social, empirical studies, history and written documents about the present topic. Keywords: Emotion, decision making, biology of emotion, social mechanisms of emotions.

### **Introducción**

Dentro del mundo de la dirección, la toma de decisiones es considerara como uno de los temas más importantes, el cual tradicionalmente ha sido estudiado desde aspectos racionales. No obstante, resulta significativo afirmar que ninguna decisión se puede pensar de manera aislada a la emoción, dado que se convierte en un notable error creer que se puede racionalizar sin sentir. Las emociones se encuentran asociadas de manera imprescindible a cada acción que realizamos, tal como lo plantea Damasio (2005) por ello, debe quedar claro que las emociones provocan pensamientos y viceversa, es decir, en determinados momentos ciertos gestos, actitudes o expresiones faciales de las personas generan una serie de pensamientos y emociones que son aceptados y que gracias al aprendizaje y a la relación con los otros se logran reconocer y adoptar en una cultura determinada.

Por otro lado, se debe considerar la importancia que tiene la regulación de las emociones en la toma de decisiones por lo que surge el concepto de la Inteligencia Emocional en el que Goleman (1995) plantea que para alcanzar el éxito tanto profesional como personal se debe tener la capacidad para procesar la información emocional de manera eficiente, incluyéndose la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y asimilar las de los demás. Dado esto, la inteligencia emocional se trataría de la habilidad para unificar las emociones y el razonamiento, utilizando las emociones para facilitar un pensamiento más afectivo y especular de forma más inteligente sobre la vida emocional en la toma de decisiones asertivas. Las emociones se han convertido, en un componente esencial dentro de la toma de decisiones, dado que a partir del significado que se le dan a los

acontecimientos, se tiende a tomar cierta postura en determinada situación que se vive, la cual se da primero a nivel emocional y luego a nivel racional.

### Las Emociones

El concepto de emoción se remonta en la historia de acuerdo a los planteamientos de grandes pensadores, entre ellos Aristóteles que citaba a los sentimientos o afectos como los movimientos del alma que eran manifestados a través del cuerpo y los gestos eran la expresión pura de las pasiones que vivía el individuo (Jiménez, 2014). Con el tiempo esta concepción se va consolidando, de acuerdo con (Goleman, 1996), toda emoción constituye un impulso que moviliza a la acción, por lo tanto la emoción desde el plano semántico significa movimiento hacia y basta con observar a los animales o a los niños pequeños para encontrar la forma como las emociones los dirigen hacia una acción determinada, entre las cuales se pueden encontrar huir, chillar o recogerse sobre sí mismos; éste mismo autor afirma que las personas se constituyen bajo lo que él llama programas de reacción automática o una serie de predisposiciones biológicas a la acción, sin embargo, las experiencias de vida y el medio en el cual se desenvuelven los seres humanos irán moldeando con los años la carga genética para crear nuevas respuestas y manifestaciones ante los estímulos emocionales que hagan parte del camino.

Esta necesidad de apreciar un comportamiento como una fuente de actitud, se agrega a la importancia de las emociones experimentadas (Caballero, Carrera, Sánchez, Muñoz & Blanco, 2003) Así pues, la emoción también implica un compuesto de destrezas y habilidades que llevan a determinar el comportamiento de los sujetos (Acosta, 2011). Así mismo, para algunos de los modelos clásicos, los orígenes emocionales se dan en la interrupción de los planes que las personas suelen hacer de manera racional y voluntaria (Mandler, 1984). Por esto, es importante comprender que las relaciones afectivas hacen parte de las decisiones que se dan en primera instancia como reacciones inmediatas, las cuales generan procesos cognitivos y posteriormente permiten desarrollar una mayor participación en los pros y contras sobre la actitud (Giner-Sorolla, 2001).

De acuerdo a lo planteado anteriormente por Giner-Sorolla, se encuentra aceptable esta relación cuando se busca diferenciar el componente cognitivo a partir de enunciar argumentos a favor o en contra de un aspecto, sin embargo parece ser menos precisa cuando lo que se busca es expresar la emoción

por medio de la subjetividad e intencionalidad, las cuales son conceptos fundamentales dentro de las evaluaciones de las decisiones (Averill, 1974). Por eso, solo cuando se logra que la intensidad afectiva disminuya a una menor proporción, se puede lograr evaluar la situación de una manera distinta y tomar decisiones (Caballero, Carrera, Sánchez, Muñoz & Blanco, 2003).

Por otro lado Fernández (2012) expone que existe un tipo de emociones que funcionan como mecanismos de respuesta frente al entorno para poder adaptarse, es decir son formas de responder de manera rápida y automática frente a las situaciones que se presenten, por ejemplo, huir o atacar funcionan como emociones básicas y primitivas que permiten al individuo sobrevivir, es decir, estas emociones son compartidas con otros mamíferos; sin embargo el autor menciona que es importante pensar que estas emociones básicas ya no funcionan de la misma manera que hace doscientos años pues en estos tiempos modernos de estrés, guerra, obesidad es preciso adecuar nuevos tipos de emociones para hacerle frente a la difícil situación actual, es por ello que se introduce el tema de educar las emociones y se habla de inteligencia emocional. A lo anterior se suma Bisquerra (2000), quien encuentra que las emociones además de ser respuestas y reacciones frente a diferentes estímulos también comprenden un nivel de intensidad que es vivido por cada persona de manera independiente pues depende de la valoración subjetiva que la persona haga sobre el evento, por lo tanto se encuentran involucradas las experiencias previas, los conocimientos, las creencias personales, los objetivos del individuo; de esta evaluación que la persona realiza nace una respuesta emocional entonces se puede decir que las emociones de las personas surgen dependiendo el nivel de interés que esta ponga en la situación y así mismo será la intensidad con la que la experimente.

### **Inteligencia Emocional**

Salovey y Meyer (1990) definieron la inteligencia emocional en los años noventa como un subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de controlar los sentimientos, las emociones propias y las de los demás. Tiempo después, estos mismos autores redefinieron el concepto como “la capacidad de percibir, valorar, expresar emociones, generar sentimientos que faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender las emociones a fin de incentivar el crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997).

Así mismo, Goleman (1995) planteó que la inteligencia emocional le permite al individuo interactuarse de una mejor manera con el entorno a través de sus sentimientos, la manera en que se aprenden y como estos le permiten controlar diferentes situaciones a los que se ve enfrentado.

A fin de conocer de dónde surge la inteligencia emocional, estudios biológicos mencionan que esta proviene de la amígdala cerebral, la cual se presenta en forma de almendra y está compuesta por núcleos de neuronas que se encuentran localizadas en los lóbulos temporales como se observa en la figura 1; esta amígdala forma parte del sistema límbico cuya actividad principal es el procesamiento y almacenamiento de reacciones emocionales (Pinel, 2006).

La amígdala cerebral ayuda a obtener recuerdos emocionales y darle un sentido a la vida, es decir, las generaciones antiguas pudieron ir ajustando sus acciones para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante y así desarrollar la

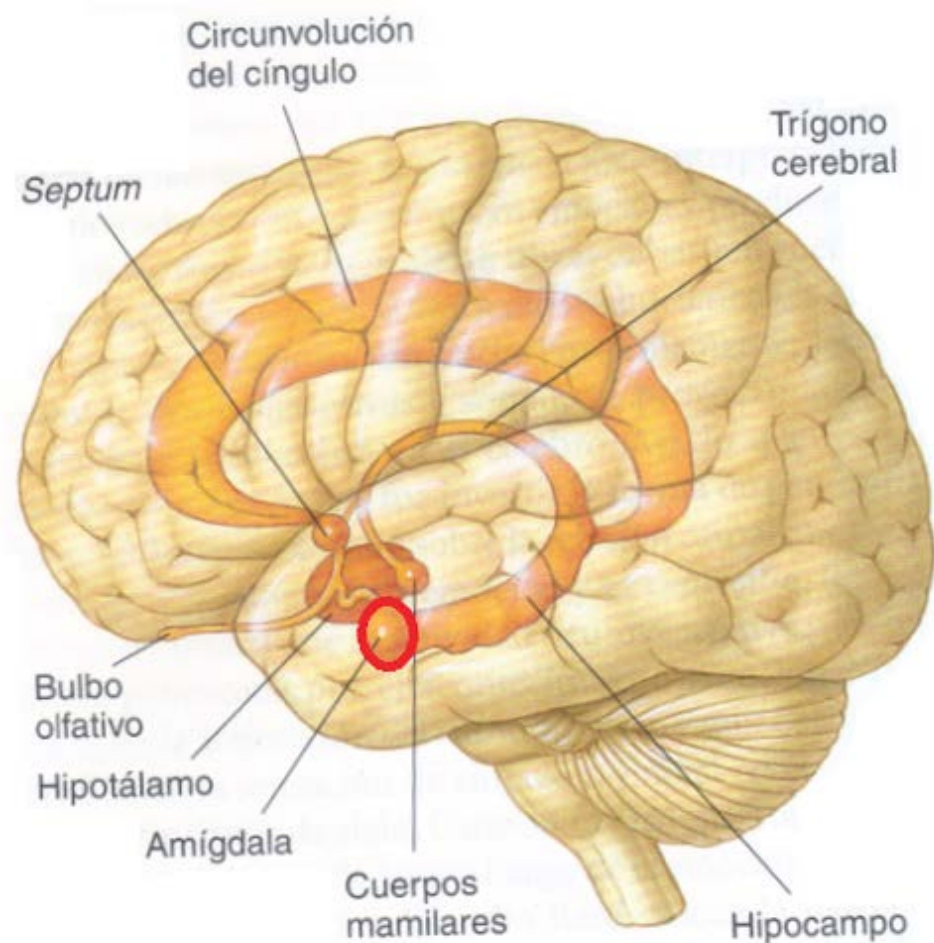


figura 1. Localización de la amígdala cerebral de acuerdo Tomado del libro de Pinel Biopsicología. Página 480

Por otro lado es importante mencionar que además del modelo teórico propuesto por Goleman para explicar la IE también existen diversos autores que plantean nuevas propuestas, allí se encuentran Mayer, Salovey y Caruso (2000), quienes describen a la inteligencia emocional como una habilidad para resolver problemas, basado en la capacidad que tiene la persona de adaptar sus emociones a las diferentes circunstancias a fin de lograr resolver alguna cuestión en particular y de esta forma lograr adaptarse a su medio; por lo tanto la inteligencia emocional se convertiría en un procesamiento de información emocional que logra enlazar la emoción con la razón y así al entrenar los sentimientos de las personas estas logran razonar de manera más inteligente, esto ligado al entrenamiento en otros tipos de inteligencia como la verbal para aprender a expresar lo que se siente de manera asertiva y también comprender las necesidades del otro.

Mecanismos emocionales

En el contexto social, se comprende a la emoción como un producto del modelamiento y forma en que controlamos aquello que sentimos en determinados momentos o situaciones, debido a que existe una cultura que nos moldea, una cultura en la cual estamos inmersos, de la cual hacemos parte y es aquella que determina la forma de comportarnos (Damasio, 2005).

Las personas acumulan experiencias y vivencias personales a lo largo de su vida en relación con los demás, esto genera que haya conocimiento que se almacena en su memoria a lo largo de su existencia, por ejemplo las personas aprenden a solucionar problemas de acuerdo a la forma como lo hayan solucionado en el pasado, maneras de reaccionar en ciertas ocasiones y que ya hayan ocurrido en otro tiempo les permite que en su presente puedan tomar otras decisiones para responder de una manera más adecuada ante las situaciones o ante los demás (Damasio, 2005).

Por otro lado Fernández (2009), considera que los sentimientos y emociones son parte de un sistema programado de respuestas que permiten a los seres humanos adaptarse al medio y funcionan como mecanismos de supervivencia, el autor también estudia la teoría de Darwin que plantea a las emociones como parte inherente del ser humano y que las mismas se han constituido a través



de la evolución de las especies por lo cual los humanos comparten muchas emociones consideradas básicas como la ira, la tristeza o el asco con otros mamíferos; también recalca la importancia que tiene la expresión facial pues esta constituye una prueba importante de la demostración de lo que se siente, sin embargo se destaca la importancia de considerar que aquellas personas que controlan sus emociones de manera acertada y asertiva tienden a tener mayor bienestar y adaptarse más fácil al medio.

Se encuentra evidencia empírica de la influencia que tiene el contexto y la cultura donde las personas se desarrollan para identificar aspectos que pueden afectar su desarrollo emocional, este en particular es el género que tenga el sujeto pues según investigaciones se ha encontrado que las mujeres en la cultura occidental se consideran las más emocionales y cercanas al mundo de los sentimientos generalmente porque son criadas en espacios que las llevan a ser el sujeto vulnerable, atento, que puede expresar emociones y que está dispuesto a velar por el otro, de aquí nace la idea donde muchas mujeres se dedican en su vida profesional a estudiar temas relacionados con el cuidado; además se indica que las mismas tienen una inteligencia emocional mayor que los hombres, sin embargo su auto reconocimiento y autoimagen está más desvalorada que la del sexo opuesto es decir la inteligencia emocional real y la percibida es diferente en las mujeres (Núñez, Fernández-Berrocal, Rodríguez & Postigo, 2008).

#### Competencias emocionales

Los autores Tran, Páez, y Sánchez (2012) identificaron diferentes emociones que se utilizan en la vida cotidiana y en la toma de decisiones, a lo que han denominado cualidades afectivas en la toma de decisiones, uno de estos componentes expone que generalmente el pensar de manera positiva lleva a los sujetos a tomar mejores decisiones de manera asertiva y creativa; cuando las personas se encuentran motivadas, alegres y con disposición adecuada a las experiencias se tienden a solucionar las situaciones de manera más efectiva, esto supera a las decisiones que se toman bajo emociones que no generan asertividad, es decir emociones negativas, como la ira, la cólera y la impulsividad generan poco análisis a una situación en particular, llevando a las personas a decidir de manera poco acertada (Tran et al, 2012).

De tal manera las emociones positivas juegan un papel fundamental en el tema de desarrollo de habilidades y crecimiento personal en cada individuo,

pues la elaboración de las mismas aporta a la creación de capacidades tanto físicas, psicológicas, como sociales para el buen desarrollo de relaciones interpersonales, a fin de generar creatividad, pensamiento práctico y facilidad en la solución de problemas; por otro lado, se menciona las emociones negativas se asocian en mayor grado a la supervivencia y al instinto humano por adaptarse al medio, éste puede ser el caso de la ira, que se prepara para el enfrentamiento y la batalla (Vecina, 2006).

Por otro lado, el autor Damasio (2005) afirma que cuando el organismo se encuentra en un estado óptimo o de homeostasis, es decir, de bienestar general y equilibrio, entonces se evocan estos sentimientos positivos y favorables para la persona donde no sólo siente ausencia de dolor y rabia sino que siente variedad de placer; al contrario cuando la persona tiene una búsqueda obsesiva por encontrar el equilibrio, genera caos y estados fuera de control que le generan malestar y dolor en varios niveles.

