



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO, CALIDAD DE VIDA Y
BIENESTAR**

**MARIA ALEJANDRA CERQUERA
ALEJANDRA CASTELLANOS**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C. 2013.**

“Proyecto de investigación: Liderazgo, calidad de vida y bienestar”
Trabajo vinculado al proyecto de investigación “Liderazgo transformador, bienestar
y perdurabilidad empresarial: Estudio Grupo Bolívar”

Trabajo de Grado
Presentado como requisito para ser merecedor del título de
Administrador de Negocios Internacionales
En la Facultad de Administración
Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentada por:
Maria Alejandra Cerquera
Alejandra Castellanos

Dirigida por:
Francoise Contreras

Semestre II, 2013.

*Este trabajo de grado está dedicado especialmente a la Universidad del Rosario
por haberlo hecho todo posible gracias a su incanzable y continua labor
formadora de líderes profesionales para el país y para el mundo.*

AGRADECIMIENTOS

Infinitamente a Dios, por todas las bendiciones que nos ha proporcionado y permitirnos realizar todas nuestras metas y proyectos. Agradecemos a la Universidad del Rosario a toda la planta docente y administrativa, gracias por ser partícipes de éste sueño.

De manera muy especial a nuestros directores de tesis Dra. Francoise Contreras y Dr. Diego Cardona, gracias por compartir sus conocimientos, por su confianza y apoyo durante el proceso, sin duda sus correcciones, críticas y consejos nos han permitido culminar este trabajo.

Finalmente queremos extender nuestros agradecimientos a nuestras familias, por su apoyo incondicional, son el pilar de nuestras vidas y nuestra principal fuente de inspiración.

TABLA DE CONTENIDO

10. Introducción.....	10
11. Entendiendo el liderazgo desde su origen	13
12. El liderazgo en las organizaciones modernas y los líderes de hoy.....	16
13. El liderazgo en virtud del bienestar	23
14. El liderazgo en virtud de la calidad de vida	28
15. La tecnología estrechamente ligada al liderazgo.....	30
16. Influencia de la cultura en el bienestar, liderazgo y calidad de vida	31
17. La perfecta armonía entre liderazgo, calidad de vida y bienestar.....	35
18. La clave para el éxito organizacional basado en el liderazgo, la calidad de vida y el bienestar	38
19. La importancia del talento humano y su influencia en el éxito de la organización líder actual.....	40
20. La cultura del liderazgo en las organizaciones orientada a la calidad de vida y bienestar.....	45
21. Bienestar Laboral	50
22. Las diferentes formas de estudiar y ver el liderazgo.....	52
23. De la teoría a la práctica	55
24. Conclusiones.....	57
25. Recomendaciones	59
26. Referencias	60

LISTAS ESPECIALES

Ilustración 1: Definiciones obtenidas de Corts, Jaca & Díaz (2008)..... 26

Tabla 1: Patrones de influencia 24

GLOSARIO

Liderazgo: Es la capacidad de dirigir, inspirar o guiar individuos o grupos.

Empresa: Entidad, institución u organización dedicada a fines comerciales, sociales o económicos, haciendo uso de los factores productivos.

Incentivo: Motivación que impulsa a desear o hacer alguna cosa.

Dirección: Orientación hacia un determinado fin.

Competitividad: Capacidad de obtener rentabilidad o determinado fin haciendo frente a otros participantes.

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVE

A través de este trabajo se busca evidenciar la clave para el éxito organizacional basado en el liderazgo, la calidad de vida y el bienestar. Por un lado se aborda liderazgo en todas sus dimensiones, el bienestar como un pilar fundamental para la eficiencia de una organización y la calidad de vida en el desarrollo del talento humano empresarial.

Por otro lado se destaca la estrecha relación existente entre éstos tres grandes conceptos para llevarlo a trascender de la teoría a la puesta en práctica, y de ésta manera brindar una serie de claves para aquellos profesionales que desean proyectar la empresa a un nivel superior en un escenario competitivo de un mundo altamente globalizado.

Palabras clave: Liderazgo, Bienestar, Calidad de vida, Talento Humano, Eficiencia, Empresa.

EXECUTIVE SUMMARY AND KEY WORDS

Through this work seeks to reveal the key to organizational success based on leadership, quality of life and well-being. On the one hand addresses leadership in all their dimensions, the welfare as a fundamental pillar for the efficiency of an organization and the quality of life in the development of enterprise human talent.

On the other hand shows the close relationship between these three great concepts to transcend from theory to implementation, and in this way provide a series of keys for those professionals who want to project the company to a higher level in a competitive scenario in a globalized world.

Keywords: Leadership, Wellness, Quality of life, Human talent, Efficiency, Company.

10. Introducción

El presente trabajo de grado tiene como objetivo expresar el impacto que tiene el liderazgo, la calidad de vida y el bienestar en la eficiencia de una organización. El proyecto se encuentra vinculado al grupo de investigación “Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: Estudio Grupo Bolívar” el cual pretende demostrar el éxito de importantes compañías al incluir técnicas de liderazgo en la dinámica de ellas.

En primer plano se aborda el liderazgo como concepto desde su origen para entender el por que se hace vital y necesario en cualquier clase de sociedad. En las organizaciones, el liderazgo tiene el potencial de influenciar la forma y manera en la cual ocurren los procesos relevantes de las mismas y aportar al logro de sus objetivos, es por esto que visto desde sus inicios brinda un claro abrebocas de lo que se refiere a lo largo del desarrollo del proyecto.

En segunda instancia se visualiza el liderazgo en las organizaciones modernas y los líderes de hoy describiendo al líder no como un jefe autoritario que se impone sobre su equipo de trabajo, creyendo tener la razón aunque no la tenga, sino como un facilitador abierto a propuestas, soluciones y opiniones permitiendo el crecimiento integral de las personas bajo su dirección.

En este orden de ideas resultó sencillo encaminarse a relacionar al liderazgo en virtud del bienestar y la calidad total, el liderazgo por un lado busca el bienestar de cada uno de los partícipes en la empresa, lo cual es fundamental para su progreso y su vez se encuentra estrechamente ligado a la calidad al tratarse del

servicio de la convivencia colaborativa basada en el aporte de cada uno a la satisfacción de los demás.

De este modo es válido precisar que existe una codependencia entre cada uno de estos tres términos, y que además también existen otra clase de factores que de un modo u otro ejercen influencia sobre ellos. Primeramente se habla de la tecnología, el líder moderno debe tener conocimiento del manejo de las nuevas tendencias tecnológicas para así poder ser capaz de ir a la vanguardia en procesos y productos y de esta manera adquirir la habilidad de guiar u orientar a su equipo con mayor eficiencia.

La cultura es otra parte fundamental en la influencia del liderazgo, la calidad de vida y el bienestar, ya que debido a diferencias multiculturales muchas veces se pierde el verdadero sentido del liderazgo orientado a un objetivo común, pues el hecho de ser interpretado de diferentes maneras genera un choque y un distorsionamiento de las ideas. Es por ello que el legítimo líder deberá trascender los escenarios culturales para identificar los aspectos universales del liderazgo y de esta forma poderlos aplicar en cualquier modelo ya sea económico, político o social.

Finalmente basado en lo expuesto anteriormente, como última instancia el líder entenderá que la clave para el éxito será la perfecta armonía entre el bienestar, la cultura y el liderazgo, poniendo por encima y dando prelación siempre al talento humano al cual buscará mantener satisfecho y motivado a través de estrategias e incentivos, pues de ahí depende la rentabilidad o el triunfo del negocio.

Gracias a toda esta serie de premisas expuestas a lo largo del presente documento y de las cuales se ha elaborado un breve recuento a través de ésta introducción, los interesados podrán encontrar las pautas necesarias para lograr

los resultados empresariales esperados a través del correcto direccionamiento de una organización.

11. Entendiendo el liderazgo desde su origen

“El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra” (Burns, 1978)

En la historia siempre ha sido constante la presencia y la necesidad de una voz de mando frente a todas las decisiones que se tomen ya sea en un grupo social amplio, en un Estado organizado o en proceso de gestación o en un sector de la producción o empresa. Es aquí donde la necesidad de saber y conocer quien lleva esa voz líder en la organización, se presenta y se debe encarnar en un líder que cuente con la confianza de las personas a las que él va representar y liderar en la toma de sus decisiones. Pero no sólo se debe hablar de una confianza entregada, sino que también debe existir una capacidad, ya sea innata o adquirida posteriormente, para poder administrar lo que bien se le ha entregado en sus manos y que conduzca con su voz de liderazgo. En este orden de Ideas, Heifetz y Laurie (1997 citados en Contreras, 2010) anotan que:

Ya no vivimos en un mundo que podamos tener el derecho de esperar que las autoridades conozcan las respuestas. Los desafíos de adaptación que enfrentan las organizaciones exigen no solamente la aplicación de la experiencia, sino de cambios progresivos en los hábitos, actitudes y valores de las personas en todos los ámbitos de la organización (p.25)

Pero el liderazgo, entendiéndolo desde un punto inicial y conceptual, no se puede quedar en la simple vista del líder y las calidades que este deba tener, sino que se debe ver desde la función que este cumpla en el entorno al cual pertenezca. El líder por sí solo no tiene liderazgo o el liderazgo no es una

característica sin la cual exista un líder. Para poder responder a la disyuntiva anterior es necesario comprender que existen tendencias que paralelas al funcionamiento de una organización, son dirigidas hacia el bienestar de los empleados y se ven más que como un gasto, una inversión en el clima organizacional y laboral (Recursos humanos online, 2009).