Las habilidades de comunicación son un factor clave y decisivo en el momento de expresar las emociones, por lo cual varios autores plantean la importancia y necesidad de entrenar a las personas en esta área tan importante, dado que como se sabe la emoción juega un papel social necesario en la vida de todo ser humano, por lo que las emociones ya no se verán conectadas a las decisiones desde un plano netamente biológico sino que ya entra en acción lo social, el contagio de las emociones entre las personas es una realidad que sucede, esto se puede ver claramente reflejado cuando las personas se unen o cohesionan entre sí para lograr un objetivo común, aquí la emoción mueve a las masas y se estudia la posibilidad de creer en la existencia de un contagio emo-decisional en las personas (Hoorebeke, 2008).

#### Como afectan las emociones a las decisiones

Del acuerdo a Maturana (1990), las emociones se encuentran ligadas a la razón, por lo cual los seres humanos actúan de acuerdo a lo que sienten y es mediante la razón que justifican y explican estas emociones que constituyen el motor por el cual cada uno actúa y las cuales son parte inherente e inseparable de las personas. De la misma forma (Jiménez, 2014), argumenta que las emociones se encuentran sujetas a la razón de manera biológica, dado que existen partes del cerebro que se encuentran conectadas entre sí y estas subyacen a las emociones y la razón, todo esto se ha descubierto en el mundo

de la neurobiología gracias a estudios con instrumentos que permiten identificar la actividad cerebral y de casos de análisis como el de Phineas Gage.

Lerner y Kelner (2000) plantearon que las personas con emociones de un mismo valor difieren en los aspectos que utilizan para apreciar la situación, además tienen una expresión facial y una fisiología diferentes. Esto puede ser explicado de acuerdo a la Teoría de Apreciación Cognitiva el afecto como información (Weiner, Graham & Chandler, 1982), según esta teoría, cada emoción tiene un tema nuclear propio que la precisa en términos de beneficios y riesgos; y que a su vez establece las dimensiones cognitivas de apreciación del dilema (Weiner et al, 1982).

Así mismo, Lerner y Keltner (2000) expusieron que dos emociones negativas como miedo y rabia afectan el juicio sobre riesgo de manera diferente, las personas con miedo tienden a hacer juicios más pesimistas, mientras que aquellas con rabia hacen juicios más positivos sobre riesgos futuros. Gault y Sabini (2000) demostraron también que aquellas personas con rabia tienden a preferir políticas de castigo, mientras que la culpa y empatía se relaciona con políticas de reparación.

De acuerdo con Antonio Porcelli Piussi (2011) el procesamiento de las situaciones es primero a nivel emocional y luego a nivel racional, por ejemplo cuando ocurre un reencuentro con aquella persona con la que se mantuvo una relación sentimental, esta situación llega a desatar ciertas emociones de acuerdo a lo que se generó en determinado tiempo pasado, posteriormente se tiene el pensamiento de que es lo que se va a hacer de acuerdo a las emociones que se han tenido o se han sentido. Por lo tanto, lo que se piensa está determinado por lo que se siente, porque las emociones generan un sesgo en la percepción de la realidad y hace que se fije la atención de una manera que solo se atiende a la parte de la información que es coherente con lo que se está sintiendo. Esta conducta es cerrada, debido a que se va a tener una conducta conveniente, a partir de que la emoción altera la percepción, los pensamientos determinan la conducta y eso genera una nueva situación. Lo anterior puede generalizarse como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Proceso para la toma de decisiones a partir de Porcelli (2011)

En otro sentido, es importante resaltar que en la cultura occidental la dicotomía de razón y emoción es una realidad, pues desde la antigua Grecia los pensadores se encargaron de realizar esta separación y ahora este concepto se encuentra profundamente arraigado en la sociedad actual occidental (Vivas, Gallego & Gonzáles, 2007). Dado esto se cree que la toma de decisiones y la planeación de acciones hace parte de la razón, separada del cuerpo por Descartes la cual difiere de la emoción, pues se entienden como dos apartados lejanos y distantes porque los sentimientos son las pasiones del cuerpo y la mente que es un ente aislado contiene la razón, no se considera que las emociones jueguen un papel fundamental a la hora de razonar, pero lo que no se sabe es que ambas se encuentran de manera cercana, tanto en los aspectos biológicos como en la manera subjetiva que lleva al individuo a elegir o tomar decisiones, pues la razón con la que se cree que se toman las decisiones realmente hace parte del cuerpo físico de la persona y por lo tanto el estar allí la hace involucrarse de manera directa con todo tipo de razonamiento y raciocinio que el sujeto elabore (Damasio, 1996).

#### Inteligencia emocional en la toma de decisiones

Emoción es evento u objeto específico (Lazarus, 1991), tiene por lo general una causa definida y un contenido cognitivo (Forgas & George, 2001), así como una tendencia a la acción o estado de preparación para ejecutar un determinado tipo de que son una característica relevante de la emoción cuando se trata de entender los comportamientos reales o potenciales (Frida, 1986). Estos

comportamientos reales a su vez impactan en las relaciones que se tienen con los demás, cómo reaccionarán los demás de acuerdo a las señales que perciben y como la influencia mutua entre las emociones del individuo y las actitudes de los otros es importante cuando se considera las emociones que se producen en un contexto de equipo (Páez, 2012). La emoción es el concepto de la elección, no el estado de ánimo (Páez, 2012).

De la misma forma se sugiere que las decisiones impulsadas por emociones, que generan confusión y duda se pueden regular en grupo, es decir, cuando el sujeto considere una decisión importante puede contar con un buen equipo de trabajo para escuchar las opiniones de los otros y replantear el camino que le conducirá a escoger lo que mejor convenga de acuerdo a una puesta en común, es decir que la inteligencia emocional y la toma de decisiones juegan un papel fundamental como mecanismos sociales, pues se estimulan en contexto y en compañía de otros (Euss, 2011).

Muchas personas especulan que las decisiones deben ser tomadas tranquilamente, o de otro modo la decisión no podría ser buena (Goleman, 1996). Sin embargo, con el paso de los años se ha observado que una decisión que no está acompañada de la emoción podría ser una decisión desacertada, ya que el estado de ánimo es una consecuencia de la manera en cómo se toman las decisiones y es una de las causas fundamentales (Goleman, 1996).

Autores como Bono (1998), plantean que los empresarios suelen hacer uso de las emociones para mejorar las posiciones en una negociación o para tomar decisiones. También lo es haciendo uso de la inteligencia exitosa mediante la combinación de pensamiento sistémico de los aspectos del mundo, de diferentes habilidades que adquieren aquellos que logran compensar la creatividad, la capacidad analítica y práctica de los problemas, las habilidades sociales y la suma de un pensamiento emocional que lleva al sujeto a automotivarse, saber mantenerse en las adversidades, tener la capacidad de controlar lo que emerge de su ser y además el comprender las emociones de los otros de manera empática como un sexto sentido o el tercer ojo que percibe lo imperceptible (Castillo, 2010).

También se encuentra que las emociones positivas generalmente inducen a buenas decisiones, a mejoramiento en la salud, en la asertividad de lo que se dice y en la acción pues el sujeto se encuentra con disposición a enfrentar los

obstáculos y afrontar la adversidad desde un punto diferente de la existencia, pues se llegan a ver las cosas con mayor optimismo y ver esperanza en las dificultades (Vecina, 2006).

De este modo se comprueba que la emoción realmente afecta e influye de manera directa sobre la acción, el juicio y la decisión para llevar a cabo la planeación y estructuración de un plan, por lo que es tiempo de aceptar que lo cognitivo y lo emocional juegan un papel integrador en vez de desligarse entre sí (Hoch, 2006).

#### La Toma de decisiones

Para comprender la toma de decisiones es necesario profundizar el concepto, donde según autores como Mintzberg, Quin, y Voyer (1997) plantean que las decisiones son parte de la estrategia de la organización y le corresponde a la gerencia diseñar el plan que integre las principales metas y políticas de la compañía, permitiendo a su vez establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar, además identifica las claves de una dirección sobresaliente, donde el buen directivo es aquél que combina con éxito las relaciones interpersonales, la comunicación y la información de la empresa, tomando decisiones acertadas y eficientes. No obstante, es importante determinar cuáles son las expectativas de quien marcará la acción dentro de la toma de decisión, por esto la manera más eficaz de ver cuáles son las fuerzas que impulsan a la persona que decide se encuentra en la observación de su reacción (Drucker, 2004).

Para hacer frente a las oportunidades y a la incertidumbre del medio, las organizaciones dependen la mayoría del tiempo de tomar decisiones, de elegir y elaborar un proceso de análisis para adaptarse a las circunstancias y enfrentar los retos (Vélez, 2006). Por lo cual se establece que las decisiones funcionan de la misma forma como se ejecuta una acción, es decir todo surge desde el momento donde el hombre planea un evento de manera mental y así mismo se plantea la ruta de actividades a realizar y elabora varias proyecciones de lo que necesita para llegar a su fin y de lo que desea alcanzar; así que las decisiones son motivaciones, impulsos que van dirigidos hacia un propósito, finalmente la persona ejecuta y utiliza los recursos necesarios (Eusse, 2011).

De igual forma se considera a la decisión como una forma de enfrentar cada situación de acuerdo a la información con la que se cuenta, por lo cual la persona podrá tomar elecciones sobre situaciones programables o aquellas que no lo

son, también funciona como mecanismo social que permite elegir entre varias opciones de acuerdo a juicios previos y debido a un contexto cultural que ha inscrito en las personas una estructura para decidir, bajo voluntad de la persona cuando toma decisiones impulsivas o por el contrario cuando las planea. (Euss, 2011).

#### Modelos teóricos o explicativos

Cuando los autores Mintzberg et al (1997) refieren a tomar decisiones acertadas indican que las estrategias exitosas siempre son planificadas, para que los procesos funcionen se debe preparar un plan estratégico, por lo general la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nunca planifica, controla o evalúa las situaciones, por lo que los gerentes viven en un caos perpetuo porque deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente las consecuencias que puedan ocurrir a futuro, ocurriendo graves fallas en la dirección.

Por otro lado encontramos autores que plantean que la toma de decisiones depende de la experiencia de los directivos, los cuales se valen de situaciones pasadas para crear un plan o una ruta que determine el éxito en las decisiones que toman en el presente, pero no se percatan que no siempre puede funcionar de esta manera puesto que el futuro es incierto y lo que ocurrió en el pasado para forjar su presente no siempre los va a llevar a tener garantía asegurada de un éxito venidero (Brousseau, Hourihan, Larsson, & Driver, 2006).

Por ello es que ciertas veces la experiencia no se convierte en la mejor aliada de la razón pues en diferentes oportunidades las personas por cuestión de experticia pueden ser o muy confiadas o muy cautelosas y esto las lleva a elegir de manera incorrecta, de esta forma se puede decir que en diversos casos las decisiones pueden encontrarse sesgadas o tener trampas que van desde la información con la que cuenta el sujeto hasta los procesos mentales y emocionales que influyen y pueden afectar una elección en determinado caso (Hammond, Keeney & Raiffa, 2006).

Sin embargo cuando la experiencia se combina con aprendizaje se puede decir que el individuo cuenta con mayores herramientas para tomar una correcta decisión, puede lograr razonamiento analítico, creatividad y una forma práctica de ver el mundo, es decir, se utiliza un tipo de inteligencia exitosa, que combinada con distintos tipos de pensamiento y competencias emocionales (aquí se enfatiza en

las capacidades que tiene la persona para generar autocontrol de emociones y autorreflexión de las mismas), surge una mezcla encaminada a tomar decisiones eficaces cuando se logra llegar a una contemplación sistémica y sistemática de estos factores mencionados (Castillo, 2010).

#### Mecanismos comportamentales en la toma de decisiones

Existen maneras de percibir emociones en los demás dado sus comportamientos, en las interacciones sociales, en los gestos y articulaciones faciales que las personas frecuentemente realizan y de acuerdo a estudios sobre estos indicadores se ha determinado que las decisiones y la confianza que se genera frente a otros sujetos funciona de acuerdo a un sistema de análisis facial y gestual los cuales llevan a los individuos a adquirir la información necesaria para tomar una decisión con base en lo que ve de la otra persona (Campellone & Kring, 2013).

Lo cierto es que la planificación y las diferentes formas que pueden llevar a una toma de decisiones exitosa no se pueden entender de manera aislada a las emociones y a las expresiones de las mismas, pues estas se encuentran implícitas en cada paso de la vida de una persona. Por lo cual la comprensión emocional implica una actividad tanto anticipatoria como retrospectiva para conocer las causas generadoras del estado anímico y las futuras consecuencias de las acciones, igualmente, supone conocer cómo se combinan los diferentes estados emocionales dando lugar a las conocidas emociones secundarias, por otra parte, incluye la habilidad para interpretar el significado de las emociones complejas (Extremera & Berrocal, 2005). Por lo cual diferentes autores han decidido cambiar esta idea y hacer entender a las personas que la inteligencia se compone de pensamiento, emoción y acción de una manera entrelazada e integral (Greenspan, 1998).

Es necesario resaltar que en la cultura occidental la dicotomía de razón y emoción es una realidad, pues desde la antigua Grecia los pensadores se encargaron de realizar esta separación y ahora este concepto se encuentra profundamente arraigado en la sociedad actual occidental (Vivas, Gallego & Gonzáles, 2007).

De igual forma se encuentra que existe una relación entre la inteligencia emocional, la toma de decisiones y los líderes exitosos dado que este



complemento genera buen rendimiento en la organización, pues surgen los líderes que aportan y proveen a la compañía de sus habilidades y competencias no sólo técnicas y cognitivas, sino emocionales, sus recursos y habilidades relacionales, que les permiten identificar los sentimientos y las emociones propias para no actuar de manera impulsiva, a fin de no caer en las manos de la ira, del autoritarismo y los gritos, sino pensar de manera relacional, cálida y crear de esta manera una cultura y un clima organizacional adecuado (Malos, 2011).

Las cualidades de aquella persona que toma decisiones se pueden fortalecer si trabaja en procesos como la autorregulación de impulsos, emociones y conductas propias, la autoconciencia que es el conocimiento profundo de sí mismo, es la capacidad de hablar con precisión, la motivación que se basa en conseguir más allá de las expectativas propias y de los demás, poner mucha energía en hacer las cosas siempre mejor, generar compromiso, empatía que no consiste en complacer a todos, sino considerar los sentimientos de los demás, no es cuestión de formar amistades sino de ser capaces de coordinar al talento humano, de tomar decisiones que vayan de acuerdo al plan y puedan ayudarlos a enfrentar las circunstancias y situaciones inciertas y turbulentas de la empresa (Malos, 2011).

#### Conclusiones

Es posible encontrar evidencia en lo publicado por los autores quienes indican que los mecanismos emocionales forman parte de la conciencia y de la experiencia consciente (León, 2006). Por otro lado la corriente racionalista excluye el concepto de emoción y lo separa de la conciencia y la toma de decisiones que son considerados actos racionales del ser humano por lo cual definen al individuo como un ser que puede pensar y actuar sin emoción, pero la investigación identifica que desde los mecanismos biológicos, psicológicos y sociales que enfrenta el ser humano es indispensable contar con las emociones y los sentimientos pues estos subyacen a cada acción que se realiza (Simón, 1997). Así mismo, se presenta que la toma de decisiones puede ser explicada desde diferentes teorías que plantean las elecciones de los hombres bajo incertidumbre, cuando no se cuenta con suficiente información, cuando existen diferentes tipos de sesgos cognitivos que impiden a las personas escoger lo mejor en diferentes circunstancias, por lo cual las decisiones que se toman son explicadas desde un componente heurístico es decir desde la creación de conocimiento, de la forma como la persona construye un concepto y una realidad con base en sus

conocimientos previos, sus experiencias y juicios que no siempre son acertados pues de fondo existen sentimientos y todo juicio de valor ya hace parte de una emoción implícita (Cortada, 2008).

De este modo, se encuentra que existe una forma de conectar la emoción con las decisiones y esta puede ser explicada desde el modelo teórico de Salovey y Mayer donde se plantea que la Inteligencia Emocional es concebida como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones de manera que el individuo pueda solucionar problemas y adaptarse de forma eficaz al medio que le rodea (Fernández y Ruiz, 2011). Además, enumeran en orden ascendente las diferentes habilidades emocionales que integran el concepto, desde los procesos psicológicos más básicos, como la percepción emocional, hasta los de mayor complejidad, tal como la regulación de los estados afectivos (Extremera y Fernández, 2005).

La inteligencia emocional como factor decisivo y predictivo del éxito en las decisiones es una realidad que no se puede negar, pues ya se sabe que la inteligencia en general y los conocimientos de las personas no es suficiente cuando se trata de tomar una decisión, más bien la inteligencia cognitiva y la inteligencia emocional son dos predictores de éxito y actúan de manera simultánea (Sastre, 2010). Cuando el sujeto sabe que debe tomar una decisión, lo hará en el momento que la emoción lo guíe a desarrollar el plan y tomar la acción pertinente para llevar a cabo su elaboración, así es que se puede decir que la emoción dirige y guía a la acción (Castillo, 2010).

Finalmente es importante mencionar que la separación de cuerpo-mente, razón-emoción que se ha dado en la historia de la cultura occidental es una idea que se debe desterrar, pues la concepción de las emociones como algo básico, como algo incontrolable o algo animal en cada sujeto se le atribuye al cuerpo y se aísla de la razón, se separa y no debe ser de esta forma, pues la emoción sirve para evaluar situaciones, momentos, hacer una evaluación y estimación de lo que lo rodea, por lo cual es necesario dejar de pensar que las emociones son impulsos o verlas como algo negativo que sucede en la persona (Benedicto, 2012). Cuando se logra comprender que las emociones no son irracionales, que no son las locas de la casa, ni impulsos animales sino que tienen un componente cognitivo importante entonces se entiende que pueden

ser educadas en vez de reprimidas y aisladas (Nussbaum, 2004).

#### Referencias

Averill, J. (1974). The emotions: An integrative approach. *Handbook of personality Psychology*, 2, 324 – 508

Benedicto, R. (2012). Martha Nussbaum: Emociones, mente y cuerpo. *Thémata. Revista de filosofía*, 46, 591, 598.

Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de investigación educativa (RIE)*, 21, 1, 7-43.

Bono, E. D. (1988). *Seis Sombreros para pensar*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A

Brousseau, K., Hourihan, G., Larsson, R. & Driver, M. (2006). The Seasoned Executive's Decision-Making Style. *Harvard Business Review*, 84(2), 110-121.

Caballero, A., Carrera, P., Sánchez, F., Muñoz, D., & Blanco, A. (2003). La experiencia emocional como predictor de los comportamientos de riesgo. *Psicothema*, 15 (003), 427- 432.

Castillo, M. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15, 52, 548-569.

Campellone, R & Kring, A. (2013). ¿Who do you trust? The impact of facial emotion and behaviour on decision making. *Cognition and emotion*, 27, 4, 603-620.

Cortada, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological* 1, 68-73.

Damasio, A. (1996). *El error de Descartes*. Barcelona: Critica.

Damasio, A (2005). *En busca de Spinoza*. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Barcelona: Crítica

Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, Vol. 82 Issue 6, p58-63

Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2005). La Inteligencia Emocional y la Educación de las Emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93.

Eusse, J. (2011). La toma de decisiones vista como un proceso de aprendizaje para los directivos de primer nivel en PYMES del valle de Aburrá (Tesis de pregrado). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Fernández-Berrocal, P., Ramos, N., & Extremera, N. (2001). Inteligencia emocional, supresión crónica de pensamientos y ajuste psicológico. *Boletín de Psicología*, 70, 79-95.

Fernández-Berrocal, P. & Ruiz, A. (2008). La Inteligencia Emocional en la Educación. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6,2, 421-436.

Fernández Berrocal (2009). Darwin y las emociones. *Revista de divulgación científica de la universidad de Málaga*, 1, 32-34.

Fernández Berrocal (2012). Cerebro y emociones. *Revista de divulgación científica de la universidad de Málaga*, 9, 34-35.

Fonseca, M. & Acosta, M. (2011). Evaluación de las competencias emocionales inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo eficaz. *Centro de estudios, gestión empresarial*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

Frida, N. (1986). *The Emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Gault B.A, & Sabini J. (2000). The roles of empathy, anger, and gender in predicting attitudes toward punitive, reparative, and preventative public policies. *Cognition and Emotion*, 14, 495–520.

Giner-Sorolla, R. (2001). Affective Attitudes are not always faster: the moderating role of extremity. *Personality and Social Psychology Bulletin* , 27, 666- 667.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Cairos.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Cairos.

Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76, 5, 47- 58.

Hoch, C. (2006). Emotions and planning. *Planning theory & practice*, 7, 4, 367-382.


Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 182, 33-44.

Jiménez, A. (2014). La retórica clásica y la neurociencia actual: Las emociones y la persuasión. *Rétor*, 4,1, 56-83.

Keltner, D., Ellsworth, P. & Edwards, K. (1993). Beyond simple pessimism: Effects of sadness and anger on social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 740-752.

Lazarus, R.S (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.

León, D. (2006). ¿Es explicable la consciencia sin emoción? *Revista latinoamericana de psicología* 38, 261-381.



Lerner, J. S., Goldberg, J. H., & Tetlock, P. E. (1998). Second thought: The effects of accountability, anger, and authoritarianism on attributions of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 563- 574.

Lerner, J.S & Keltner, D (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition and emotion*, 14, 473-493.

Maturana, H (1991); *El sentido de lo humano*. Santiago: Ediciones Pedagógicas Chilenas.

Malos, R (2011). *Emotional Intelligence and Leadership*. Publisher: Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studie 208-214.

Mayer, J. y Salovey, P (1997). *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.

Mandler, G. (1984). *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. Nueva York: Norton.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson: Education.

Nussbaum, M. (2004) *Hiding from Humanity*. Princeton: Princeton University Press.

Núñez, M., Fernández-Berrocal, P., Rodríguez, J & Postigo, J. (2008). ¿Es la inteligencia emocional una cuestión de género? Socialización de las competencias emocionales en hombres y mujeres y sus implicaciones. *Revista electrónica de investigación psicoeducativa*, 15, 6, 2, 455-474.

Pinel, J. (2006). *Biopsicología*. British-Columbia: Pearson Addison Wesley.


Porcelli, A (2011). *Como afectan las emociones a nuestras decisiones*. Recuperado el 11 de marzo de 2015, del sitio web de YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=378aFQBUDU-Q>

Sastre, M. (2010). *Inteligencia emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación*. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 107-126.

Simón, V. (1997). *La participación emocional en la toma de decisiones*. *Psicothema*, 9, 365-376.

Tran, V. Paéz, D & Sánchez, F. (2012). *Emociones y procesos de toma de decisiones en grupo ejecutivos: Un análisis colectivo*. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*.

Torrabadella, P. (2001). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional*. Barcelona:



Océano ámbar.

Vélez, M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista ciencias estratégicas*, 14, 16, 153-169.

Vecina, M. (2006). Emociones positivas. *Papeles del psicólogo*, 27, 1, 9-17.

Vivas, M. Gallego, D. & Gonzáles, B. (2007). *Educación las emociones*. Mérida: Producciones editoriales C.A.

Weiner B, Graham S & Chandler C (1982). Pity, anger and guilt: An attributional analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 226-232.

## 13. ESTRÉS Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO

**María Camila García Sierra**  
**Diana Paola Rocha Cárdenas**

**Director: Juan Carlos Espinosa**

### Resumen

En el presente artículo se va a hacer un revisión sobre que es el estrés, el estrés laboral las consecuencias que este tiene, el manejo que se le da y cuál es el rol del liderazgo. Esta revisión se da debido a la importancia que tiene el estrés en la vida de toda persona y al rol que el liderazgo puede cumplir como factor protector o de riesgo frente al estrés. Se muestra que el estrés ha llegado a afectar a todas las personas en algún momento de su vida independientemente de la fase a la que llegue, razón por la cual es importante conocer las consecuencias y como pueden llegar a afectar la salud de las personas o la productividad de la empresa. Es de vital importancia que exista un líder que apoye a las personas y sepa llevar el estrés hasta el punto que sea motivador y no perjudique ni a la persona ni a la organización. Finalmente, las empresas deben mantener sistemas basados en la creación de ambientes propensos que beneficien a sus trabajadores y el desempeño productivo y estructural de las organizaciones a través de sus líderes.

Palabras clave

Estrés, estrés laboral, manejo de estrés, riesgo psicosocial, afrontamiento

### Abstract

In the present article there are going to be reviewed stress issues as the work

stress and its consequences, the way to handle it and the role of leadership. This review is given due to the importance of stress in a person's life and the role that leadership can play as a risk or protective factor against stress. It is shown that stress affects everyone at some point in their lives, it is important to know the consequences and how they can affect people's health or business productivity. It is important to have leaders who support people when carrying stress and motivate either to the individual or the organization. Finally, companies must maintain on creating prone environments that benefit workers and the productive and structural performance of organizations through their leaders systems.

### Key Words

Stress, work-stress, psychosocial risks, coping.

### Introducción

El estrés se define como el desbalance prolongado en el tiempo entre la demanda percibida y la situación con la que se enfrenta el individuo. En la actualidad el trabajo a tomado un papel importante en la vida de las personas, razón por la cual es importante estudiar el estrés laboral, que consecuencias tienen y como se puede afrontar para evitar que estas consecuencias afecten al individuo o la organización. Es de vital importancia para la organización pues debe de dar los resultados esperados y para eso necesita que cada trabajador trabaje en sinergia para cumplir con los objetivos organizacionales. Igualmente el líder entra a jugar un papel primordial ya que debe conocer cómo trabaja cada persona y lograr esta sinergia esperada.

### Estrés

El estrés se ha definido de distintas maneras, se puede partir de la definición que da Viviola Gómez Ortiz (2010) donde afirma que el estrés es el desbalance o desajuste prolongado en el tiempo, entre la demanda o exigencia percibida en una o varias situaciones que se viven y la percepción de la capacidad para hacer frente a esta.

Inicialmente Selye (1936) (1960) (1974) lo definió como un conjunto de respuestas fisiológicas, fundamentalmente hormonales. Se definía como una activación que generaba la elevación de secreción de corticoides y del eje simpático-médulo-suprarrenal, que se presentaba frente a la reacción de estímulos conocidos como



estresores. Si esta activación se mantenía por un tiempo prolongado llegaba a producir el síndrome de estrés.

En el momento en que alguna situación sobrepasa la capacidad de la persona, y lo entiende como amenazante, envía información al cerebro, que genera las reacciones fisiológicas y aumenta la producción de la hormona cortisol. Generando así efectos en el proceso de alerta, de memoria, emocional y en el sistema inmunológico. Estimulando la producción de noradrenalina que están a la base de la reacción general de alarma y permitiéndole a una persona defenderse ante una amenaza (Carvajal, 2005).

Kurt Lewin sugirió que todos los individuos y las organizaciones existen en un ambiente lleno de fuerzas reforzadoras o contrarias, y bien estas pueden ser las causantes de motivar cambios o restringirlos (Whetten & Cameron, 2011). Cuando se ve el estrés como un proceso que se origina cuando las demandas ambientales (agentes estresantes) superan la capacidad adaptativa de un organismo, da lugar a que existan cambios biológicos y psicológicos en las personas, que pueden llegar a ser causantes de una enfermedad (Benito, Simón, & Sánchez, 2011).

Existen diferentes situaciones que pueden generar estrés las cuales no tienen que ser siempre negativas, pueden ser cosas de la vida cotidiana como lo es un trancón o un exceso de ruido, para lo que el individuo tendrá que hacer frente a las situaciones, si obtiene un resultado negativo y le produce ansiedad o malestar tiene el llamado distrés o estrés negativo. Por el contrario si la respuesta es positiva y produce bienestar o alegría se le denomina eustrés o estrés positivo, que puede llegar a ser un motivador para la persona pero para lo que es necesario tener en cuenta que cada estímulo puede causar un tipo de estrés diferente según el individuo y su reacción (Anadón, Albarrán, & Galve, 2005).

Es importante resaltar que en las últimas décadas se ha visto el estrés no solo como una respuesta a este tipo de situaciones, sino como un proceso transaccional que implica no sólo activación fisiológica, sino también los estímulos externos, los recursos externos y la valoración cognitiva que hace la persona de la situación. Dependiendo no solo de las demandas existentes sino también de la interpretación que se hace de la situación y de si posee o no las estrategias para hacerle frente (Lazarus & Folkman, 1986).

Para la adaptación del estrés se habla de tres fases: alarma, adaptación y

agotamiento. La fase de alarma es aquella en la que existen cambios para contrarrestar las demandas generadas por el agente estresante, se caracteriza por incrementos de ansiedad, pena o depresión y fisiológicamente existe un incremento en el ritmo cardiaco, la presión sanguínea y la capacidad de estar alerta; la fase de adaptación o también llamada fase de resistencia, desaparecen los síntomas, pues el organismo se está adaptando a los efectos del agente estresante mediante una serie de mecanismos de reacción para hacerle frente, en esta fase predominan los mecanismos de defensa que son cinco, el primero es la agresión atacando directamente el factor de estrés, a uno mismo o a otra persona u objeto; el segundo regresión, que es la adopción de una conducta que fue exitosa en alguna situación anterior; el tercero es la represión, que consiste en una negación del factor estrés; el cuarto es el retiro, que es cuando la persona puede caer en falta de atención y olvido voluntario; el quinto mecanismo es la fijación, que es la persistencia con una respuesta sin importar su eficacia. La tercera fase es de agotamiento, en esta disminuyen las defensas, pues al permanecer en el tiempo ha superado los mecanismos de reacción del organismo, en esta fase el organismo llega a colapsar, presentando estrés crónico (Benito, Simón, & Sánchez, 2011); (Anadón, Albarrán, & Galve, 2005); (Whetten & Cameron, 2011).