Se puede afirmar que uno de los temas de mayor preocupación y discusión en nuestra sociedad es el del liderazgo. Su concepción, la formación de los líderes y la construcción de la misma figura en cada uno de los aspectos de nuestra vida, son ejes fundamentales así como las distintas herramientas utilizadas en torno a forjar una imagen de liderazgo un cuerpo de líder y un discurso sobresaliente y que unifique diversas corrientes de pensamiento y de funcionamiento.

Estos líderes, que a nivel empresarial se conocen como ejecutivos, se caracterizan por ocupar posiciones jerárquicas bien pagadas, tener poder y ostentar prestigio; sus decisiones tienen consecuencias significativas para ellos mismos, los accionistas, los empleados y hasta la comunidad y el país donde se ubica la empresa. Tales decisiones están orientadas a incrementar la efectividad organizacional, muchas veces a costa del bienestar humano.

Programas de radio, de televisión, artículos de prensa y las discusiones que podemos escuchar entre grupos profesionales y de amigos muestran un gran interés por este tema. Y es que el liderazgo afecta la calidad de nuestras vidas, particularmente a través de las decisiones y conductas que los líderes asumen, cuyo impacto es experimentado por sus seguidores. En las organizaciones, el liderazgo tiene el potencial de influenciar la forma y manera en la cual ocurren los procesos relevantes de las mismas y aportar al logro de sus objetivos (Bennis, 2007 citado en Pérez y Del Valle, 2011).

Peiro & Rodríguez (2008) en su artículo “el liderazgo en las organizaciones y el estrés laboral” afirman que el liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional citando a Britt, Davison, Bliese y Castro (2004) que indican la importancia que deben tener quienes dirigen una empresa y las ideas que sobre la organización y el funcionamiento de esta, tengan. Así mismo, el bienestar laboral está relacionado con el ajuste entre la cantidad presente de las características laborales y las que requiere la persona, teniendo en cuenta que la cantidad que requiere cada trabajador y el umbral aceptable puede variar de persona a persona en función de algunas características personales y ambientales.

De igual manera, los directivos de las empresas deben ejercer un liderazgo efectivo en la conducción del equipo humano que ejecute todo lo planeado y con mayor énfasis las iniciativas sociales, que hoy en día se convierten en un norte, alternativo al de su función principal. El equipo que acompañe el proceso debe por ende contar con las competencias necesarias para comprender la problemática social o ambiental que se atiende y con las competencias administrativas requeridas para ejecutar los planes de manera eficiente y efectiva. Para ello debe priorizar, además de sus objetivos económicos, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de su comunidad y el bienestar de sus trabajadores. La empresa socialmente responsable habrá reemplazado su visión de beneficios de corto plazo por una visión de mayor alcance, en la que considere como una de las capacidades estratégicas de su gestión el desarrollo de relaciones que la beneficien y a su vez generen valor para los distintos grupos de interés con los que interactúa. (Responsabilidad social corporativa, 2004)

12. El liderazgo en las organizaciones modernas y los líderes de hoy

La novedad de las organizaciones modernas en el mundo entero es que la dirección de los equipos humanos no está concentrada en el tradicional jefe autoritario sino en el líder. En comparación con el jefe de siempre, que da órdenes, manda, no delega y siempre tiene la razón, aunque no la tenga, el líder es un facilitador, que permite que su gente crezca, tome decisiones, plantee soluciones y la empodera para que sea parte del proceso. En otras palabras:

“Se trata de una tendencia reciente que se basa en el principio de que todos los seres humanos tienen potencial para ser líderes, pero hay que formarlos. Creo que es un tema fundamental en la Colombia de hoy, donde la gente está tan golpeada por la situación económica y uno de los principales problemas es precisamente la falta de liderazgo”, Katia Arango (citada en Betancurt, 2002)

12.1 Cualidades y características del líder contemporáneo

En ese orden de ideas, la principal característica del líder es que conoce a su gente a profundidad. Sabe quién es cada uno, su historia personal (que es un sello individual), como ha sido su desarrollo profesional, que lo motiva, que gustos tiene, cuál es su visión de futuro y hacia dónde quiere llegar. Es alguien que mantiene el equilibrio de las cuatro dimensiones de su vida: la física, la espiritual, intelectual y la social, porque también tiene su propia familia, amigos, gustos, para los que necesita tiempo, por eso no es el esclavo que trabaja de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. (Betancurt, 2002)

Como bien se ha dado a entender, en este punto es esencial ver a líder como parte de un organismo, de un cuerpo y no como una sola cabeza omnipotente y todopoderoso. Manuel Francisco Peña (citado en Betancurt, 2002) experto en dirección exitosa de equipos humanos, va mas allá: "el líder tiene que escuchar con el corazón". En la práctica "Estas teorías obedecen a los cambios que ha experimentado la misma familia y la sociedad. Hoy, hasta un niño de cinco años se niega a ponerse una ropa que no le gusta y uno de siete le exige al papá la explicación de por qué tiene que hacer la tarea ya y no dentro de una hora, cuando se termine su programa favorito en la televisión", plantea Francisco Peña. Y esos niños son los jóvenes profesionales que están ingresando a las empresas, que tienen una mentalidad distinta frente al trabajo, no se creen un activo fijo de la compañía, trabajan por proyectos y su ideal no es quedarse eternamente en un mismo cargo. Como conseguir el compromiso real de un buen empleado? "Mostrando interés por sus familias, invirtiendo en su bienestar, en su capacitación, estimulando sus logros (felicitaciones en público, críticas en privado), haciéndole vivir como y a dónde quiere llegar", dice Peña.

En Colombia, varias empresas, por ejemplo las del Sindicato Antioqueno, están desarrollando este tipo de liderazgo. Juan Emilio Posada, presidente de Aces, cabeza del grupo Summa, opino que "el panorama del Siglo XXI nos reclama un líder que sabe trabajar con constancia, con una capacidad inmensa de sacrificio, haciendo pequeñas tareas diarias mas que obras extraordinarias puntuales". De acuerdo a lo anterior, el verdadero líder trabaja para formar y hacer crecer su equipo. Está convencido de que su papel es el de potenciar nuevos líderes, como personas, como profesionales y como seres humanos que se deban a su comunidad. Y tiene la inteligencia y la capacidad de ceder el mando.

Consecuentemente, Ferreiro (2002) afirma que un líder es aquella persona que desarrolla a otros que le siguen. El líder no solo obtiene resultados de venta, de producción, de calidad, sino que además desarrolla a las personas que trabajan con él. Tiene que contar con una capacidad reflexiva sobre sí mismo. A veces se confunde liderazgo con una cuestión de perfil, impostación de la voz o dotes de mando. Pero no es una cuestión de psicología, de retórica. El líder y su característica, el liderazgo deben verse desde la afinidad y el carisma, el conocimiento específico y la claridad del discurso. Estas características complementan la voz de mando y hacen dinámico el movimiento de la empresa entendido como la respuesta positiva de los empleados a las directrices de los directivos (líderes).

En otras palabras Páez (2010) señala que hoy día, el liderazgo fundamentalmente, es una herramienta necesaria e indispensable para la gestión. Los gerentes no pueden ser más que el jefe, deben ganarse el respeto de sus seguidores e influir en ellos, no sólo para que se haga lo que se debe hacer, sino para inspirar una visión donde todos los seguidores encajen y, especialmente, en ayudarles a liderarse -en primer lugar- a sí mismos y luego capacitarles también como líderes. De Sendagorta, E. (2008) afirma que el líder es la persona que influye en otras para que tomen una dirección compartida; consigue que la gente haga cosas que inicialmente no quería y luego guste de hacerlas. Tiene capacidad para imprimir su voluntad en los liderados e inducirles al seguimiento, a la obediencia, al respeto y a la cooperación. El líder persuade, atrae, da su confianza y gana la confianza; mueve con suavidad, motiva y dirige, cambia los rumbos y las cosas. Lo anterior, también lo afirmo Stephen Covey en su libro "The Seven Habits of Highly Effective People" publicado en 1990 (citado en Alfaro, 2002) que se convirtió en una obra de referencia cuya vigencia aun no ha expirado, ya que es un análisis profundo del liderazgo en cualquier ámbito. Es un decálogo de siete normas de la gestión humana, y una de las características del líder es que sea una personas que

busque opciones en que todos salgan ganando, un tipo de liderazgo interpersonal que proponga soluciones donde los esfuerzos de cooperación produzcan ganancias para todas las partes. Covey llama a la estrategia win/win o sea ganar-ganar, y es una herramienta para establecer los fundamentos necesarios para una efectividad a largo plazo.