Los factores que generan el estrés varían según el autor pero en general se encierran en: laborales, familiares, sociales y personales. A los cuales se puede responder de manera psicológica (emocional, cognitivo y comportamental) o de manera biológica (Benito, Simón, & Sánchez, 2011). Pero también algunos autores han hablado de otros factores como lo son los químicos, ambientales, cognitivos, y transicionales (Carvajal, 2005).

Por otro lado se ha hablado de otra división de factores, en los cuales encontramos: el factor estresante de tiempo, resulta de tener muchas cosas que hacer en poco tiempo (fuente más común en los directivos), existe una fascinación por el tiempo lo que hace que sea una fuente importante de estrés. Estos pueden ser por sobrecargo de trabajo, algunas veces pueden servir como motivadores pero si es algo constante puede ser dañino y falta de control. Los factores estresantes de encuentro, son aquellos que resultan de las interacciones interpersonales. Estos surgen de tres tipos de conflictos: los conflictos de funciones, las funciones del equipo son incompatibles, conflictos temáticos, desacuerdo con algún problema,

y conflictos de interacción, existe un antagonismo mutuo. Adicionalmente se debe tener en cuenta que también se genera estrés en el momento de cambios rápidos y continuos, lo cual es una realidad que se está viviendo en el mundo globalizado en el que toda persona debe interactuar a diario (Whetten & Cameron, 2011). El estrés puede producir efectos devastadores. Pueden existir consecuencias personales que vienen desde incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta desórdenes estomacales, baja resistencia a las enfermedades y enfermedades del corazón. Para la organización, las consecuencias vienen desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación (Whetten & Cameron, 2011). por las consecuencias que existen en lar organizaciones ha surgido la necesidad de estudiar específicamente el estrés laboral.

### **Estrés laboral**

A través del tiempo se han dado diferentes cambios en el mundo; la globalización, las nuevas tecnologías, las diferencias socioeconómicas y sociopolíticas dieron lugar a una competencia activa entre los mercados emergentes y los ya establecidos. Este nuevo entorno hizo que las empresas se vieran obligadas a enfrentar nuevas estrategias de adaptación al ambiente cambiante que se viene desarrollando. En la parte de la fuerza laboral se dan cambio en las personas, se ven obligadas a ser más flexibles y cambiantes de acuerdo al entorno en el que se encuentre. El constante cambio genera una modificación en la parte emocional y mental del individuo, se deben tener habilidades en el trabajo en equipo, aumentar la eficiencia en las tareas a realizar, generar nuevos sistemas de trabajo que permitan acoplarse a las situaciones imprevistas que se presenten (Rodríguez & Peiró, 2008).

Cada adaptación al cambio puede tener ciertas implicaciones y consecuencias en la salud y el bienestar en la salud de los trabajadores, como también tiene efectos sobre la salud y la eficacia de las organizaciones. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa social es promover la salud y mejores lugares de trabajo (Rodríguez & Peiró, 2008). Impulsar un ambiente sano hace que las empresas sean capaces de beneficiar a sus trabajadores, mejorando su productividad y aumentando la capacidad para afrontar los ambientes competitivos.

Se desplegaron varios modelos teóricos para determinar de dónde venía el estrés, de los cuales los más aceptados fueron el modelo de demanda-control (Karesek, 2001) y el modelo desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (ISTAS, 2004). Estos dos modelos han sido la base para sustentar el principio de equilibrio que hay entre la demanda del entorno del trabajo y los recursos que las personas tienen disponibles para poder enfrentarlo. La demanda del entorno y los recursos que el trabajador dispone se pueden separar en diferentes factores de riesgo psicosocial.

En el modelo de demanda y control de Karasek se describe y analiza situaciones laborales en las que los estresores son crónicos y el enfoque se da en las características psicosociales del entorno de trabajo. Según este modelo los efectos del trabajo, tanto en la salud como en el comportamiento serían el resultado de la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades (Peiro, 2006). Por otro lado, el modelo de desequilibrio entre esfuerzos y recompensas enfatiza el hecho de que el rol del trabajo define un vínculo crucial entre necesidades personales, como la autoestima y la autoeficacia, y las oportunidades sociales. El ofrecimiento de un estatus laboral está asociado a unas opciones de contribución y actuación, de ser recompensado o estimado, y de pertenencia a algún grupo social significativo en el trabajo (López & Sánchez, 2005).

Se deben tener en consideración que existen distintas fuentes que pueden incidir en la aparición de estrés dentro de un espacio laboral, los cuales son denominados estresores. Estos son provenientes de distintos factores (Atalaya, 2001).

a). Factores ambientales: debido al constante cambio global, dentro de las organizaciones hay cambios que generan momentos de incertidumbre (económicas, políticas, tecnológicas, entre otras) lo cual con lleva a inseguridad y estrés en los individuos.

b). Factores organizacionales: este tipo de factor depende de variables específicas del individuo dentro de la organización como el cargo, las tareas asignadas, la carga laboral, las relaciones interpersonales, entre otros, que pueden incidir en la acumulación del estrés dentro de un ambiente laboral.

c). Factores individuales: los problemas personales, familiares y ajenos al ambiente laboral también pueden afectar sus condiciones laborales causando

una acumulación de estrés.

Uno de los elementos principales para el buen ambiente laboral es la ejecución de un liderazgo acertado influyendo positivamente en las conductas y la salud dentro de una organización. Es por esta razón que uno de los puntos principales para que prevenir la aparición del estrés laboral es el análisis desde el líder de la organización.

La relación entre el supervisor y los trabajadores se puede catalogar dentro del factor organizacional para la aparición del estrés laboral. La actitud y conducta del líder influye directamente en el desarrollo del ambiente dentro del espacio laboral y de la misma manera puede incidir en la conducta de los empleados que se ven afectados, por esta razón, los líderes que tienen actitud negativa establecen un ambiente que perjudica los niveles de ejecución dentro de la organización. De lo anterior se puede inferir que la conducta de los líderes influye en la perspectiva que los trabajadores tienen de su ambiente laboral y así mismo la calidad del trabajo que se puede ejecutar (Peiró & Salvador, 1993). Uno de los problemas principales que generan las conductas negativas de los líderes es el hecho de influir en otros factores de estrés. Un ejemplo de lo anteriormente mencionado, es el hecho de afectar el bienestar del trabajador causando estrés en el factor individual llegando a afectar su ambiente familiar y personal. Por otro lado, la actitud positiva de un líder tiene una función amortiguadora (Peiró & Salvador, 1993) la cual permite una relación basada en el apoyo a sus trabajadores como estrategia central para afrontar los momentos de estrés generando así un ambiente positivo y generador de trabajo eficaz. Por esta razón es la actitud del líder la que determina la manera en la que se ejecutará el trabajo dentro de una organización. (Richter, West, Van Dicky Dawson, 2006).

Uno de los principales riesgos que pueden presentarse en una relación negativa entre líder y trabajador es la afectación de la salud en los trabajadores. Es por esta razón que el líder debe establecer elementos que complementen su ejecución para generar un ambiente que favorezca el desarrollo normal de la salud de los trabajadores. Un ejemplo de esto es la propuesta realizada por (Nelson y Simmons 2004) los cuales introducen el concepto “Eustrés” y lo definen como la respuesta psicológicamente positiva al estresor. El Eustrés se puede obtener tras un acompañamiento positivo del líder el cual asuma cada demanda de la organización como un reto en vez de amenaza y generando un

ambiente motivador para los trabajadores en el cual se establezca un ambiente de confianza. Es precisamente la confianza la que establece un intercambio positivo de las relaciones interpersonales y así mismo un manejo adecuado de la salud mental (Harvey, Kelloway y Duncan-Leiper, 2003).

Para enfrentar el estrés laboral es de gran relevancia tener en cuenta que se toman conductas de afrontamiento que permiten una actitud moduladora entre las demandas del trabajo y los efectos negativos o positivos. Así cuando las personas afronten situaciones laborales que aumenten los niveles de estrés, éstas pueden adoptar herramientas que les permitan la solución de problemas (Paoli & Mellié, 2001). Diferentes estudios demuestran cómo el estrés es de las principales causas de quejas relacionadas con el trabajo, influyendo negativamente en el individuo y en el desarrollo de sus habilidades (Salanova, Llorens, Cifre, & Schaufeli, 2003). Por tal motivo, se deben adoptar estrategias que le den brinden una alternativa diferente a las personas de manejar situaciones que sean perjudiciales. Afrontamiento a nivel individual, grupal y organizacional, reacción que se toma a raíz de situaciones que no tengan una influencia positiva, y que son producto de la búsqueda de salud y calidad de vida.

### **Manejo del estrés**

No todas las personas afrontan el estrés de una misma manera, pues no todas las situaciones son percibidas como amenazantes por todas las personas y no todos los organismos reaccionan de la misma manera. Existen características que pueden hacer que varíe según la persona, como lo son: el estilo de la personalidad, la autoestima, el apoyo social, la tendencia a percibir el control, entre otras. Para lo que existen variables de afrontamiento o capacidad de manejo y por lo que es necesario observar tanto las exigencias externas, como las capacidades personales (Gómez, 2010).

En términos generales el afrontamiento se refiere a los esfuerzos conductuales y cognitivos que lleva a cabo el individuo para hacer frente al estrés, este se ha desarrollado partiendo del estrés como un proceso (Lazarus, 1966) en donde el individuo utiliza diferentes estrategias ya sea adaptativas o no adaptativas para tratarlo, para lo cual es de vital importancia tener en cuenta el contexto en el que se van a llevar a cabo (Lazarus, 1993). El afrontamiento al estrés no es una medida del estrés que experimenta una persona sino que hace referencia a las

estrategias que éste implementa para hacerle frente cuando se presenta (Sandín & Chorot, 2003). Por lo tanto se debe tener en cuenta que existen diferentes formas para afrontarlo, las personas lo pueden hacer de manera inconsciente a manera de respuesta al estímulo o ya con cosas específicas que se haya propuesto para afrontar la situación.

Se habla de técnicas de relajación, de control de la respiración, meditación y psicoterapia; estas técnicas buscan que la persona vuelva a sus niveles iniciales de tranquilidad y puedan retomar sus actividades de manera adecuada. Cuando el estrés no disminuye y deteriora la salud es necesario que exista un tratamiento farmacológico que solo puede ser dado por un especialista (Anadón, Albarrán, & Galve, 2005).

Adicionalmente se ha hablado de siete estilos básicos de afrontamiento, entre los cuales se encuentran: focalización en la solución del problema, auto focalización negativa, reevaluación positiva, expresión emocional abierta, evitación, búsqueda de apoyo social y religión (Sandín & Chorot, 2003). Estos se consideran que son estilos que vienen desde que el estrés lleve a ser agresivo con otros como consigo mismo, o que lleve a actuar con mayor productividad, así mismo está el refugiarse en diferentes personas o en una religión, cuando se afrontan de manera adecuada este afrontamiento puede ser útil a largo plazo, mas en el momento que se evitan es útil en el corto plazo.

Cuando se habla del estrés en los trabajadores puede ser tratado desde la prevención teniendo en cuenta diferentes variables que pueden llegar a afectar como lo son: los horarios, la participación, involucramiento con el trabajo; la carga de trabajo, que el desarrollo del mismo sea compatible con el trabajador; las responsabilidades, conocerlas, saber sus limitaciones, competencias; inestabilidad laboral, saber de forma clara la relación laboral con la empresa; reconocimientos psicomédicos; reposo, suficientes horas de descanso seguidas; técnicas de relajación; ocio, hacer cosas que entretengan y hagan que se olviden de los problemas; planificación, ser organizado con los compromisos personales y laborales; delegar funciones; prioridades, saber qué trabajo tiene prioridad; tener una alimentación adecuada y el ejercicio físico (Anadón, Albarrán, & Galve, 2005).

Así mismo a las organizaciones se les invita a que manejen el estrés de sus trabajadores desde la prevención, en lo que se puede encontrar tres etapas que pueden tomar las organizaciones. Primero la reducción del estrés a través de la

ergonomía, que hace referencia a mejorar el equipamiento que los trabajadores y las condiciones físicas de trabajo; la definición del puesto de trabajo y diseño ambiental, y el perfeccionamiento de la organización y de la gestión. Segundo es la educación y capacitación de los trabajadores, para que estos puedan desempeñar de la mejor forma posible su trabajo y estén preparados para lo que les va a pedir el ambiente. Y la tercera es el desarrollo de sistemas de gestión más sensibles y con mayor capacidad de respuesta, y mejora de la prestación de servicios de salud ocupacional (Leka, Griffiths, & Cox, 2004).

En Colombia se han buscado usar maneras preventivas para los factores psicosociales como lo es el estrés en las organizaciones, desde 1984 con el Decreto 614, Artículo 2 literal C donde establece que el objeto de salud ocupacional es proteger a la persona contra los riesgos (Presidencia de la República; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Ministerio de Salud Pública; Ministerio de Educación Nacional, 1984); por otro lado, en la Resolución 1016 de 1986, Artículo 10 se establecen lineamientos para los programas de Salud Ocupacional en las empresas. La ley se ha basado en los aspectos relevantes en los que se basa la regulación para minimizar los riesgos psicosociales y en la promoción y prevención de la salud mental de los trabajadores, esto lo realiza mediante el área de salud ocupacional que es la encargada de la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina de trabajo, higiene industrial y seguridad industrial (Ministerio de Trabajo; Ministerio de Seguridad Social, 1989).

Así mismo, no se debe dejar de lado la cultura institucional que es un factor principal que determina el éxito de una organización para el manejo del estrés laboral. Esta se refleja en las actitudes de los empleados, las creencias que comparten y los valores y conductas dominantes; definiendo así la manera en que se reconocen y resuelven los problemas, por lo que es importante que los empleados conozcan los sistemas y recursos con los que la organización cuenta para gestionar el estrés. En los que puede incluir servicios de salud ocupacional, el departamento de gestión de recursos humanos, los departamentos de formación u otras personas responsables del bienestar y salud. Si existen problemas individuales debe ser tratado por un psicólogo (Leka, Griffiths, & Cox, 2004).