Otra cualidad que debe tener un líder es saber reaccionar en cualquier nivel, no solo para lograr resultados, también incorpora un principio fundamental y básico que es saber que todo hombre solamente puede ser fin y nunca medio. Donde esto se ha asimilado, allí hay liderazgo. El liderazgo hace que un equipo humano este integrado, que la delegación se adivine y no se imponga para conseguir un objetivo. Cuando la delegación, la evaluación, la comunicación, no se hacen con verdadero liderazgo, entonces tiene que suplirse esa falencia con control, que es caro y psicológicamente desgastante, porque la gente no lo quiere. Entonces, la empresa tiene la responsabilidad de formar líderes porque los trabajadores pasan 160 y 180 horas de su vida. Aprenden mucho y recuerdan siempre los jefes que ha tenido. La empresa forma líderes o los deforma. En este punto nos podríamos preguntar ¿Con que lógica un empresario puede pedir resultados a un subordinado que ve a la familia media hora al día? Así, existe gente que de una manera creciente odia a la empresa porque se convierte en algo que impide su desarrollo y no se puede lograr que el empleado sonría al cliente, que cuide la calidad, que se preocupe por sus subordinados y los desarrolle comenta Ferreiro (2002).

12.2 Abordando el liderazgo transformacional

Por otro lado y sin olvidarnos de las características que se han venido mencionado, se le puede añadir una nueva al liderazgo entendida como la la generación de un interés en el conocimiento a fondo de los procesos que la empresa lleva, esto no porte de sus directivos, sino, de sus empleados que son

los que llevan a buen término todos los proyectos que tenga la empresa y el norte que se haya plantado. El liderazgo transformacional trae consigo la mejora de los integrantes de la empresa ya existente, al igual que de los nuevos integrantes, reforzando la idea de mantener un clima de bienestar empresarial. Mediante reinterpretación del proceso productivo en una empresa, el liderazgo transformacional contribuye fundamentalmente en la concepción y funciones que se tengan dentro del proceso empresarial. Britt et al. (2004 citado en Peiro & Rodríguez 2008) han señalado que:

Mediante conductas dirigidas a la unidad como un todo, los líderes pueden crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados (un sentido compartido de valor, misión y prioridades). Este sentido compartido de realidad social tiene efectos tanto directos como indirectos sobre el bienestar de los soldados. (p.542).

12.3 *El concepto de calidad total directamente relacionado al liderazgo actual*

Siguiendo la línea de las características adicionales de un líder, al igual que en el grupo que este tiene a cargo, el bienestar de cada uno de partícipes en la empresa es fundamental como ya se ha mencionado. Pero en torno al funcionamiento y llevado a cabo de los diversos procesos de la empresa, en los últimos años han irrumpido con fuerza en el ámbito académico una serie de investigaciones relacionadas con la *Gestión de Calidad Total*. Este concepto de calidad total surgió en el mundo empresarial, concretamente en Japón, como control de calidad total; luego pasó a los Estados Unidos de Norteamérica, y más tarde a Europa. (Mercedes, Díaz e Hidalgo Hernández. 2007). Lo importante de este movimiento es que el paradigma de la calidad se plantea al servicio de la convivencia colaborativa basada en la aportación de cada uno al bienestar de los demás. De este modo, las escuelas de calidad son dinámicas y

otorgan la misma importancia al producto que a los procesos. (Cantón, 2001 citado en Mercedes et al, 2007). En este orden de ideas se puede señalar que al igual que los estudios relacionados con la eficacia o la mejora como los que se ocupan de la calidad encuentran en gran parte su origen en el liderazgo que se ejerza sobre los mismos. Convirtiéndose el líder en un punto esencial en la toma de decisiones y el camino que se debe tomar para tener una eficiente y real política de gestión de calidad. Se encuentra este sentido y dicho de otra manera que el liderazgo la innovación y gestión de cambio, van relacionados directamente con la función y la visión a futuro del líder. Esta nueva forma de entenderlo recibe los calificativos de transformacional y carismático (Mercedes et al 2007).

Hoy en día, las directivas empresariales y altos ejecutivos se preocupan por crear cada vez más, una serie de programas de bienestar para los empleados de sus compañías. Lo anterior es porque estos incentivos, que no se traducen en dinero, si van indicados a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y el clima organizacional.

Pero el liderazgo también se puede ver de acuerdo a unas dimensiones que Alejandro Cuadra y Constanza Veloso (2010) denominan clásicas y estas son la consideración y la iniciación de estructura. La primera hace alusión al apoyo constante, muestras de aprecio y permanente preocupación por parte del líder con quienes lo siguen y que él tiene a su cargo. Por otro lado, la teoría de la iniciación de estructura, se basa en la construcción de los mecanismos de funcionamiento, en donde el líder es quien organiza y dirige como se debe mover la estructura y así poder llegar a unas metas trazadas, lo anterior con el fin específico del conocimiento de cada uno de los puestos que deben ocupar todos los seguidores del líder.

Es necesario de igual manera mencionar que en torno a la dimensión de la consideración, House y Mitchell (1974), Castro *et al* (2007) y Daft (2006) (citados en Willman & Velasco, 2011) señalan que la teoría tiene variables independientes como son los cuatro comportamientos que el líder puede tener frente a su subordinado. Un líder que sea directivo, participativo, orientado a metas y considerado. Así, visto el líder desde la dimensión completa de la consideración, es aquel que brinda cuidados a sus colaboradores, atiende de forma personalizada sus inquietudes, se preocupa por su bienestar, ve a sus colaboradores como iguales. Este líder evidencia un comportamiento amigable, atento y accesible, generando un clima de trabajo amigable y de apoyo. El comportamiento del líder considerado es oportuno o acertado cuando es una fuente de confianza y satisfacción social y una fuente de reducción de estrés, que alivia la tensión y frustración de los subordinados. Se asocia a mejor desempeño cuando aumenta las valencias positivas asociadas con el esfuerzo orientado a la meta. Este liderazgo se asocia con el liderazgo orientado a las personas o de consideración.

13. El liderazgo en virtud del bienestar

13.1 Relación líder-colaborador

Por otro lado, la relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas. Los resultados del estudio de la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado (2010) , desarrollado en una entidad bancaria, muestran que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso. Es así como las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacionales como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma.

A continuación, se expone el resumen de las implicaciones prácticas del estudio para que los empleados que perciben un mayor bienestar en la organización se sienten más comprometidos con la misma (Rosa-Navarro y Carmona-Lavado 2010):

- Atribución de mayor peso en los procesos de selección y promoción interna a competencias relacionadas con la capacidad del líder para crear relaciones de alta calidad en el equipo.
- Alinear las actitudes y comportamientos de los líderes en las relaciones con los miembros de sus equipos, con los esfuerzos de la empresa por generar un buen clima de comunicación y bienestar.

- Concienciar a los líderes de su papel en el fomento del compromiso de los empleados con la empresa, así como formarlos para generar buenas relaciones con las personas bajo su responsabilidad.
- Generar una relación de alta calidad requiere que el líder tenga un estilo de liderazgo no autoritario, sea receptivo a las críticas, no se apropie de éxitos del equipo, y sea transparente, justo, coherente y ético.

Otros estudios como el realizado por Corts, Jaca & Díaz (2008) llamado “Efectividad de los patrones de influencia” muestra otra visión frente a la relación que debe tener el líder con sus seguidores. En el trabajo académico mencionado se estudia la efectividad de los patrones de influencia empleados por los superiores jerárquicos con sus empleados. El estudio identificó cuatro patrones de influencia empleados por los superiores: patrón fuerte, patrón racional, patrón activo y patrón pasivo para analizar la efectividad en términos de satisfacción, compromiso y bienestar de los empleados (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Patrones de influencia

Patrón pasivo.	Patrón racional.	Patrón fuerte.	Patrón activo
Se caracteriza por un reducido empleo de las tácticas de influencia para conseguir que sus empleados Realicen una tarea propuesta.	Se caracteriza por un elevado empleo de las tácticas blandas y racionales. En este patrón las tácticas duras muestran un menor índice de empleo. Los resultados indican que los superiores que siguen este patrón de	Se caracteriza por un elevado empleo de las tácticas duras. La táctica de intercambio y de relaciones personales se emplea de manera moderada,	Se define por el elevado empleo de todas las tácticas de influencia. Los superiores no discriminan en el empleo de las tácticas de influencia para tratar de

	<p>influencia prefieren recurrir más al sistema de valores de sus empleados, a su nivel de ambición, a la lógica y a la negociación, que a la presión, legitimación y coalición.</p>	<p>mientras que las tácticas de persuasión racional, recurrir a aspiraciones, consulta y adulación apenas se utilizan.</p>	<p>conseguir que los empleados lleven a cabo la tarea encomendada. Este patrón se puede considerar opuesto al patrón pasivo.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 1. Definiciones obtenidas de Corts, Jaca & Díaz (2008).

Así mismo, se comprobó que los superiores que recurren a una mayor combinación de tácticas de influencia resultan más efectivos que aquellos que utilizan una única categoría de tácticas (Ver Ilustración 1).

<i>Tácticas de influencia</i>	Intercambio. Se prometen recompensas o beneficios tangibles.
	Recurrir a aspiraciones. Se recurre a los valores, ideales y aspiraciones de la otra persona.
	Consulta. Se solicita participación y considera las ideas y sugerencias de otras personas
	Relaciones personales. Se recurre a los sentimientos de lealtad y amistad.
	Adulación. Se halaga y adula.
	Legitimización. Se basa en las políticas, reglas, prácticas habituales o tradiciones.
	Presión. Se exige y amenaza.
	Coalición. Se recurre a la ayuda o apoyo de terceras personas.
	Persuasión racional. Se explican las razones y objetivos de la propuesta.

Ilustración 1: Definiciones obtenidas de Corts, Jaca & Díaz (2008).

Considerando los criterios anteriores, Corts, Jaca & Díaz (2008) establecieron tres grandes categorías de tácticas de influencia:

- A. Tácticas racionales, en la que se incluyen las tácticas de persuasión racional e intercambio.
- B. Tácticas duras, en la que se agrupan las tácticas de presión, coalición y legitimación.
- C. Tácticas blandas, que comprende las tácticas de recurrir a las relaciones personales, adulación, recurrir a las aspiraciones y la consulta.

En el estudio de Corts, Jaca & Díaz (2008) se elaboró un cuestionario que se aplicó en el lugar de trabajo, para lo cual se reunió a los trabajadores en una sala, en un horario que no interfiriera con su trabajo habitual. Un experto estuvo

presente durante la aplicación del cuestionario para resolver cualquier duda; una de las variables evaluadas fue el bienestar psicológico de los empleados.

El bienestar psicológico fue evaluado utilizando la escala desarrollada por Warr (1990, citado por Corts, Jaca & Díaz, 2008). Se obtiene una medida del grado en que los sujetos están ansiosos o calmados, deprimidos o entusiasmados, contentos o descontentos con sus trabajos. Se insta a los sujetos a pensar en las últimas semanas e indicar cómo se sienten en relación con diferentes aspectos del trabajo (por ejemplo, tenso, tranquilo, pesimista, entusiasmado, lleno de energía, animado). Cada dimensión se evalúa con seis ítems que se contestan con una escala de seis puntos.

Los resultados muestran que algunos patrones resultan más efectivos que otros. Los superiores que utilizan los patrones activo y racional se relacionan con mayores niveles de compromiso con el equipo, satisfacción y bienestar en sus subordinados. Mientras que los superiores que emplean los patrones duros y pasivos muestran menores índices de estas variables. En resumen, aquellos que emplean una mayor combinación de tácticas de influencia son los más efectivos. (Corts, Jaca & Díaz (2008)

14. El liderazgo en virtud de la calidad de vida

Todo esto está relacionado a la Calidad de Vida, y no puede haber, en la actualidad un proceso de calidad sin un liderazgo que cumpla esta característica. Esto -incluso- es tomado en cuenta por la Norma ISO 9000.

El concepto de Calidad de Vida no debe ser confundido con el concepto de estándar o nivel de vida, que se basa primariamente en ingresos. Los indicadores de calidad de vida incluyen no sólo elementos de económicos y de ocupación, sino también el entorno donde se desarrolle la actividad y quien la desarrolle pase su tiempo libre. cobijo, seguridad personal, agua, electricidad, alimentos, viviendas dignas y vías de comunicación en buen estado, entre otros. Así como elementos relacionados a la salud física y mental de los empleados (excelentes servicios públicos y privados de salud, recreación, etc.). Y sumado a lo anterior, se debe también entender como esencial dentro de esos elementos, lo concerniente a la educación de calidad y competitiva, y pertenencia o cohesión social. (Páez, 2010).

Si bien es comprendido, la concepción o definición de empleo ha cambiado a lo largo de la historia, Tobón (2005) comenta como a inicios del XXI, el empleo digno está volviendo a ser tema central de los estudios económicos y sociales. Varios especialistas internacionales colaboraron en la elaboración de un documento preparado por el Carnegie Council, que es una organización que busca incorporar la voz de la ética en la política internacional para recordar que la persona, el ser humano y su bienestar, deben ser el centro de todas las políticas. La gloria de los gobernantes no puede estar por encima de la vida digna de las gentes gobernadas. La consideración del trabajo digno no es

solamente una cuestión de política económica, es también un asunto de ética y de moral, al igual que el trabajo digno es el cimiento de la reducción de la pobreza y del crecimiento con equidad para un bienestar social.

No obstante, cabe aclarar que bienestar social se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de las personas y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones, como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro. Aun así, el bienestar, como concepto abstracto que es, posee una importante carga de subjetividad propia al individuo, aunque también aparece correlacionado con algunos factores económicos objetivos.

15. La tecnología estrechamente ligada al liderazgo

Los líderes necesitan saber, cómo se utilizan las nuevas tecnologías; van a necesitar saber, cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo a pesar de la nueva tecnología; su dedicación debe seguir enfocada en el bienestar personal. Sabrán que los líderes guían gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera, con el fin de motivar a quienes están dirigiendo (idealmente: esa misma gente). Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desplegar su habilidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

A su vez, Franco Bernabé (en Teal, 1996) afirma que el liderazgo consta fundamentalmente de humanidad y que ésta se relaciona con la moralidad. En su opinión, comportarse moralmente implica analizar no únicamente lo que es benéfico para uno mismo, sino también para la empresa y la comunidad. Paradójicamente, la ética no se enseña formalmente y el individuo debe asumir en lo individual, el compromiso de conducirse éticamente sin importar que no forme parte de un programa académico específico o de un entrenamiento laboral. Sin embargo, hay muchas otras maneras de estimular el compromiso de la persona hacia los valores éticos, como por ejemplo, a través del desarrollo de la sensibilidad humana, de la interacción con personas íntegras, del desarrollo personal, del medio laboral apropiado, de la conducta ética de superiores y de cualquier actividad que se encamine a despertar en el sujeto un respeto auténtico hacia sus semejantes y el medio que le rodea.

16. Influencia de la cultura en el bienestar, liderazgo y calidad de vida

16.1 Estudio Globe

En ese orden de ideas y para ilustrar de una mejor manera el tema que se ha venido tratando, en torno al bienestar, una encuesta cuantitativa para el estudio Globe, (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program), realizada a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluidos 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores, en 64 países, arrojó resultados indicando una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados. Los gerentes latinoamericanos expresaron un gran deseo por abolir sociedades individualistas para que prime el bien común sobre las ventajas individuales y tener una sociedad que gire en torno al concepto de humanización, donde resalte el trabajo en equipo, un fuerte núcleo familiar, y un mayor interés y responsabilidad personal por el bienestar colectivo.

Los resultados indican una preferencia por parámetros semejantes de liderazgo, el cual fue medido con 21 escalas. Los gerentes latinoamericanos muestran una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización. Al igual que los gerentes del resto del mundo, también aparecieron como criterios importantes para juzgar a los líderes su capacidad de inspirar a los demás, el tener una clara visión de futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático y modesto. El líder autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos. Los

coeficientes de variación entre los países latinoamericanos indican una cultura homogénea que contrasta con la diversidad de países estudiados: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela.

Los datos indicaron una insatisfacción manifiesta con la realidad de sus países, lo que probablemente lleve a cambios sociales en el futuro: del individualismo hacia la mayor responsabilidad social. Lo anterior lo afirmó Triandis (1995, citado en Ogliastri y et al. Rosen et al.) al ser una curiosa paradoja de países con valores individualistas que tienen al tiempo sensibilidad y preocupación por el bienestar colectivo que puede ser la dirección en que se mueve la sociedad latinoamericana.

El estudio Globe, como se dijo anteriormente, realizó la descripción de las escalas de liderazgo propuestas por este , mediante el análisis factorial de los resultados obtenidos con 112 ítems de un cuestionario aplicado en los 61 países que creó 21 escalas de dimensiones de liderazgo. La séptima escala describe el líder como un colaborador en equipo, con características como:

- Preocupación por el bienestar del grupo
- Trabaja conjuntamente con otros
- Se mantiene y apoya a los amigos, incluso cuando tienen serios problemas y dificultades
- Consulta con otros antes de hacer planes o tomar medidas
- Interviene para resolver conflictos entre personas
- Tiende a ser un buen amigo con los subalternos.

Martínez (2010), conforme al trabajo crosscultural de gran magnitud (como lo es el estudio Globe mencionado anteriormente), afirma que es un programa de investigación orientado al estudio del comportamiento y el liderazgo organizacional efectivo y tiene como propósito investigar la influencia de la

cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional, comparando las culturas de diferentes países , asegurando que es un trabajo considerado como el estudio más influyente sobre las variaciones en la percepciones de los rasgos que hacen efectivas las organizaciones (Gelfand, Erez y Aycan, 2007 citados en Martínez, 2010). Sus resultados muestran atributos universales del liderazgo derivados de las relaciones significativas de valores organizacionales y sociales, pero también atributos que se consideran efectivos en unas sociedades y no en otras (House y Javidan, 2004 citados en Martínez, 2010) que afectan la cultura corporativa y el bienestar de los empleados.