En las organizaciones existe un factor que es el tiempo, el cual afecta a la mayoría



de las personas y que es causante de estrés. Por lo tanto existen formas de tener un buen manejo del tiempo y con esto que el estrés disminuya. En el manejo del tiempo suele utilizarse los calendarios, planificadores y listas de pendientes; estas estrategias son de gran utilidad pero igual se sigue estando bajo el estrés, para tener un método eficiente se habla de que se dedique tiempo a los asuntos importantes y no solo a lo urgente, pues en muchas ocasiones se aplaza lo importante que son las que producen el resultado que se desea, por hacer las cosas urgentes que son las que requieren de atención inmediata y cuando llega el momento de hacer lo importante la persona siente una presión por el tiempo en el que lo tiene que hacer. Hacer una matriz de manejo del tiempo puede ser de utilidad, donde se clasifiquen las actividades en términos de su importancia relativa y urgencia, para lo que es necesario determinar cuáles son los valores centrales y establecer los principios que van a guiar la conducta. Existen algunas reglas para esto como lo son: lea en forma selectiva, examinar la mayor parte en forma superficial, pero detenerse a leer lo que parece importante; haga sólo una cosa importante a la vez y muchas cosas triviales en forma simultánea; divida los proyectos grandes; guarde su mejor tiempo para los asuntos importantes; establezca vencimientos, estas son algunas entre varias reglas que existen (Whetten & Cameron, 2011).

Por otro lado para la administración eficiente va enfocado a saber cuáles son las tendencias a utilizar el tiempo de forma ineficiente, evitando decir no a actividades importantes que vayan de acuerdo a los principios planteados. Existen algunas reglas para esto como lo son: fije un límite de tiempo; tenga agendas, apéguese a ellas y mantenga un registro de tiempo; no programe demasiadas cosas en un día; tenga un lugar para trabajar sin interrupciones, estas son algunas de las reglas pero es importante saber que son solo un medio para tener un mejor manejo del tiempo y así que no sea un factor de estrés (Whetten & Cameron, 2011).

Adicionalmente no se puede dejar de lado el manejo del estrés cuando esté logrando efectos positivos, razón por la cual es de vital importancia que en las organizaciones se reconozca el poder que tiene los pequeños triunfos, por lo que se le invita a los directivos que siempre reconozcan los progresos existentes. Pues las personas van a percibir que tienen un buen día cuando en su día existe un progreso, de esta forma cuando el líder hace una retroalimentación positiva va a contribuir con la productividad y va a hacer que exista un efecto motivador

con el estrés, pues la persona al reconocer este progreso va a seguir trabajando y va a generar en él un sentimiento que sí está respondiendo a las demandas del medio ambiente generando así una motivación a pesar del estrés (Teresa, Amabile, & Kramer, 2011).

Siendo así el trabajo de los líderes es mostrarles a los trabajadores cuál es su contribución en el trabajo. Para esto se pueden apoyar en una lista de verificación de progreso diario y un plan de acción para el siguiente día, así se podrá identificar a qué se deben tanto los avances como los retrocesos y qué eventos contribuyeron para que esto sucediera y así lograr tener un mejor desempeño cada día (Teresa, Amabile, & Kramer, 2011).

El manejo del estrés ha surgido al estudiar de fondo las consecuencias que tiene el estrés tanto en las organizaciones como en los individuos.

### **Consecuencias del estrés**

Las manifestaciones del estrés pueden ser tanto internas como externas y muchas veces las consecuencias pueden ser el efecto de no conseguir manejar el estrés (Kalimo & Mejman, 1988). Se puede observar que el estrés tiene efectos negativos sobre la salud, pero igualmente se debe tener en cuenta otros aspectos que también pueden verse involucradas, como la estructura social, el crimen, la productividad, la educación, al absentismo laboral y la movilidad social (Sandin, 2003).

En cuanto a la salud se pueden presentar alteraciones físicas, digestivas, respiratorias, nerviosas, sexuales, dermatológicas, musculares, cardiovasculares o inmunológicas; igualmente pueden existir alteraciones psicológicas, que pueden generar alteraciones en la conducta (Anadón, Albarrán, & Galve, 2005). Esto se debe a que cuando una persona presenta estrés se activan unos movilizados de energía que son reacciones de primera línea, proporcionando energía inmediatamente para pelear o huir. Algunos movilizados son: la liberación de adrenalina y noradrenalina, estas actúan como estimulantes y el resultado es el aumento en la capacidad y en el desempeño a corto plazo; la liberación de hormonas tiroideas, aumentan el metabolismo por lo que la energía puede consumirse y transformarse en actividad física; liberación de colesterol, que igualmente incrementa el nivel de energía, ayudando a la función muscular; la supresión de la función digestiva, la reacción de la piel y el aire en los pulmones son algunas otras que le permiten a la persona tener una

respuesta más rápida (Gómez, 2010).

Por otro lado pueden existir alteraciones a nivel organizacional, en donde se debe tener en cuenta que el nivel de estrés de la empresa es la suma del estrés de sus trabajadores. En la organización se evidencia en la disminución de la productividad, aumento del absentismo, peticiones de cambio de trabajo, el aumento de la accidentalidad, la falta de compañerismo, la falta de orden y limpieza, el aumento de quejas de clientes, el aumento de consumo de drogas, mayor necesidad de supervisión y aumento de quejas al servicio médico (Anadón, Albarrán, & Galve, 2005).

Más específicamente el estrés laboral puede dar pie a comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, hasta el punto de poder originar problemas psicológicos y propiciar trastornos psiquiátricos que terminen en la falta de asistencia al trabajo ya sea parcial o definitivamente. Esto debido a que se le dificulta mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional, hasta llegar al punto de consumo de tabaco alcohol y drogas. Igualmente puede generar en el individuo angustia e irritabilidad, como dificultades para pensar de una manera lógica y tomar decisiones, hasta llegar al punto de disfrutar cada vez menos su trabajo y sentirse cada vez menos comprometido con este (Leka, Griffiths, & Cox, 2004).

En las organizaciones, cuando afecta a un gran número de trabajadores se puede ver afectado el funcionamiento y los resultados de la organización, pues si una organización no tiene buena salud no va a poder obtener lo mejor de sus empleados causando que los resultados se vean afectados y en algunas ocasiones se podría llegar a ver afectado la supervivencia de la entidad. Esto se debe a que existe un aumento del absentismo, hay una menor dedicación al trabajo, un aumento de la rotación del personal, un deterioro del rendimiento y la productividad, y un deterioro de la imagen institucional tanto entre los empleados como en los clientes. (Leka, Griffiths, & Cox, 2004)

#### Consecuencias Psicosociales

Cuando existe una exposición al estrés excesivo existen una serie de efectos psicológicos que están divididos en tres grupos, los cognitivos, emocionales y conductuales. En los cognitivos encontramos efectos como el decremento del periodo de la concentración y atención, el deterioro de la memoria a corto y a largo plazo, aumento en la frecuencia de errores, deterioro de la

capacidad de organización y de la planeación a largo plazo entre otros; en los efectos emocionales encontramos que existe un aumento en la tensión física, psicológica, un aumento de la hipocondría, existen cambios en los rangos de personalidad, cambios en las restricciones morales y emocionales entre otras; por último en las conductuales existen efectos como el aumento de los problemas del habla, disminución de los intereses y el entusiasmo, descenso de los niveles de energía, alteración de los patrones de sueño entre muchos otros (Gómez, 2010).

Adicionalmente se puede observar que en Colombia con la Resolución 2646 de 2008 y con el Decreto 1477 de 2014, entienden el estrés laboral como el desencadenante de enfermedades como depresión, ansiedad, trastorno de adaptación, hipertensión arterial, infarto agudo de miocardio, enfermedades cerebro vasculares, úlcera, gastritis, dispepsia, colon irritable, trastornos del sueño, estrés post traumático. Teniendo en cuenta la definición de enfermedad profesional como cualquier enfermedad contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo que resulte de la actividad laboral. ( Ministerio de la Protección Social, 2008) ( Ministererio del Trabajo, 2014)

#### Consecuencias Motivacionales

Partiendodeunaperspectivapositivadelasconsecuenciasdelestrés,seencuentra la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1997) que hace distinciones entre diferentes tipos de eficacia en las acciones que se planean desarrollar a futuro. Se entiende por autoeficacia como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados y así mismo se considera que es de gran importancia el control de los elementos que están en el entorno. Cuando las personas poseen altos niveles de eficacia, estas son capaces de responder por medio de sus habilidades a situaciones y estímulos que se producen en el medio. Las personas que poseen altos niveles de autoeficacia tienen una manera de percibir y procesar las situaciones del entorno (Bandura, 1977). Cuando cada persona tiene el control sobre su eficacia, adquiere la habilidad de poder asumir situaciones de altos niveles de estrés, suprimiendo los agentes estresores, evitando que se generen eventos adversos en sí mismo. Se estableció una relación en que a niveles superiores de autoeficacia, menores niveles de malestar psicológico (Jex, Bliese,

Buzzell y Primeau, 2001). Cabe resaltar que algunos estudios han determinado que la autoeficacia como herramienta moduladora está limitada, es decir, se acomoda mejor dependiendo las actividades que realice la persona (Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002).

Por otro lado existen otras características como la Esperanza que se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: objetivos, agencia y planes de acción (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams, 2000). El Optimismo como una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002). La Resiliencia, que en general se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad en la que él individuo puede ser maleable y adaptarse a situaciones que le impliquen cambios (Luthans 2002). Por último, la vinculación psicológica con el trabajo se ha definido como un estado afectivo positivo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002).

Las consecuencias motivacionales se pueden relacionar con la Psicología Positiva (Seligman, 1999), por medio de la cual se pueden evaluar múltiples niveles de funcionamiento que se acomode a las necesidades que tiene la persona como individuo y como ser que se relaciona con su entorno. Se establece como un pilar importante, tener una organización saludable basándose en que la estructura y la gestión de procesos este diseñada con el fin de proveer un entorno adecuado de trabajo, generando resultados positivos (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004).

Finalmente, el análisis del concepto de las organizaciones saludables contribuye como un elemento de motivación que implica una relación directa entre los términos de trabajo y salud. Se entiende que dentro de la estructura de las organizaciones se quiere el bienestar de los empleados, adoptando una perspectiva amplia de los elementos que se deberían implementar para lograr tal fin. Se deben implementar disciplinas que propendan la orientación hacia el capital humano y social, y el más actual así llamado 'capital psicológico positivo' (Luthans y Youssef, 2004). La parte motivacional de las personas está ligada al ambiente social que refuerza los aspectos interpersonales en el trabajo y como se van denotando los aspectos que marcan la pauta de las relaciones en el empleo y la naturaleza del mismo.

## **Rol del liderazgo**

El líder juega un papel fundamental en el estrés, tanto en el manejo como en la prevención y la causa de este. Estudios han demostrado que la dirección incompetente es la principal causa del estrés en el lugar de trabajo (Auerbach, 1998). Adicionalmente han encontrado que el estrés no solo afecta negativamente a los trabajadores, sino que también produce menos consecuencias visibles, los directivos pueden tender a percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus desviaciones previas. Volverse intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas. Tener una fijación por un solo método para atender un problema. Sobreestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados). Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo. Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que se pierde la complejidad y los matices. Consultar y escuchar menos a los demás. Confiar en los viejos hábitos para manejar las situaciones actuales. Tener una menor capacidad de crear pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas. Impidiendo así conductas directivas eficaces, por lo que la habilidad para manejar el estrés puede traer un gran impacto positivo en la organización (Whetten & Cameron, 2011).

Como líderes deben saber qué tareas son las que deben realizar sus seguidores, siempre deben desafiar a sus seguidores a salirse de su zona de confort, así creando motivación para que estos tengan nuevos retos por cumplir y adicionalmente aporten a la organización. Pero nunca los deben invitar a salir de su zona fuerte, (Maxwell, 2010) pues cuando sucede esto es que hay estrés porque el ambiente les está exigiendo más de lo que pueden aportar. Adicionalmente los líderes son productores de cambio, y cuando cambia un líder cambia una organización, el problema es que si el líder no sabe realizar el cambio va a generar resistencia en los seguidores, generándoles inestabilidad hacia lo que viene y con esto estrés de no saber qué es lo que el ambiente les está pidiendo, pues amenaza los patrones de hábito y obliga a pensar, reevaluar y a veces olvidar el comportamiento pasado. Por lo cual el líder debe crear una atmosfera para el cambio y con esto crear el ambiente para que sus seguidores no presenten estrés. Para esto primero debe desarrollar confianza en la gente, adicionalmente debe primero cambiar el antes de pedir que los otros cambien, demuestre como el cambio va a traer beneficios (Maxwell, 1996). El líder debe cumplir con un rol en el cual sea un instrumento

para el cambio, para lo que debe crear una visión compartida y estimular el aprendizaje continuo de los seguidores. Existen aspectos que deben ser tenidos en cuenta para que el proceso sea exitoso como lo son: la articulación de los objetivos del cambio con el direccionamiento estratégico de la organización, tener una comunicación adecuada con los subalternos sobre el cambio que se está dando (Belda, 2006). Para que un cambio tenga éxito es importante que toda la organización este alineada hacia la nueva definición de cuál debe ser la organización y cómo debe funcionar, esto se logra cuando hay un liderazgo adecuado, el liderazgo transformacional permite que los trabajadores se comprometan para el logro de los objetivos y así aprovechar la oportunidad de cambio para el mejoramiento de las cosas (García, 2011)

Es de vital importancia que el líder siempre tenga una buena comunicación y que no deje que el estrés la distorsione y no permite que se realice eficazmente. Los problemas de comunicación se dan cuando la persona está bajo demasiado estrés, pues si está bajo un grado leve de estrés puede llegar a ser refuerzo para la productividad. El estrés puede provocar un ambiente no propicio para la comunicación adecuada, el papel del líder es con consciencia y esfuerzo hacer que esto no suceda. Para esto se le aconseja a los líderes que mantengan mensajes cortos y claros, variar la forma de comunicarse y repetir el mensaje para asegurarse que llegó a todas las personas; darle la tranquilidad a las personas de hacer preguntas; igualmente es importante que el líder entienda su estilo de comunicación, para así poder entender el impacto que tiene sobre el comportamiento de las personas, y por último baje la velocidad, es importante que exista un enfoque en las personas y no solo en los resultados. De esta manera los seguidores van a poder comunicarse de igual manera cuando están en situaciones de estrés y no se le va a aumentar un factor más a esto sino que va a existir un ambiente colaborador, donde el líder propicie una comunicación más asertiva y un mayor seguimiento (Field, 2003). La comunicación es de vital importancia en todo momento. Pero adicionalmente puede ser de vital importancia en momentos de dificultades en el trabajo, llegando a generar un gran impacto para que las personas salgan adelante, en donde es importante tener la visión puesta en el futuro pero sin dejar de reconocer los sentimientos de los seguidores y mantener siempre la confidencialidad y la disposición a ayudar (Craumer, 2002).

En Colombia el Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana desarrollaron un instrumento que mide la percepción de factores de riesgo psicosocial en el que está incluido características del liderazgo, que es comprendido de la siguiente manera: “el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área”(pp. 20). Y refiere como indicadores de riesgo cuando la gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores. El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso, con esto entiende las características de liderazgo como factores bien sea protectores del estrés o factor de riesgo, dependiendo de la percepción que tiene el trabajador sobre la relación con su líder (Ministerio de la Protección Social; Universidad Javeriana, 2010).