El estudio Globe se plantea múltiples preguntas acerca del liderazgo y la cultura. Es un esfuerzo de investigación diseñado para “explorar el mundo complejo de los efectos de la cultura sobre el liderazgo, la efectividad organizacional, la competitividad económica de las sociedades y las condiciones humanas de los miembros de esas sociedades estudiadas” (House y Javidan, 2004, citados en Martínez, 2010). Considera que son necesarias las teorías del liderazgo y las organizaciones que trasciendan culturas; pero que hay limitaciones inherentes en la aplicación de teorías a lo largo de todas las diversas culturas.

Según Globe, lo que funciona efectivamente en una cultura puede no serlo en otra y, en consecuencia, se considera que las investigaciones interculturales sobre el liderazgo y las organizaciones ayudarán a probar el conocimiento sobre otras culturas, identificar las condiciones limitantes de las teorías e identificar los aspectos universales del liderazgo.

Para este proyecto la cultura es definida como “los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos relevantes que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, los cuales son transmitidos de generación en generación”

(House y Javidan, 2004, citados en Martínez, 2010). Según el estudio, estos son atributos psicológicos y esta definición puede aplicarse tanto en el análisis de la sociedad como en el análisis organizacional.

17. La perfecta armonía entre liderazgo, calidad de vida y bienestar

17.1 Como hacer frente a los desafíos actuales a través del liderazgo

Retomando la concepción y calidades que se tengan sobre un líder, Páez (2010) considera que en la actualidad los líderes deben estar preparados y enfrentarse a múltiples ambientes, que son inciertos pero generan grandes expectativas en quienes los siguen, dada la oportunidad para potenciar la innovación y el desempeño mediante la empatía y el consenso. En este contexto, la clave para mantener un liderazgo positivo está en la calidad de vida de la sociedad, vista desde tres perspectivas esenciales: bienestar físico, bienestar emocional y bienestar respecto a los bienes materiales.

En este punto no se puede solamente al líder y su liderazgo, sino que también se debe hacer mención a su función, propuestas, proyectos y directrices que vayan en pro de la calidad de vida y del bienestar de la organización, debido a que primordial que los directivos o líderes sean capaces de atraer y motivar a sus seguidores rodeándose de los más aptos y comprendiendo que en el ejercicio de sus funciones se deba recompensar, retener y seguir formando al trabajador o seguidor, para que de esta forma se mantenga motivado, satisfecho y con la plena convicción y motivación para realizar con calidad una excelente labor que llene las expectativas del cliente externo. Lo anterior es resultado de un estudio que constituye una investigación de primer orden en el camino hacia la excelencia hospitalaria. (Junco, Tápanes, Díaz, Torres y Cossío, 2006). Es así como Lescano (2011) considera que la satisfacción en el trabajo debe constituirse como la base necesaria, incluyendo la atención de las

necesidades de orden extrínseco e intrínseco de los empleados; es decir, sus requerimientos económicos y psicológicos; para ello, se consideran las políticas de recursos humanos generales. Pero asegurarse que los puestos de trabajo en la organización sean atractivos y satisfactorios para los empleados no es solamente una tendencia “políticamente correcta”. De igual manera Regent (2007) considera que descuidar este aspecto de la organización tiene un impacto directo en los costos, ya que si el empresario no hace nada por generar las condiciones para que los empleados sean “algo más” que simples piezas de un sistema mecánico la organización terminará pagando un precio, ya sea por la vía de mayores salarios, de una mayor rotación de personal, por un volumen menor de negocios o simplemente por tener que invertir una dosis de vitalidad tal que desmejore en forma significativa su calidad de vida.

17.2 La necesidad de la existencia de líderes

El objetivo general del estudio realizado por Junco et al. (2006) era determinar los factores que incidían en el estado motivacional, de satisfacción laboral, de liderazgo, de cultura organizacional y la calidad del servicio existente en la organización. El resultado arrojado fue que la satisfacción laboral del personal dependía positivamente de las dimensiones de competencia de control y de disciplina a partir del liderazgo con una dimensión de comunicación.

Lo anterior lo afirma también D. Real de, A. (2011) en su artículo “Educar en liderazgo: requisito y reto del internista actual” argumentando que el liderazgo es la capacidad de guiar adecuadamente a un equipo, de conseguir que éste desarrolle completamente un proyecto, así como, ser líder supone desarrollar una gran capacidad de escucha activa y ejercitar habilidades comunicativas. Significa trabajar en equipo y facilitar ese trabajo. Exige un profundo autoconocimiento, junto a una buena carga de humildad y coherencia interna.

El artículo explica la necesidad de la existencia de líderes, porque el desarrollo de habilidades de liderazgo mejora las relaciones entre profesionales, y si bien no todas las personas son llamadas a liderar equipos de trabajo, todas están obligadas a ejercitar muchas de las habilidades que debe tener un líder.

Desde el punto de vista de la relación con el resto de los profesionales, la promoción de habilidades de liderazgo es importante. D. Real de, A. (2011) trae otra característica esencial del líder y es la capacidad de establecer equipos de trabajo en los que reine la cordialidad y el buen humor, donde el individuo pueda divertirse trabajando, dado que ser líder supone una gran capacidad de escucha activa y ejercitar amplias habilidades comunicativas; significa trabajar en equipo y facilitar ese trabajo; exige un profundo autoconocimiento, junto a una buena carga de humildad y de coherencia interna.

18. La clave para el éxito organizacional basado en el liderazgo, la calidad de vida y el bienestar

18.1 Identificando las falencias

La necesidad de revisar las tendencias y el desarrollo del clima organizacional, los niveles de liderazgo, la motivación y el afianzamiento de la escuela administrativa tienen un fundamento contemplado en la comprensión de cómo se encuentra organizada y funcionando una empresa. Así como la existencia de una necesidad de cambio en las políticas internas o renovación y consecuentemente un clima adecuado para llevar a cabo la nueva dirección. De igual manera, con esta mirada profunda se revisan las falencias que impiden u obstaculizan el crecimiento y desarrollo de las políticas empresariales implantadas para optimizar el buen funcionamiento de la empresa y el crecimiento emprendedor. (González & Penagos, 2008)

Es así como estas falencias se pueden presentar como el estrés laboral, que no sólo se ha convertido en un problema de salud para las personas que lo sufren, sino también para las empresas, siendo la causa que eleva los niveles de , malas relaciones personales, falta de calidad de servicio, reducción de la creatividad y débil concentración, que si no es atacado de buena y adecuada forma, una dirección de personal y liderazgo ineficaces, toma de decisiones lenta y propensión a sufrir accidentes, se suman entre otros problemas que la empresas pueden tener y alejarlas de sus metas o nortes propuestos. (Poelmans, 2002 citado en Mercado & Salgado 2008).

Bittel y Ramsey (1988, citado en Mercado & Salgado 2008) subrayan que es

precisamente en el mantenimiento de esa eficacia o consecución de las metas, cuando el estrés, como proceso, constituye una amenaza cada vez mayor, pues el éxito de las empresas se sustenta, en parte, en la capacidad, habilidad y bienestar de los ejecutivos e impedir que los empleados o seguidores olviden que hacen parte de un andamiaje complejo pero responsable frente a cada una de sus partes.

Peiro & Rodríguez (2008) muestra que la relación con el supervisor se ha operacionalizado en términos de apoyo social. La falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo manteniendo las dificultades y falencias para el desarrollo normal y con calidad de las labores encomendadas. Contrario a cuando el apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión.

Así mismo, existe una teoría en donde la calidad de la interacción entre los miembros de un grupo y su líder puede variar de manera constante, de acuerdo al acercamiento que los miembros tengan con su líder, existiendo en este sentido, quienes están cerca al líder, por confianza, afinidad o respeto (endogrupo) y por otro lado quienes no tienen una interacción directa con el líder. Influyendo de manera directa esta relación o tensión (strain) en la calidad del bienestar psicológico. (Tordera, Peiró, González-Romá, Fortes-Ferreira y Mañas 2006, citado en Peiro & Rodríguez, 2008). En este mismo sentido, Junco et al. (2006) consideran que existen insatisfacciones del personal que pueden estar influyendo en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda.

19. La importancia del talento humano y su influencia en el éxito de la organización líder actual

19.1 Los incentivos laborales

Según Mauricio Luque (citado en Portafolio, 2012), director PS para Colombia y Ecuador de Hay Group, los estudios realizados en el mundo sobre el tema indican que la principal razón por la que los empleados renuncian a sus cargos no está relacionada con el salario, sino con la falta de espacios como programas de flexibilidad laboral, celebraciones de días especiales, programas dedicados al cuidado personal, capacitación en temas no laborales, código de vestimenta y otros tipos de programas en los que se sientan parte relevante de la empresa o que no reciban motivación en su cargo. Lo anterior se da debido a que hoy los empleados buscan el equilibrio entre su vida personal y laboral, lo que demanda de las empresas mayor imaginación a la hora de generar programas enfocados a ese objetivo.

Con la entrada del nuevo siglo las organizaciones han adoptado una nueva visión en la forma en la que conciben al hombre y sobre la gestión de su talento orientada al mejoramiento continuo, al empowerment y liderazgo grupal, que se organizan de manera flexible y autónoma (unidades de negocio), con una visión de compromiso y sentido de pertenencia, con mayor integración, interdependencia y competencia constructiva.

Fishman (2004) describe al líder que hace empowerment de la siguiente manera:

1. Entrega el poder paulatinamente. Su meta es lograr que los subordinados actúen de manera independiente. Por ello, traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno.
2. Esta orientado a sus subordinados, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos.
3. Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites de poder. En conclusión, el líder que hace empowerment entrega verdaderamente el poder para que los subordinados decidan con autonomía.

Esto es lo que la mayoría de los autores que han tratado el tema llaman Gestión del Talento Humano y para que se mantenga es necesario que también cambie la concepción de cómo tratar a las personas con una concepción de Liderazgo Participativo y Transformacional.

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. 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 los otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento y motivación para alcanzar la auto actualización de los líderes transformacionales, mientras enfocan sus esfuerzos para lograr un mayor bienestar para el grupo, la organización o la sociedad en su conjunto. Como conclusión, el líder inspira sentido de totalidad del grupo para defender su bienestar y sobrevivencia. (Mendoza, Ortiz Y Parker , 2007).

19.2 El comportamiento humano en las organizaciones

Para saber cómo tratar a las personas es necesario analizar el comportamiento humano en las organizaciones, el “ser persona”. Parra y Vásquez (2006) señalan que el concepto de “Persona” tiene una connotación colectiva, cooperativa, de colaboración, de unidad e integración en un todo que está orientado hacia todos y el mejoramiento de la calidad de vida de todos. Significa que tratar a las personas dejó de ser un problema individual para ser un trabajo compartido y recíproco y una solución que permitirá progresivamente convertirse en la ventaja competitiva de una organización.

En este orden de ideas, Rogers (1975 citado en Parra y Vásquez 2006) definió a la persona como una integración de saberes y experiencias compartidas, de emociones y sensibilidades, de recuerdos y de prospectivas, que definen sus formas de pensar, sentir y actuar en un contexto histórico, que les da la capacidad de responder a las demandas que les hace su entorno mediato e inmediato. Según el autor las personas han ido con el correr del tiempo, asumiendo roles y actitudes diferentes frente a lo que demandan de ellas las organizaciones.

Hablando acerca de gestión humana, Naranjo (2005) en su investigación “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la universidad del norte en los sectores de confecciones y alimentos” ratificó las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mipymes en materia de gestión humana, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. Según Naranjo (2005) el administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y

entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI.

La gestión del talento humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno, además de ser la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.(Naranjo, 2005)

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Según Naranjo (2005) La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. Por ejemplo, mediante jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación. Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos

de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Como conclusión Raysa Vásquez y Xiomara Vásquez (2006) reflexionan acerca de este nuevo panorama organizacional que exige una nueva generación de gerentes-líderes que pongan al centro de la mesa al ser humano, y que reafirmen y sustenten las identidades locales y regionales, además de las globalizadas.

20. La cultura del liderazgo en las organizaciones orientada a la calidad de vida y bienestar

Se considera que la cultura del liderazgo en las organizaciones es necesaria dado que generalmente los planes estratégicos y los proyectos de las empresas, se enfrentan a resistencias culturales y de intereses variados, al punto que, muchas veces, terminan desvirtuándose en su esencia. Esto ocurre porque las organizaciones cambian, si primero lo hacen las personas que las conforman, entonces estas avanzan rápidamente que otras viviendo el cambio como algo necesario, que debe ser generado desde todos sus niveles; en estas organizaciones es probable que exista una cultura de liderazgo. Esta perspectiva, señala que la cultura de liderazgo que se propone está asociada a la Gestión “con” Personas, adquiriendo, esta última, un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo el conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización, que depende de la Gestión Humana orientada hacia la búsqueda de calidad de vida en el trabajo y hacia la concepción de que los mejores espacios laborales son aquellos que se convierten en ambientes de aprendizaje colectivo que producen bienestar y disfrute de compartir con quienes se trabaja, que generan confianza entre los trabajadores, en el que estos sienten orgullo de pertenecer y hacer su trabajo en equipo y en los que la única limitación para la producción intelectual está dada por la disposición y las capacidades del hombre para aprehenderlas y no en la aparición y uso de nuevas tecnologías como erróneamente se cree. (Vásquez, R. & Vásquez, X. 2006)

Manchola (2008) en su artículo “Los estilos de dirección y liderazgo” presenta un modelo de caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo de los

dirigentes organizacionales. Con éste se logra un análisis integral, en la medida que se caracteriza el estilo a luz de la percepción de los colaboradores a través de la combinación de dos instrumentos, uno de tipo cuantitativo y otro cualitativo. El modelo teórico propuesto parte de un análisis teórico-conceptual de los elementos constitutivos de los modelos de los estilos de dirección y liderazgo, apelando principalmente a los planteamientos funcionalistas. La estructura general del modelo está compuesta por el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente: una referente al énfasis en las tareas (resultados), la otra, al énfasis en las relaciones (personas).

20.1 La orientación liderazgo hacia la dimensión “personas”

La dimensión “Personas” (Relaciones), entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión “personas” aquellos que muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, son los que presentan mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual el dirigente está en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales.

De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica realizado por Manchola (2008), las variables que permitieron caracterizar la orientación hacia la dimensión “personas” son:

1) *Comunicación*: Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.

2) *Toma de decisiones*: Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.

3) *Trabajo en equipo*: Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.

4) *Ambiente de trabajo*: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.

5) *Relaciones directivo - colaborador*: Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo. Consecuentemente, Castro (2008) analiza en su artículo “Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX– intercambio líder/seguidor) y satisfacción” que cuando la calidad de la relación entre líder-seguidor (LMX) sea peor, los subordinados experimentarán menor bienestar/satisfacción con la organización. Por otro lado, las investigaciones realizadas señalan que las discrepancias entre el líder real y el ideal (conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal) influyen de forma directa sobre la calidad de la relación que se establece con el jefe. A menor distancia entre los atributos percibidos y aquellos deseados es esperable encontrar una mejor relación con el superior y, por ende, que esta relación influya sobre algunos correlatos psicológicos, tales como el bienestar laboral. Si la relación es de mayor calidad se espera mayor bienestar con la organización.

6) *Motivación*: Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

20.2 Los Gerentes líderes y su influencia en el talento humano

Para dar un ejemplo acerca de importancia de los gerentes líderes, expuestos inmediatamente antes, está el estudio del incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo (Olivia, 2001). Este estudio examinó cinco conductas del liderazgo identificadas a través de la investigación de James Kouzes y Barry Posner y mide su empleo por los administradores de tres plantas manufactureras en México. Después, identificó las relaciones (correlaciones y predictivas) entre el uso de esas conductas y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Los resultados del estudio apoyan fuertemente el argumento de que los líderes son importantes en la generación de actitudes positivas de los empleados organizacionales. Específicamente, se encontró que cuando el líder reta el statu quo, inspira una visión compartida, habilita a los demás para actuar, sirve como modelo de actuación y anima a actuar, también promueve la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores.

La satisfacción laboral es también una variable importante para las organizaciones según Patlán-Pérez, Torres y Hernández (2012) porque tiene impactos significativos en el desempeño laboral, y en el bienestar en el trabajo de los empleados.

En su artículo "El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral", Patlán-Pérez et al. (2012) afirman que existen características de las organizaciones tales como el liderazgo que afectan la satisfacción laboral y el bienestar. De acuerdo a lo anterior, aunque no se identificaron asociaciones significativas negativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Patlán-Pérez et al. (2012) recomienda que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover un clima laboral favorable, tanto en el nivel individual como en los niveles interpersonal y organizacional, que contribuya a la

satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño, productividad y motivación en el trabajo.

Hablando específicamente de la satisfacción y el bienestar en el trabajo, Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride (2004 citados en Nader & Solano, 2010) en una extensa revisión determinaron que, del cúmulo de variables que afectan el bienestar psicológico en el trabajo, pueden contabilizarse dos grandes grupos: variables contextuales/sociales e individuales.

21. Bienestar Laboral

Históricamente se han estudiado con mayor énfasis los factores individuales asociados con el bienestar en el trabajo que los contextuales/sociales. Respecto de las variables contextuales, Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee (2007 citados en Nader & Solano, 2010) demostraron que la presencia de características transformacionales en los líderes genera altos niveles de bienestar psicológico. Asimismo, los autores afirmaron que el liderazgo transformacional predice el valor emocional del trabajo y, a la vez, estas dos variables son predictores del bienestar psicológico. Por otro lado, Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland (2007 citados en Nader & Solano, 2010) pudieron observar que el liderazgo *laissez faire* (liderazgo negativo) favorece la aparición de conflictos de rol, discrepancias entre compañeros de trabajo, ambigüedades de rol, la percepción por parte de los subordinados de acoso psicológico y la aparición de síntomas psicológicos. Por último, Vansteenkiste y sus colaboradores (2007 citados en Nader & Solano, 2010) mostraron que la edad predice positivamente la satisfacción laboral, mientras que el nivel de ingresos influye sobre los niveles de satisfacción y felicidad con la vida. Seguidamente, los autores determinaron que la orientación en valores hacia el logro y el poder influye negativamente sobre los niveles de satisfacción laboral, de satisfacción con la vida y sobre la felicidad autopercebida. Esto implica que aquellas personas que le dieron mayor importancia al logro de objetivos materiales tales como ganar más dinero, obtener más reconocimiento, etc., tendían a ser menos felices con su vida, con su trabajo y sentían menos gratificación al llevar a cabo sus tareas laborales.