Adicionalmente la legislación colombiana tiene en cuenta el liderazgo como uno de los factores asociados al estrés laboral. Con la Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Esta resolución comprende qué aspectos intralaborales, y su interacción con otros aspectos influyen en la salud y el desempeño de las personas. Una de las categorías que la legislación exige evaluar e intervenir es la gestión organizacional, la cual incluye el estilo de mando y evaluación de desempeño, entre otros ( Ministerio de la Protección Social, 2008).

### **Conclusiones**

El estrés ha llegado a afectar a todas las personas en algún momento de su vida independientemente de la fase a la que llegue, razón por la cual es importante conocer las consecuencias y como pueden llegar a afectar la salud de las personas o la productividad de la empresa. En cuanto a la salud pueden existir alteraciones físicas y en los diferentes sistemas fundamentales



del cuerpo humano; en el ámbito organizacional puede existir una disminución de la productividad, aumento del absentismo, aumentó de la accidentalidad y consecuencias que pueden llegar a afectar la supervivencia de la organización, para lo cual es importante que las organizaciones y sus líderes estén al tanto de la situación de la que están sus trabajadores para así poder tomar las medidas necesarias y velar por que la organización de los mejores resultados garantizando el bienestar de sus empleados.

No se debe dejar de lado que el estrés puede traer consecuencias motivacionales, el mostrarles los pequeños triunfos que tiene y el desarrollar una organización saludable va a permitir que las personas estén alineadas con los objetivos de la organización y trabajen en pro de estos. Razón por la cual es de vital importancia que exista un líder que apoye a las personas y sepa llevar el estrés hasta el punto que sea motivador y no perjudique ni a la persona ni a la organización.

Por otro lado, se puede observar que existen diferentes maneras para manejar el estrés, por lo cual tanto las personas como lo líderes pueden observar cuáles son más convenientes según la situación que esté ocurriendo para que así mismo la apliquen y puedan contrarrestarlo. Existen diferentes maneras a nivel individual que le van a dar el poder a la persona de afrontar por sí mismo el estrés, por otro lado la organización y el líder pueden afrontarlo con estrategias que sean según el trabajado. Adicionalmente pueden implantar planes de prevención para la organización con el apoyo del área de salud ocupacional y las diferentes legislaciones que rigen en Colombia.

Finalmente, el estrés tiene distintos campos de acción de los cuales se pueden derivar diferentes métodos de manejo y control del mismo. La importancia radica en el hecho de tener claridad que parte de un principio negativo el cual debe ser detectado a tiempo para no afectar al individuo en su desempeño. Por ende es vital velar por que las empresas mantengan sistemas basados en la creación de ambientes propensos que beneficien a sus trabajadores y el desempeño productivo y estructural de las organizaciones a través de sus líderes. Líderes que deben estar alineando los objetivos de cada persona con los de la organización, facilitando a cada persona su adecuado desarrollo.

## Referencias

Anadón, E. C., Albarrán, I. d., & Galve, A. G. (2005). El estrés y el riesgo para la salud. España: Maz.

Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de Biblioteca Central Pedro Zulen: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4\\_2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a06.pdf)

Auerbach, S. (1998). Stress mangment: Phychological foudations. Upper Sanddle River, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy. The exercise of control. New Jersey: Freeman.

Benito, M. P., Simón, M. J., & Sánchez, A. (2011). Estrés y Ansiedad. En M. P. Benito, M. J. Simón, & A. Sánchez, Promoción de la salud y apoyo psicológico al paciente (págs. 52-65). McGraw Hill.

Carvajal, C. (2005). Estrés y Depresión: Una mirada desde la clínica a la neurobiología. Revista medica clinica condes, Volumen 16, pp 210-219.

Carver, S. y Scheier, M.F. (2002). Optimism. En C.R Snyder y S. Lopez. (Eds.) Thehandbook of positive psychology, pp. 231-243.

Craumer, M. (2002). LeadingtheWayBack. HarvardManagementCommunication Letter.

Field, A. (2003). Don't Let Stress Strain Communication. Harvard Management Communication Letter.

Gómez, V. (2010). Taller de manejo de estrés libro de trabajo del estudiante. Bogotá: Univerisdad de los Andes.

Harvey, S., Kelloway, E.K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of overload-strain relationships. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 8 no 4, pp 306-15.

ISTAS. (2004). Sindical de trabajo, Ambiente y Salud. Obtenido de <http://www.istas.net/webistas/index.asp?idpagina=236>

Jex, S.M. y Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. Journal of Applied Psychology, Volumen 84 no 3, pp 349-361.

Kalimo, R., & Mejman, T. (1988). Reacciones al estrés. En R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper, Los factos psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Ginebra: Organizacion mundial de la salud.

Karesek, R. (2001). El modelo de demandad/control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, vol 2 no. 34 pp 6-15.

Lazarus, R. (1966). Psychological stress and the coping process. New York:

MaCraw-Hill.

Lazarus, R. (1993). coping theory an research:. Psychosomatic Medicine, Vol 55 no. 3 pp 234-247.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). Reply to Deutsch and Green. American Psychologist, Vol 41 no.6 pp 715-716.

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). La organización del trabajo y el estrés. En Protección de la salud de los trabajadores. Nottingham: Institute of work, health & organisations.

López, M., & Sánchez, C. (2005). percepción del estrés es estudiantes de enfermería en las prácticas clínicas. Revista Enfermería Clínica, Vol 15 no. 6 pp 307-313.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and maintaining psychological strengths. Academy of Management Executive, Vol 33 no. 3 pp 57-72.

Luthans, F. y Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics.

Maxwell, J. (1996). La prueba esencial del liderazgo: producir un cambio positivo. En J. Maxwell, Desarrolle el líder que está en usted (págs. 67-96). Nashville: BETANIA.

Maxwell, J. (2010). No envíe sus patos a la escuela de águilas. En J. Maxwell, liderazgo principios de oro (págs. 95-102). Bogotá: SAN PABLO.

Ministerio de la Protección Social; Universidad Javeriana. (Julio de 2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá, Colombia.

Ministerio de la Protección Social. (23 de Julio de 2008). Resolución 2646. disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas p. Bogotá, Colombia: Diario oficial 47059.

Ministerio del Trabajo. (5 de Agosto de 2014). Decreto 1477. Tabla de enfermedades laborales. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Trabajo, & Ministerio de salud. (31 de Marzo de 1989). RESOLUCIÓN 1016. Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y

forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá, Colombia.

Nelson, D.L, & Simmons, B.L. (2004). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In P.L. Perrewé and D.C. Ganster (eds.) Research in occupational stress and well-being (volume 3) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies pp. 265-322.

Paoli P., & Merlié, D. (2001). Third European Survey on Working Conditions. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities.

Peiro, J. (2006). La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional. Perspectiva de intervención en riesgos psicosociales. Medicina preventiva pp 65-89. Barcelona: Foment.

Peiró, J., & Salvador, A. (1993). Control del estrés laboral. Madrid: Eudema.

Presidente de la República, B. B., Ministro de Trabajo y Seguridad Social, G. A., Ministro de Salud Pública, J. A., & Ministro de Educación Nacional, R. E. (14 de marzo de 1984). Decreto 614 de 1984. por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 36561.

Presidente de la República; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Ministerio de Salud Pública; Ministerio de Educación Nacional. (14 de marzo de 1984). Decreto 614 de 1984. por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 36561.

Richter, A.W., West, M.A. Van Dick, R., & Dawson, J.F. (2006). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. The Academy of Management Journal, Vol 49 no. 6 pp 1252-1269

Rodríguez, I., & Peiro, J. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles de psicólogo, Vol 29 no. 1 pp 68-82.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. M., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. Small Groups Research, Vol 93 no. 3 pp 43-73.

Salanova, M., Peiró, J.M. & Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model. European Journal on Work and Organizational

Psychology, Vol 11 no. 1 pp 1-25.

Sandin, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health*, Vol 3 no. 1 pp 141-157.

Sandín, B., & Chorot, P. (2003). Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE): Desarrollo y validación preliminar. *Revista de Psicología y Psicología Clínica*, Vol 8 no. 1 pp 39-54.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol 3 no. 1 pp 71-92.

Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, Vol 60 no. 5 pp 559-562.

Selye, H. (1936). Thymus and adrenals in the response of the organism to injuries and intoxications. *British Journal of Experimental Psychology*.

Selye, H. (1960). *La tensión en la vida*. Buenos Aires: Compañía general fabril editora.

Selye, H. (1974). *stress without distress*. Londres: Hodder & Stoughton.

## 14. "BURNOUT Y ENGAGEMENT"

**María Paola Jaramillo Barrios**

**Natalia Rojas Mancipe**

**Director: Rafael Piñeros**

### **Resumen**

Se analizan las diferentes definiciones sobre los términos de estrés laboral (Burnout) y bienestar (Engagement), su evolución a través del tiempo, la relación entre los dos conceptos y el rol del liderazgo para gestionar estos síndromes en el mundo laboral.

En el siguiente artículo también se encuentra el análisis del caso de estudio Crossover of Burnout and Engagement in work teams (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006) el cual investiga la relación de los dos conceptos y la posible transferencia de un estado a otro, todo esto para ver las implicaciones que estos fenómenos tienen en los lugares de trabajo y como promover el bienestar laboral.

Palabras clave: Liderazgo, burnout, engagement, contagio emocional.

### **Abstract**

Different definitions of the terms burnout and engagement, its evolution over time, the relationship between the two concepts and the role of leadership in managing these syndromes in the workplace are discussed.

The article analyzes the case of Crossover of Burnout and Engagement in work teams (Bakker, van Emmerik, & Euwema 2006) which investigates the relationship of the two concepts and the possible transfer from one state to another, all this to

see the implications in the workplace and to promote workplace wellness.

Key Words: Leadership, burnout, engagement, emotional contagion.

## Introducción

El burnout es una respuesta psicológica al estrés laboral que se caracteriza por el agotamiento emocional y sentimientos reducidos de la capacidad de la realización personal.

En los últimos 30 o 35 años, el interés en el agotamiento de miembros y directivos de las organizaciones ha aumentado de manera significativa (Apiquian, 2007). La razón principal es la creciente preocupación sobre el impacto negativo que tiene sobre los logros de los objetivos que se quieren alcanzar por parte de los miembros del equipo. El siguiente artículo de revisión tiene como objetivo presentar la evolución que han tenido los conceptos de burnout desde 1974, año en el que se empezó a hablar sobre el tema, y el concepto de engagement. Asimismo, tiene como finalidad mostrar las evidencias que prueban la relación entre ambos conceptos.

Durante las dos últimas décadas, múltiples autores han trabajado en cómo el burnout puede ser transferido de un empleado a otro (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006). Los pioneros en este tema fueron Cherniss, 1980, Edelwich y Brodsky, 1980. Sin embargo, en la actualidad más estudios han proporcionado evidencia de este fenómeno (Bakker, Demerouti, y Schaufeli, 2003; Le Blanc, Bakker, 2005; Sixma y Bosvel, Bakker, 2001; Westman y Etzion, 1999).

Por otra parte, se aborda el tema de engagement organizacional resaltando definiciones desde diferentes puntos de vista, algunas características y la importancia de este tema con el liderazgo y el burnout.

Por último, el presente artículo analiza una investigación realizada en el tema del burnout y el engagement con el fin de reunir más evidencia en el tema. El caso de estudio realizado por Arnold B. Bakker, Hetty van Emmerik y Martin C. Euwema investiga el cruce entre el burnout y el engagement en una organización de la policía holandesa con estatus militar, además este verifica la posible transferencia de síndromes en los individuos de una organización.

## 1. Síndrome de Burnout

Para entender cómo se ha ido desarrollando el concepto de burnout desde su origen hasta la actualidad, es importante hablar de las definiciones iniciales. Freudenberger (1974) definió burnout como, “sensación de fracaso y una existencia agotada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales del trabajador”. Luego, fue descrito por Maslach (1976) como el proceso gradual de pérdida de responsabilidad personal, y desinterés por sus compañeros de trabajo. Un par de años después, se define como una experiencia de agotamiento físico, emocional y de actitud (Pines y Kafry, 1978). Al siguiente año, definieron el burnout como un síndrome derivado de la falta de capacidad para afrontar las demandas laborales o personales (Spaniol y Caputo, 1979).

En 1980, Edelwich y Brodsky lo definían como una pérdida progresiva de la energía por parte de los trabajadores. Maslach junto con Jackson (1981) lo explicaron como una respuesta al estrés laboral que lleva al trabajador a sentirse agotado en el desarrollo de actividades. Tres años después, Brill (1984) afirma que es un estado disfuncional relacionado con el trabajo, donde al principio el empleado ha funcionado bien pero que luego no puede conseguir cumplir satisfactoriamente sus funciones, sea por un factor externo o por un reajuste laboral. Burke y Richardsen (1993) proponen un proceso que ocurre a nivel individual como una experiencia psicológica envuelta de sensaciones y motivos. En la actualidad, el burnout se ha definido como un mecanismo de defensa que se manifiesta entre la confrontación de ideales y la realidad laboral (Jaoul, Kovess y Mugen, 2004). Asimismo, la palabra burnout traduce “quemado”, “desgastado”, estado en donde se pierde la ilusión del trabajo (Aranda, 2006). Nuevamente Maslach, esta vez junto con Leiter (2008) relacionan el término con las características del trabajo, incluyendo la sobrecarga de funciones a los empleados, los conflictos, el poco apoyo social, entre otras características. En 1980, Edelwich y Brodsky definen un proceso de cuatro fases en el desarrollo del síndrome de burnout:

1. Entusiasmo: Caracterizado por elevadas aspiraciones
2. Estancamiento: Tras no cumplirse las expectativas originales
3. Frustración: Empiezan a surgir los problemas emocionales, físicos y de conducta



4. Apatía: Mecanismo de defensa ante la frustración. (Edelwich y Brodsky, 1980, pp-215)

Sin embargo, en 1981, Maslach y Jackson lo resumieron a un síndrome tridimensional:

1. “Agotamiento personal: Fatiga física y psicológica que experimenta el trabajador, síntomas como cansancio extremo, pérdida de energía, poco dinamismo.
2. Despersonalización: Endurecimiento emocional que siente el trabajador hacia las personas destinatarias de su labor.
3. Reducida realización personal: El trabajador se siente poco desarrollado en su trabajo, experimentando un bajo concepto de su vida profesional. Relacionado con el incumplimiento de expectativas”. (González, 2006; Fernández, 2001; Carballo, 2008, pp. 366)

Se puede decir que existe un acuerdo general en que el síndrome de Burnout es una respuesta al estrés en el trabajo con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, con un contenido de características específicas, como la fatiga física, cansancio emocional y cansancio cognitivo. (Buendía & Ramos, 2001).

Un ejemplo de todo lo anterior que ayuda a entender todas las definiciones propuestas se puede encontrar en los empleados más jóvenes los cuales son propensos a experimentar agotamiento en sus nuevos trabajos por la falta de experiencia (Maslach, 2009).

Es importante aclarar una gran polémica abierta: la diferenciación entre Estrés-Burnout. Bernardo Moreno en su artículo El Burnout, una forma específica de estrés laboral afirma

“Algunos autores como Blase (1982) y Daley (1979) afirman que el burnout es una de las respuestas a la acumulación de estrés, pero otros autores hablan de una línea contraria diciendo que el estrés y el burnout, aunque relacionados, son claramente distintos (Caton y Cols, 1988)” (Moreno, 1990, pp. 2)

En ocasiones se confunden ambos términos, pero en realidad existen diferencias notorias. El empleado estresado se siente vinculado a los problemas que originan su estado, mientras que un empleado quemado tiende a separarse de ellos en lo posible (Gallego y Ríos, 1991). Una persona estresada siente una

aceleración de su ritmo de trabajo mientras que una persona quemada es todo lo contrario, se siente lento en sus labores (Thacker, 1984).

Igualmente, el estrés es entendido como un acto natural que en la medida adecuada nos puede ayudar a progresar, mientras que el burnout es negativo llevando a las personas a declinar en sus funciones (Justice, Gold y Klein, 1981). Además, el estrés general se puede experimentar en todos los ámbitos posibles de la vida y actividad del ser humano a diferencia del Burnout, que como la mayoría de los autores estiman, es un síndrome exclusivo del contexto laboral (Anabella, 2010).

## 2. Engagement

El engagement organizacional es un factor determinante para el desarrollo exitoso de los empleados y de la misma organización. Es por ello que McBain expone que el concepto ha sido una idea exitosa para la práctica en recursos humanos y se ha convertido en el “premio mayor” para los empleadores (McBain, 2006).

Con el fin de entender la importancia de engagement en las empresas de hoy, se hace necesario realizar una revisión del concepto desde diferentes ángulos investigativos. Rothamn en su artículo Burnout and engagement : a South African perspective señala que:

Schaufeli and Bakker (2001) definen engagement como un estado mental relacionado con el trabajo positivo y satisfactorio caracterizado por el vigor, dedicación y concentración. En vez de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y penetrante que está enfocado en un objeto, evento, individuo o comportamiento particular. (Rothman, 2003, p. 19)

En esa misma línea, Shuck and Wollard lo definen como “el estado cognitivo, emocional y comportamental de un trabajador dirigido hacia los resultados organizacionales deseados” (Shuck & Wollard, 2010, p. 103). Asimismo, Maslow explica que las manifestaciones de engagement son entendidas de dos maneras opuestas. Primero de forma “inconsistente” como el desempeño de un empleado, el éxito y las ganancias y en segundo lugar de manera “consistente” como una decisión interna que manifiesta un estado emotivo positivo (Maslow, 1970)

Más allá de estas definiciones centradas en estados emocionales, Macey y Schneider (2008) proponen tres formas de abordar el concepto de engagement como un: (1) estado psicológico, (2) comportamental y (3) rasgos de personalidad. El primero de ellos hace referencia a compromiso organizacional y los componentes afectivos positivos derivados de la satisfacción del trabajo, sentimientos de persistencia, vigor, energía, dedicación, entusiasmo, orgullo, entre otros. Para los autores el engagement comportamental es ampliamente definido como “comportamiento adaptativo” el cual hace énfasis en la necesidad de adaptación de las organizaciones modernas, las cuales, requieren empleados que reflexionen sobre lo que es necesario para crear un cambio en las organizaciones para ser más competitivos y eficaces. Por último, el engagement relacionado con los rasgos personales incluye atributos de conciencia, pro-actividad y positivismo. Ello quiere decir que la experiencia de trabajo va más allá de adaptarse hasta el punto de iniciar un cambio que facilite lograr las metas institucionales (Macey & Schneider, 2008)

Las definiciones anteriormente descritas permiten brindar un panorama general de engagement y evaluar su evolución, dimensiones y características. En su investigación (Kahn, 1990) identifica tres condiciones psicológicas que, de estar presentes, generan engagement en las personas, estas son: sentirse importante, seguridad y disponibilidad.

La primera condición habla del valor que tiene una meta de trabajo juzgada en relación con sus propios ideales (May, Gilson,, & Harter, 2004). Según Kahn la falta de esta condición hace que los individuos perciban que no tienen un lugar dentro de la compañía, ya que creen que nada se espera de ellos y, por lo tanto, que la empresa no tiene mucho que ofrecerles (Kahn, 1990). Las dimensiones que influencia son: tareas, roles y la interacción con el trabajo.

La segunda condición, seguridad, implica trabajar sin miedo a tener repercusiones negativas en el estatus, la carrera o la propia imagen. Los factores que más se ven

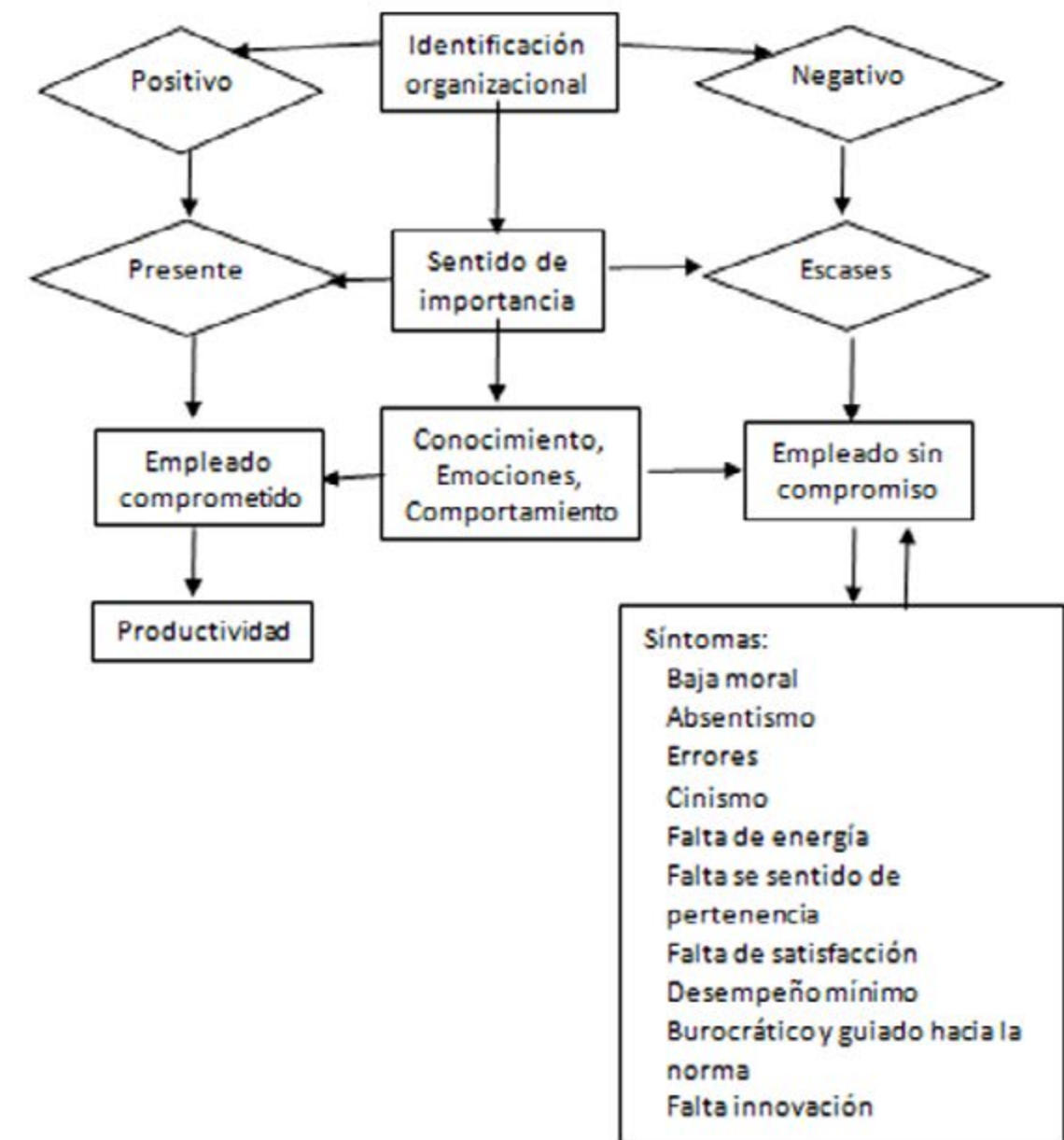


Figura 1. Determinantes para la incubación del disengagement en los empleados a través de la falta de identificación psicológica o importancia. Fuente: Pech, R., & Slade, B. (2006). Employee disengagement : is there evidence of a growing problem? Handbook of Business Strategy, Vol. 7 Iss 1, 21- 25.

La revisión bibliográfica del concepto de engagement permite identificar los valores positivos y diferenciadores que esta conducta puede producir en una organización. Tal y como argumentan Macey y Schneider (2008) “es fácil cambiar precio y producto, otra cosa es crear una fuerza de trabajo comprometida psicológica y comportamentalmente” (Macey & Schneider, 2008)

### 3. Relación entre burnout, engagement y liderazgo

Hasta ahora se ha visto la definición de ambos términos por separado y al parecer son totalmente opuestos, sin embargo se encontró evidencia que muestra la gran relación entre burnout y engagement.

El engagement es visto como lo opuesto a Burnout. Maslach y Leiter argumentan que “la energía, el compromiso y la eficacia son opuestos directos a las tres dimensiones del burnout” (Maslach y Leiter 1997, p.34), sin embargo, no deberían ser opuestos sino conceptos independientes que están relacionados. Los autores Bakker, Schaufeli, Demerouti, Euwema afirman que sentirse emocionalmente agotado en el trabajo una vez a la semana no significa que durante los otros días de la semana la persona no se haya sentido lleno de energía.

En la tesis escrita por Diego Hansen donde muestra evidencia por parte de distintos autores sobre la relación entre burnout y engagement, afirma que: Los estudios de Leiter demuestran que la eficacia profesional se desarrolla en gran medida independientemente del agotamiento y el cinismo (Schaufeli y cols, 2002). Maslach y Leiter (1997) estaban de acuerdo con este punto, siendo que reformularon el concepto de burnout refiriéndose a él como una erosión del engagement en el trabajo, donde la energía se convierte en agotamiento, la participación (involvement) en cinismo y la eficacia en ineficacia (Hansen, 2012, pp. 28).

Lo anterior quiere decir que las tres características del burnout son los opuestos directos de las tres características del engagement, lo que los relaciona estrechamente.

Las organizaciones y en especial el trabajo tienden a tener dos formas de presentarse ante los empleados. La primera forma puede ser como generadora de energía, desarrollo y sentimientos positivos. En la segunda, los individuos pueden experimentar sentimientos negativos y de falta de libertad (Rothman,

2003).

Estas dos caras de la moneda deben ser gestionadas simultáneamente, ya que el engagement puede ayudar a involucrar mucho más a los empleados en sus roles de trabajo y puede eliminar el burnout en la organización. (Kim & Kolb, 2012)

Dado nuestro mundo cambiante y de movimientos acelerados es adecuado recordar lo que dice Macey & Schneider (2008) “es fácil cambiar de precio y producto; es otra cosa pensar en crear un estado y comportamiento comprometido con la fuerza de trabajo”. Crear engagement y eliminar el burnout puede llegar a ser unas de las ventajas competitivas más grandes que tenga la organización.

En definitiva, algunos autores afirman que el engagement puede generar cierto exceso de trabajo que llevaría a algún tipo de frustración y finalmente padecer del síndrome de Burnout.

Otros, empiezan con las fases del burnout que ya se han mencionado para luego crear estrategias que logren combatir el estrés laboral y llegar al engagement. Por cualquier ángulo observado, ambos términos necesitan uno del otro. No se pueden independizar, porque si el positivo (engagement) no es controlado de manera efectiva puede volverse negativo (burnout). Ello lleva a concluir que son términos opuestos pero relacionados a la hora de crear estrategias para medirlos y controlarlos desde pequeños equipos de trabajo, hasta coordinaciones en grandes organizaciones.

Luego de ver la relación entre Burnout y Engagement es necesario hacer una nueva relación de estos conceptos con liderazgo, para tener una mayor perspectiva de la importancia de la sinergia de estos términos.

Las prácticas del liderazgo pueden ser evaluadas sobre dos dimensiones desde la perspectiva de Bass: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El primero produce cambios en sus miembros a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que tiene el trabajo que ejercen. Los líderes transformacionales son carismáticos, inspiradores y buscan la estimulación intelectual (Castro, 2007). El segundo, se caracteriza por el desarrollo de intercambio con los subordinados a cambio del logro de objetivos, suelen supervisar de cerca a sus miembros para evitar mínimos errores (Trógolo, Pereyra, Sponton, 2013)

Trógolo, Pereyra y Sponton en su caso de estudio Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos exponen una investigación realizada a una empresa en Córdoba, Argentina. En el caso la hipótesis planteaba que el liderazgo transformacional se relacionara de manera positiva con el nivel de engagement y de manera negativa con el nivel de burnout de los trabajadores, al igual que el liderazgo transaccional pero en este caso con menor intensidad (Trógolo, Pereyra y Spoton, 2013, pp. 3)

Los investigadores mostraban que el desarrollo de habilidades directivas basadas en la estimulación intelectual de los trabajadores, la consideración personalizada de necesidades, y la inspiración, contribuyen a generar organizaciones saludables incluso en situaciones de crisis. Sin embargo, enfatizaban que el liderazgo es un proceso flexible y la conducta del líder debe variar según el contexto y las situaciones (Conger, 2004).

De igual forma, explican que no existe un patrón de conducta de liderazgo que sea óptimo para todas las situaciones, sino que diferentes estilos de liderazgo pueden ser eficaces en diferentes situaciones (Bass, 1985).

Asimismo, Francoise Contreras, Leonardo Espinosa, Ana María Pachón y Javier Gonzalez en el artículo de investigación Burnout, Liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá afirmaban que en el estudio que realizaron los participantes mostraron una alta satisfacción laboral compuesta por altos niveles de motivación intrínseca. Esta motivación se desarrolla por la forma en que se percibe el líder, es decir, que aquellos que perciben al líder de manera positiva, con cualidades y actitudes favorables en el desempeño de su rol, suelen tener mayores niveles de satisfacción laboral y en las dimensiones de supervisión, motivación intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

De igual forma, los investigadores encontraron que el liderazgo centrado en las personas (deseable) se hace más evidente en la satisfacción laboral a través de la motivación intrínseca que en la extrínseca. Prueba de ello es que los factores externos como el ambiente físico no muestran diferencias significativas entre las personas que perciben determinado tipo de liderazgo.