Gilfranciscoalcover, Rico, Sánchez y Manzanares (2011) afirman que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el liderazgo auténtico y compartido.

22. Las diferentes formas de estudiar y ver el liderazgo

22.1 Hablando de liderazgo auténtico

El concepto de liderazgo auténtico surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, que muestra un carisma socializado orientado al servicio y en función de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder.

El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida.

Avolio et al (2009, citado en Gilfranciscoalcover, 2011) cita que el liderazgo auténtico se puede definir como 'un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores'. Además otra modalidad relacionada con el liderazgo auténtico es el liderazgo transformacional, al que ya se hecho mención anteriormente.

22.2 El liderazgo compartido

Hablar de liderazgo, no puede ser un tema que se aborde a la ligera, como una actividad o una cualidad de algunas personas que llegan a tener el rótulo de líder en distintas empresas. Así como muchas características que se han venido mencionando son de vital importancia para su comprensión, lo mismo se debe hacer con las consecuencias que un buen ejercicio del liderazgo traiga consigo.

De este modo es que se debe ver el impacto sobre la efectividad del trabajo en equipo. Trabajos recientes han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea de los equipos (Carson, 2007 citado en Gilfranciscoalcover, 2011), en una variedad de contextos y muestras (altos directivos, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.), siendo dichas relaciones más fuertes que en el caso del liderazgo tradicional vertical. Pearce y Conger (2003, citado en Gilfranciscoalcover, 2011) definen el liderazgo compartido como:

‘El proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos’ (p.1)

Peiró y Rodríguez (2008, citado en Gilfranciscoalcover, 2011) hacen relación al liderazgo compartido indicando que aunque teóricamente esta figura puede mejorar la satisfacción y el bienestar del grupo es un tema apenas explorado empíricamente y, por tanto, muy sugerente para la investigación futura.

22.3 Liderazgo Adaptativo

Dentro de las diferentes formas de estudiar y ver el liderazgo, existe uno denominado liderazgo adaptativo como el que habla Heifetz (1994, citado en Contreras, 2010) que permite el crecimiento de la calidad de vida y bienestar dentro de la organización aproximándose a la relación entre liderazgo y autoridad; la diferenciación entre liderazgo y líder al considerar al liderazgo como actividad; la importancia de entender la naturaleza de los problemas para elegir mejor qué estrategia usar y sopesar si es quien ejerce autoridad quien debe resolverlos. Según Heifetz (1994 citado en Contreras, 2010) el liderazgo adaptativo es “Movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare

decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser”. Donde movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención. Por lo tanto:

1. El objetivo final del liderazgo es abordar problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso.
2. La medida del liderazgo es el progreso en la solución de problemas.
3. Las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo. La responsabilidad es conjunta.

El autor aclara, además, que el desafío es enfrentar problemas (no evadirlos), clarificar valores y generar progreso, no soluciones. Esto implica hacer preguntas antes que proveer respuestas y requiere buenas preguntas y la voluntad de mantener la incertidumbre. El corazón de la estrategia es centrar la atención de la gente en asuntos complejos y difíciles, en lugar de en diversiones. Por ende, el desafío de quien ejerza liderazgo adaptativo es generar el aprendizaje que esto requiere.

Para ello es necesario contrastar los valores postulados con la realidad. Al ser una actividad voluntaria, el ejercicio del liderazgo es una intervención puntual (episódica), es decir, no es permanente. Por lo anterior, el liderazgo se lo puede ejercer desde cualquier posición. Su desarrollo requiere un proceso de aprendizaje conjunto: tanto de quien ejerce el liderazgo como de la organización y/o sociedad.

Hoy en día la importancia del liderazgo y su influencia en la calidad de vida y bienestar ha tomado varios enfoques, como por ejemplo, el enfoque diferente de liderazgo -no directivo- para aumentar el rendimiento y el bienestar de deportistas que le ha dado la comunidad científica en España (Matiz ,2012).

23. De la teoría a la práctica

Sumado a lo anterior Broin & Palmer (2006 citado en Matiz 2012) señalan que desde hace algunos años el *coaching psychology*, como se denomina en inglés, ha emergido en la escena deportiva como un ámbito de desarrollo profesional cuya propuesta de intervención comparte áreas de interés similares a las de la psicología del deporte: el logro de experiencias óptimas de rendimiento en un campo donde se valora la excelencia; la psicología positiva en aspectos como la motivación, el establecimiento de objetivos, la esperanza o el bienestar; y la importancia del valor de la relación coach-cliente o coach-deportista.

Afirmación que también es apoyada por Jorge Valdano quien explica que no siempre el tener una nómina 'de lujo' garantiza los resultados pues tanto en el deporte como en las demás áreas, una plantilla se debe construir con talentos complementarios y no solo con grandes talentos. El caso Real Madrid, que ganó siete títulos en tres años es un buen ejemplo. Explicó Valdano (Portafolio, 2005) el ex futbolista argentino que ejercer un liderazgo positivo es un tema cotidiano, que requiere de conocimiento, sensibilidad y tacto que asegure un equilibrio competitivo y bienestar dentro del equipo.

Para el exfutbolista y hoy exitoso conferencista en temas de liderazgo, "el deporte es una escuela de competitividad, de repartición de roles, de aplazamiento de la recompensa, de superación personal, de resolución de conflictos y de trabajo bajo presión".

Es así como Matiz (2012) persigue dos objetivos generales en su libro: Primero, formar a entrenadores en el manejo de competencias en coaching deportivo y

segundo, que el entrenador tenga una metodología de trabajo para potenciar el rendimiento deportivo y el bienestar de los deportistas y el equipo. El autor considera que en relación con el primero, el entrenador que aborde la lectura con desconocimiento acerca de la temática tratada va a aumentar su conocimiento teórico y, por ende, es muy probable que este objetivo se cumpla. En el segundo punto, Matiz considera que aplicar esta metodología con eficacia es bastante más complejo que entenderla. Por este motivo, el aumento del rendimiento y del bienestar de los deportistas no se aseguraría hasta que el entrenador adquiriera experiencia práctica y comprendiera con claridad su rol como líder-coach. Esto último es un punto a tener en cuenta dado el riesgo y las consecuencias que suponen una intervención en ámbitos para los cuales no se está capacitado. Por todo esto, el segundo objetivo del libro supone un reto ambicioso que ha de alcanzarse.

Entonces, cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el Siglo XXI. Scott (2007) resalta la evidente contribución del coaching en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el desarrollo de la organización. Los casos muestran que los procesos de coaching incluyen una serie de situaciones que cada gerente debe resolver para ser exitoso. La tarea del gerente, además de enfocarse a resultados, implica enfocarse a las personas y a los procesos. Por ello, hoy muchas empresas exitosas en los negocios se han propuesto facilitar programas de coaching a sus gerentes como forma de apoyar su desarrollo y como forma de capacitación para que utilicen este estilo de liderazgo con sus colaboradores y equipos, que promete un aumento de la salud y del bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente al reto de la globalización (Scott, 2007).

24. Conclusiones

En la actualidad es claro para las empresas que la clave del éxito en un mercado cada vez más competitivo esta en tener no solo una estructura organizacional adecuada y eficiente, sino a la vez tener el personal adecuado dentro de ella.

Es evidente que el bienestar y la satisfacción laboral influyen directamente en el desempeño de los empleados. Tener unas condiciones de trabajo favorables, un ambiente en el cual ellos sientan que pueden aprender y desarrollarse profesionalmente y como personas.

Garantizar que dentro de una organización exista calidad de vida y bienestar requiere liderazgo dentro de los grupos de trabajo, entendiendo como líderes aquellos que tienen la capacidad de crear un ambiente laboral favorable, que le permita a las personas participar, aportar, generar un sentido de pertenencia con la estructura organizacional, todo basado en la comunicación y el respeto hacia el bienestar y las aspiraciones de las personas.

Es complejo desarrollar tácticas o mecanismos que garanticen una calidad de vida en el trabajo ya que lo que resulta efectivo en una situación, en otra puede no ser eficaz. Esto causa la necesidad de habilidades especiales en el líder para desarrollar un vínculo positivo con su grupo de colaboradores, espacios que permitan el crecimiento personal, y todas las herramientas que permitan el bienestar de ellos.

De esta manera se está generando un proceso de concientización en las organizaciones de incentivar la capacitación de sus directivas y ejecutivos por medios de programas de coaching y otros programas que puedan ayudar al desarrollo de habilidades para generar estrategias para desarrollar un ambiente laboral satisfactorio. Es tarea de los líderes desarrollar un sentido de grupo en los trabajadores a través de canales de comunicación eficaces que les permitan hacer aportes, expresar sus opiniones e inconformidades.