Otros autores coinciden con lo encontrado en esta investigación. Los directi-

vos y las jefaturas tienen un rol fundamental que consiste en humanizar los ambientes de trabajo y elevar los niveles de satisfacción laboral. Para ello, se hace necesario implementar unas buenas condiciones de trabajo, la calidad de la remuneraciones a los empleados, la posibilidad de promover a trabajadores, ya que este factor está ausente y puede llegar a ser muy desmotivante (Peiró et ál. 2004).

Las bases de un buen clima organizacional se componen de conciliación del trabajo con la vida familiar, satisfacción en el puesto laboral, liderazgo, entre otras. Sin embargo, liderazgo es el aspecto que tal vez más incide en el clima, incluso se puede afirmar que el estilo de liderazgo que exhiba el directivo influirá sobre la creatividad y productividad de los empleados. Además, los buenos líderes comunican una visión a sus miembros incrementando el compromiso, mediante la calidad de sus relaciones interpersonales (Cuadra y Veloso 2010).

Lo anterior se suma a que actualmente también se debe tener en cuenta la interacción del individuo con los factores de su ambiente. Hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hacen los empleados de las características de su ambiente de trabajo, interpretación en la que se abarcan tanto factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad del liderazgo recibida por su directivo (Zohar y Luria, 2004).

Otros estudios realizados con población colombiana corroboran los hallazgos anteriormente mencionados, en los que se encontró que el estilo de liderazgo puede influir en el bienestar del trabajador y, consecuentemente, en la satisfacción laboral que este experimente (Contreras et ál., 2009).

4. Caso de estudio: Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)

El caso de estudio realizado por Arnold B. Bakker, Hetty van Emmerik y Martin C. Euwema investiga el cruce entre el burnout y el engagement en una organización de la policía holandesa con un estatus militar. Esta organización tiene más de 5,000 empleados de los cuales el 61 % respondieron a la encuesta. (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)

Se hace importante analizar este caso de estudio ya que ayuda a identificar



la relación de burnout y engagement individual y colectivamente, así como el contagio que puede presentarse de un síndrome a otro. La investigación de Bakker et al, amplía la visión presentada por otros autores debido a que el estudio tiene en cuenta los dos síndromes y no se limita a uno solo. Igualmente, el espectro de análisis está en los equipos de trabajo y no en parejas laborales como ocurre en estudios previos.

Los investigadores generaron 3 hipótesis para ser verificadas en su estudio, estas son:

“Hipótesis 1: El burnout a nivel de equipo (agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional) está positivamente relacionado con el nivel de burnout en los miembros individuales del equipo, después de ser controlado el impacto de las demandas individuales del trabajo y los recursos.” (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)

“Hipótesis 2: El engagement a nivel de equipo (vigor, dedicación y absorción) está positivamente relacionado con el nivel de engagement en los miembros individuales del equipo, después de ser controlado el impacto de las demandas individuales del trabajo y los recursos.” (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)

“Hipótesis 3a: El engagement a nivel de equipo se relaciona negativamente con los niveles individuales de los miembros del equipo en burnout, después de controlar el impacto del burnout a nivel de equipo, y de las demandas individuales de trabajo y recursos.” (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)

“Hipótesis 3b: El burnout a nivel de equipo se relaciona negativamente con los niveles individuales de los miembros del equipo en engagement, después de controlar el impacto del engagement a nivel de equipo, y de las demandas individuales de trabajo y recursos.” (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)

El método que se utilizó para validar estas hipótesis fue la entrevista cualitativa, según los autores el cuestionario fue enviado a las direcciones personales de los empleados con un sobre con el envío pagado por antelación. El anoni-

mato fue garantizado.

#### **4.1. Variables**

1. Solicitudes laborales: Fueron incluidas cuatro; trabajar bajo presión, exigencias físicas, exigencias emocionales, y el rendimiento demandas de expectativas

Recursos laborales: Siete recursos de empleo se incluyeron en el cuestionario

2. Burnout: se evaluó mediante el Maslach Burnout Inventory General Survey. Este evalúa tres dimensiones cansancio, cinismo y reducción de la eficacia profesional.

3. Engagement laboral: Las escalas de compromiso se han desarrollado por Schaufeli y Bakker en “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): test manual”. Las dimensiones son vigor, dedicación y absorción.

4. Burnout y engagement a nivel de equipo: los resultados de las dos variables anteriores fueron tenidos en cuenta para evaluar y luego categorizar a los empleados.

5. Las variables externas: Género, permanencia en la organización (en años), nivel educativo (en años de educación completado), tamaño del equipo, y la relación de género

#### **4.2. Resultados**

El presente estudio muestra que el burnout y el engagement en el trabajo no se limitan a los individuos, sino también a la importancia para equipos y organizaciones enteras. Esto lo soporta Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou (2012) cuando afirma que, dado que en las organizaciones los equipos deben cumplir una meta común, un solo trabajador comprometido puede generar contagio y transferir de forma indirecta su compromiso a los demás para trabajar por esa meta compartida.

El burnout a nivel de equipo está relacionado con las dimensiones del burnout a nivel individual (Hipótesis 1). Los autores encontraron que los individuos que trabajan en equipos donde prevalecen sentimientos de burnout desarrollan los mismos síntomas hacia el trabajo. Por otro lado, los individuos que trabajaron en equipos con altos valores de engagement, reportaron los mismos niveles de engagement, independientemente de las condiciones laborales (Hipótesis 2).

Es decir, se estudió a cada individuo en cada uno de las dimensiones de los conceptos investigados y se observó que están estrechamente relacionados con los resultados a nivel global, a nivel equipo, a nivel organizacional.

En cuanto a la relación entre los dos conceptos los autores encontraron una relación parcial entre los mismo. El engagement de un equipo puede contrarrestar, parcialmente, los síntomas de burnout (Hipótesis 3a). De una forma similar, el burnout diezma, parcialmente, el entusiasmo, energía e inmersión en el trabajo de los miembros del equipo (Hipótesis 3b).

La validación de estas hipótesis lleva a plantear alcances prácticos para los directivos y las áreas de recursos humanos en una organización. Los autores resaltan tres implicaciones, primero el procesos de ubicación de personas en un equipo debe ser realizado estratégicamente y supervisado con el fin de renovar los ánimos del grupo y evitar el síndrome de burnout. En segundo lugar, se debe prestar atención en el balance que debe existir entre demandas y recursos laborales, en cuanto a diseño del cargo, tareas, oportunidades y desarrollo profesional. Por último, los líderes de los grupos de trabajo deben enfocarse en compartir experiencias positivas y evitar comunicaciones negativas dentro del equipo.

## 5. Conclusiones

Este artículo de revisión exploró los términos de burnout y engagement a través de los años. Se pudo encontrar que el burnout está relacionado con sentimientos negativos en el trabajo tales como cinismo, agotamiento, frustración y pérdida de energía que puede generar un bajo desempeño laboral. Opuesto a ello está el engagement entendido como trabajo positivo, dedicación, compromiso y vigor.

Aunque se comprenden los términos como polos opuestos, se habla de una relación importante entre burnout y engagement, mencionando que ambos son estados de ánimo tanto individual como colectivo. Como lo explica Totterdell, el contagio puede transmitirse fácilmente por medio de palabras, acciones, formas de sentarse, de comunicarse, ademanes, gestos, etc. (Totterdell, 2000). Sin embargo, el caso de estudio mostró una relación parcial entre los síndromes, un equipo que esté en un estado de engagement no logra eliminar completamente un estado de burnout y viceversa.

Asimismo, Francoise Contreras, Leonardo Espinal, Ana Maria Pachón y Javier

González mencionan en su artículo de revisión Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá (2013, pág. 75):

Las instituciones de salud poseen características que predisponen al estrés laboral. Suelen ser organizaciones altamente reglamentadas y jerarquizadas en las que los cambios suelen ser frecuentes y exigen una rápida adaptación del personal para enfrentar las demandas laborales (Cáceres et ál., 2009). De esta manera, el ambiente y las condiciones están propicias para el desarrollo del síndrome, ya que estas podrían configurar desequilibrios entre las demandas organizacionales y los recursos personales en los procesos de adaptación a dichos cambios (Maslach et ál., 2001).

Por lo tanto, es deber de los altos directivos crear estrategias para que el optimismo esté presente la mayor parte del tiempo dentro de los equipos de trabajo. Promover el engagement, para crear el intercambio positivo de experiencias y evitar las posibles conversaciones negativas o frustradas. El liderazgo juega un rol crucial en las organizaciones, ya que, dada su flexibilidad, puede acoplarse a las diversas situaciones que se presenten con el síndrome de burnout y engagement.

De esta manera, será posible evitar absentismos (Firth y Britton, 1989), rotación laboral (Jackson, Schwab, y Schuler, 1986), y la reducción del bienestar emocional y físico (Burke, y Greenglass, 1995). Al evitar los factores anteriormente mencionados se podrá lograr la retención de los empleados por voluntad propia (Schaufeli y Bakker, 2004), y el rendimiento en el trabajo (Harter, Schmidt, y Hayes, 2002; Salanova, Agut, y Peiró, 2005).

## Referencias

Apiquian, A. (2007). El síndrome de burnout en las empresas. Congreso de escuelas de psicologías de las universidades de Red Anáhuac.

Aranda, C. (2006). Diferencias por sexo, Síndrome de Burnout y manifestaciones clínicas, en los médicos familiares, de dos instituciones de salud, Guadalajara, México. *Revista Costarricense de Salud Pública*, 15, 1-7.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., & Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 82-98.

Bakker, A. B., & Euwema, H. v. (2006). Crossover of Burnout and Engagement

in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do Engaged Employees Stay Engaged? *Ciencia & Trabajo*, 15-21.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2007). An organizational and social psychological perspective on burnout and work engagement. In K. van den Bos, M. Hewstone, J. de Wit, H. Schut, & M. Stroebe (Eds.), *The scope of social psychology: Theory and applications*. Oxford, UK: Psychology Press.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. In S. P. Shohov (Ed.), *Advances in psychology research* (Vol. 25, pp. 13-30). New York: Nova Science Publishers.

Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among nurses who work at intensive care units. *Journal of Advanced Nursing*, 51, 276-287

Bass B. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; 1985.

Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6, 12-24.

Burke, R. J. y Richardsen, A. M. (1993) Psychological burnout in organizations. En R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp.263-299). New York: Marcel Dekker.

Burke, R. J., & Greenglass, E. (1995). A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48, 187-202.

Buendía, J. y Ramos, F. (2001): *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide.

Cáceres, G.; Villanueva, R.; Méndez, J.R.; García, M.V. & Domínguez, V. (2009). Prevalencia del Síndrome de Burnout en médicos y enfermeros de un hospital militar. *Sanidad Militar* 65(2):83-94.

Carlin, M., & Ruiz, G. (2010). El Síndrome de Burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Universidad de León y Universidad de Murcia*. Vol 26, No. 1, 169-180.

Castro Solano A. *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós; 2007

Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger

Conger J. (2004) *Developing leadership capability: What's inside the black*

box? *Acad Manage Exec*. 18:136-139.

Contreras, F., Espinal, L., Pachón, Ana., González, J. *Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá*. *Perspectivas en psicología*. Vol. 9, No. 1, 2013

Contreras, F.; Barbosa, D.; Juárez, F.; Uribe, A.F. & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología* 12(2):13-26.

Cuadra, A. & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería* 18(1):15-25.

Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. Nueva York: Human Sciences Press.

Firth, H., & Britton, P. (1989). Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 55-59.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Gallego, A., Rios, Fernández. (1991). El síndrome de Burnout o el desgaste profesional: Revisión de estudios. Vol XI, No. 39.

Hansen, D. (2012). *Engagement y Burnout*. (Trabajo de integración final de licenciatura). Facultad de psicología y Educación. Pág. 27-32

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.

Jaoul, G., Kovess, V. y Murgén, F. S. P. (2004). Le burnout dans la profession enseignante. *Annales medic-psychologiques*, 162, 26-35.

Justice B, Gold RS, Klein JP.: Life events and burnout. *The Journal of Psychology* 1981; 108: 219-226.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33(No. 4), 692-724.

Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). *The Relationship Between Work Enga-*

gement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 248–.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.

Martínez Pérez, Anabella (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*. No. 112. Septiembre. 2010.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52:397-422.

Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, California: Consulting Psychological Press.

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychological Press.

Maslach, C. y Leiter, M.P. (1997): *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass. Pag. 34

Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y Trabajo*. Abr-Jun; Año 11 Número 32 pp. 37-43. (<http://www.cienciaytrabajo.cl>)

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Harper & Row.

May, D. R.; Gilson, R. L.; Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 77 11- 77.

McBain, R. (2006). Employee engagement – the emergence of a new construct? *Henley Manager Update*, Vol. 17 No. 4.

McDonald, S. (2005). Avoiding and overcoming burnout. *Ultrarunning*, 25, 8-9.

Moreno, B. El Burnout, una forma específica de estrés laboral, ponencia presentada en el II Symposium de psicología clínica aplicada, Jaén, 1990.

Pech, R., & Slade, B. (2006). Employee disengagement : is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Iss 1, 21- 25.

Peiró J.M.; Silla, I.; Sanz, T.; Rodríguez, J. & García, J.L. (2004a). Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria. *Psiquis* 25:129-140.

Pines, A. y Kafry, D. (1978). Coping with burnout. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychology Association. Toronto: Canada.

Rothman, S. (2003). Burnout and engagement : a South African perspective. *Journal of Industrial Psychology*, 29 (4), 16-25.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S. (2000) Desde el burnout al engagement ¿Una nueva perspectiva?. *Revista psicológica del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 16, no. 2. Págs. 117-13)

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Shirom A. (1989): "Burnout in work organization", en C.L. Cooper Y I. Robertson (eds.), *Internacional review of industrial and organizational psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Shuck, B., & Wollard, k. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1) 89–110.

Spaniol, L. y Caputo, G. (1979). *Professional burnout: a personal survival kit*. Levington, MA: Human Services Associates.

Tejero González, C. M., Fernández Díaz, M. J. y Carballo Santaolalla, R. (2010) *Medición y prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en la dirección escolar*.


Thacker JK.: Using psychodrama to reduce burnout or role fatigue in the helping professions. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry* 1984; 37, 1: 14-26.

Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of applied Psychology*, 85, 848-859.

Trógolo, M., Pereyra, A., Sponton, C., Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Trabajo de ciencias*, Vo. 15, No. 48, 2013.

Vinaccia, S., Quiceno, M. (2007). Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo. Universidad de San Buenaventura. *Acta Colombiana de Psicología*. Vol No. 2 Bogotá.





Westman, M., & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 269-278.

D. Zohar and G. Luria. "Climate as a Social Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". *Journal Applied of Psychology*. Vol. 89 N° 2, pp. 322-333. February 2004.