Es importante tener en cuenta el cambio que se está generando en las organizaciones, pasando de ver a las personas solo como empleados que tienen que desarrollar ciertas tareas, a tener en cuenta más a cada individuo como persona, que tienen necesidades distintas así como habilidades que hay que incentivar.

25. Recomendaciones

Las recomendaciones del presente documento van dirigidas especialmente a las empresas, negocios, entidades o sociedades de pequeño, medio y gran tamaño que buscan constituirse y mantenerse como potenciales competidores en el mercado a desarrollar políticas de liderazgo dentro de la organización que garanticen el éxito y perdurabilidad empresarial a través de la perfecta armonía en la relación bienestar - calidad de vida - liderazgo, focalizándose esencialmente en la satisfacción, en el contenido y motivación del talento humano, principal motor y riqueza intangible dentro de las sociedades.

26. Referencias

Alfaro, A. (2002, 20 de Junio). Los siete hábitos de la gente altamente eficaz, *LA PRENSA*. Recuperado el 09 de Octubre del 2012, en <http://academic.lexisnexis.eu.ez.urosario.edu.co/>

Betancurt B, L. E. (2002, 07 de mayo).El jefe ideal no grita, escucha. *La Republica*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2012, en www.lexisnexis.com/hottopics/Inacademic

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.*Calidad de vida empresarial*. (2009). Recursos Humanos Online. 17/09/12. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, en <http://rholblog.wordpress.com/2009/09/25/calidad-de-vida-empresarial/>

Contreras, M.E. (2010). *Apuntes sobre el liderazgo*. BID Sector de conocimiento y aprendizaje. INDES. Resumen recuperado el 17 de Septiembre de 2012 de la base de datos de Inter American Development Bank

Corts, I., Jaca, L., & Díaz, F. (2008). *Efectividad de los patrones de influencia*. *Psicothema*, 20(3), 369-375.

Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, mes, 15-25. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77218811003#>

De la Rosa-Navarro, M., & Carmona-Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. *Universia Business Review*, (26), 112-132.

D. Real de, A. (2011). Artículo especial: Educar en liderazgo: requisito y reto del internista actual. *Revista Clínica Española*.

De Sendagorta, E. (2008). *El humanismo en el liderazgo empresarial*. *Empresa Y Humanismo*, 11(2), 13-32.

E. Martínez Avella M. (2012). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. *Cuadernos De Administración* (01203592) [serial online]. January 2010; 23(40):163-190. Recuperado de Fuente Académica, Ipswich, MA. El día Octubre 29 de 2012.

Fishman, David. (2004, 04 de Febrero). El líder 'laissez-faire', *LA PRENSA*. Recuperado el día 15 de Noviembre de 2012, en <http://academic.lexisnexis.eu.ez.urosario.edu.co/>

Ferreiro, Pablo. (2002, 09 de Marzo). *"El líder no solo obtiene resultados, desarrolla a los que trabajan con él"*, *Semana económica, apoyo comunicaciones*. *Semana Económica, Apoyo Comunicaciones*, Recuperado el día 18 de Agosto de 2012, en www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic

Gil.F.Alcover, C.M; Rico, Ramon; Sanchez-Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. *Papeles de Psicólogo*, Enero-Abril, 38-47. Recuperado el día 11 de Septiembre de 2012, en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77817210005>

José Javier González, M., & Penagos, C. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Pensamiento & Gestión, (25), 40-57.

Junco, V., Tápanes, L., Díaz, R., Torres, R., & Cossío, N. (2006). *Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy*. Folletos Gerenciales, 10(10), 37-53.

Lescano Duncan, L. (2011). *Liderazgo de servicio de los mandos intermedios*. Cuadernos De Gestión, 11(3), 73-84.

Nullvalue (2005). *Liderazgo o el arte de influir de manera eficaz para conseguir resultados*. Portafolio. 17/09/12. Recuperado el día 02 de Noviembre de 2012, en <http://search.proquest.com/docview/334530371?accountid=50434>

Manchola, I. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Pensamiento & Gestión, (25), 1-39

Matiz, S. (2012). *Un enfoque diferente de liderazgo -no directivo- para aumentar el rendimiento y el bienestar de deportista/Liderazgo y habilidades en coaching deportivo*. *Revista De Psicología Del Deporte*. 21(2), 409-411.

Mendoza Martínez, I. A.; Ortiz Arévalo, M. F.; Parker Rosell, H.C. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, enero-julio, 25-41. Recuperado el día 12 de Septiembre de 2012, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34202702>

Mercado S, P., Salgado R, M. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: Un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 15-36. Recuperado el día 15 de Agosto de 2012, en <http://search.proquest.com/docview/214395136?accountid=50434>

Mercedes Cuevas López, M. M., Díaz Rosas, F., & Hidalgo Hernández, V. (2007). El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. *Revista Española De Pedagogía*, (237), 295-316.

Nader, M., & Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Psicología*, 28(2), 227-258.

Naranjo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento & Gestión, (18), 103-137.

Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., Colombia, d. B., Dorfman, P., Ferreira, M., Fim, C., Ickis, J., Martínez, S. (1999). *Cultura Y liderazgo organizacional en 10 países de américa latina*. El estudio globe. *Academia*, 22, 29. Recuperado el día 18 de Octubre de 2012, en [http://search.proquest.com/docview/912166953?accountid=50434; www.ada.org?genre=article&sid=ProQ:&atitle=Cultura+Y+Liderazgo+Organizaci onal+En+10+Pa%C3%ADses+De+Am%C3%A9rica+Latina.+El+Estudio+Globe &ttitle=Academia&issn=10128255&date=1999-01-01&volume=22&issue=&spage=29&author=Ogliastri%2C+Enrique%3BMcMillen %2C+Cecilia%3BAltschul%2C+Carlos%3BArias%2C+Mar%C3%ADa+Eugenia %3BColombia+de+Bustamante%3BDorfman%2C+Peter%3BMarilia+Ferreira+d](http://search.proquest.com/docview/912166953?accountid=50434;www.ada.org?genre=article&sid=ProQ:&atitle=Cultura+Y+Liderazgo+Organizaci onal+En+10+Pa%C3%ADses+De+Am%C3%A9rica+Latina.+El+Estudio+Globe &ttitle=Academia&issn=10128255&date=1999-01-01&volume=22&issue=&spage=29&author=Ogliastri%2C+Enrique%3BMcMillen %2C+Cecilia%3BAltschul%2C+Carlos%3BArias%2C+Mar%C3%ADa+Eugenia %3BColombia+de+Bustamante%3BDorfman%2C+Peter%3BMarilia+Ferreira+d)

ela+Coletta%3BFim%2C+Carol%3Blckis%2C+John%3BMart%C3%ADnez%2C+Sandra

Olivia, V. M. (2001). *Incremento de la satisfacción Y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. Academia*, 26, 5. Recuperado el día 23 de Agosto de 2012, en <http://search.proquest.com/docview/912171793?accountid=50434>

Páez, L. C. (s.f.). *Liderazgo, Calidad de Vida, Bienestar Social y Nivel de Vida.*(2010). Entorno Empresarial. 18/09712. Recuperado el día 19 de Noviembre, en <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=61&pag=articulos&aid=3938>

Patlán-Pérez, J., Torres, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(5), 1-19.

Peiro, José M & Rodríguez, Isabel. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. (Spanish). Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 68-82.

Pérez S., J. Armando y Del Valle, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Abril-Sin mes, 17-29

Portafolio. (2012).El bienestar laboral ayuda a retener y atraer talento. *Portafolio*. 16/09/12. Recuperado el 16 de Septiembre de 2012, en <http://www.portafolio.co/economia/el-bienestar-laboral-ayuda-retener-y-atraer-talento>

Puga Villarreal, J. Martínez Cerna, L. (2008). *Competencias directivas en escenarios globales*. Estudios Gerenciales, Octubre-Diciembre, 87-103.

Regent, P. (2007). Los costos del trabajo no atractivo. *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 10(6), 15-17.

Responsabilidad social corporativa. (2004, 12 de octubre). *Peru Economico, Apoyocomunicaciones*. Perú Económico, Apoyo Comunicaciones, Recuperado el día 25 de Octubre del 2012, en www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic

Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las instituciones. *Revista Posgrado y sociedad*, 7 (2), 38- 55. Recuperado el día 17 de Agosto del 2012, en <http://estatico.uned.ac.cr/posgradoysociedad/revista/documents/EIcoachingGerencial-IvonneScott.pdf>

Tobón L. G. (2005). Empleo digno. *Portafolio*. n/a. Recuperado el día 28 de Noviembre de 2012, en <http://search.proquest.com/docview/334472856?accountid=50434;www.ada.org?genre=article&sid=ProQ:&atitle=Empleo+digno&title=Portafolio&issn=&date=2005-10-06&volume=&issue=&spage=&author=Gustavo+Tob%C3%B3n+L>

Vásques, R., & Vásquez, X. (2006). *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. Folletos Gerenciales, 10(10), 15-28.

Willman, S., Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en Práctica de la universidad Icesi1. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. Recuperado el día 10 de Agosto de 2012, en <http://search.proquest.com/docview/880289648?accountid=50434>.