

Universidad del Rosario



Juan Pablo Arévalo Gutiérrez

Liderazgo y poder: una aproximación desde la ecología

Documento de Investigación

Administración de Empresas

Bogotá

2014

Universidad del Rosario



Juan Pablo Arévalo Gutiérrez

Liderazgo y poder: una aproximación desde la ecología

Francoise Venezia Contreras Torres

Documento de Investigación

Administración de Empresas

Directora

Bogotá

2014

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 5 -
1.2	JUSTIFICACIÓN	- 6 -
1.3	OBJETIVO	- 6 -
1.4	ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR	- 6 -
2	MARCO TEÓRICO.....	- 7 -
2.1	SIGNIFICADO DE LIDERAZGO Y LA IMPORTANCIA QUE ESTE REPRESENTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	- 7 -
2.2	EL PODER Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO. BASES CONCEPTUALES	- 8 -
2.3	EVIDENCIA DE COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y PODER EN DISTINTAS ESPECIES DE ANIMALES	- 9 -
2.4	LIDERAZGO Y PODER EN PRIMATES	- 12 -
2.5	NUEVAS FORMAS DE COLABORACIÓN Y LIDERAZGO: ECOLOGÍA DE LOS EQUIPOS	- 14 -
2.6	APORTE E IMPLICACIONES DE LA ECOLOGÍA AL LIDERAZGO Y EL PODER	- 17 -
3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 18 -
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	- 20 -

1 Introducción

El trabajo de grado se desarrollará a partir del análisis del liderazgo y el poder como característica de éste, desde una visión ecológica, lo cual constituye un aspecto de gran importancia en los estudios de administración. Primero, se abordará el significado de liderazgo y la importancia que este representa dentro de las organizaciones, a través de la generación de procesos que llevan a la organización a su evolución y desarrollo. Posteriormente se abordará el tema de poder en relación con la comprensión del efecto que este puede tener sobre las interacciones que se dan entre las personas de la organización. Finalmente, se estudiará también desde la ecología, como el poder ejercido por los líderes puede influir en la forma en que estos agentes, es decir personas, procesos e interacciones, interactúan para movilizar a la organización. De esta forma, se asume el poder como un aspecto importante dentro del estudio del liderazgo, en cuanto éste puede afectar la forma en que las personas son lideradas al interior de la organización.

A través de una revisión teórica y de la búsqueda de información bibliográfica sobre cada uno de los temas referidos anteriormente, se quiere hacer un acercamiento al liderazgo y al poder desde la ecología, disciplina que puede aportar de manera importante en el ámbito organizacional y permitir una comprensión más integral del fenómeno. La ecología se define como la ciencia que estudia a los seres vivos, su ambiente, la distribución, abundancia y cómo esas propiedades son afectadas por la interacción entre los organismos y su ambiente (Margalef, 1998). Haciendo un análisis profundo sobre el liderazgo desde la ecología se quiere comprender a profundidad que tanto puede aportar esta disciplina al liderazgo y que elementos pueden ser de gran importancia para un mejor entendimiento sobre las interacciones dentro de las organizaciones.

Se espera, aportar a la comprensión del liderazgo y poder desde la perspectiva ecológica a través de la recolección de información teórica que permita divulgar las conexiones entre Liderazgo y poder desde el conocimiento acumulado por la ecología. De igual forma se espera que este estudio pueda servir para el desarrollo de nuevas

investigaciones que ayuden a la administración a mejorar el entendimiento sobre liderazgo y el ejercicio del poder de los directivos al interior de las organizaciones.

Para investigar sobre la relación entre el liderazgo y el poder desde una perspectiva ecológica, se recurrirá a documentos de diversa índole, libros, textos, artículos y demás material que permita abordar el fenómeno. Se espera que éste documento pueda ser útil tanto para la academia como para los administradores y contribuya a generar beneficio para los procesos organizacionales.

1.1 Planteamiento del problema

El liderazgo es uno de los aspectos más importantes en el ámbito organizacional y es de gran importancia en el estudio de la administración. La comprensión de temas que están directamente relacionados con el liderazgo puede generar resultados que ayuden a las organizaciones a generar mejores procesos. De esta forma las personas pueden tener mejores herramientas y colaborar para que la organización perdure en el tiempo.

Es necesario realizar un análisis sobre el significado de liderazgo para tener un marco general que facilite el desarrollo de la investigación. Hughes, Ginnet & Curphy (2007) consideran que el poder es un elemento fundamental para analizar el liderazgo y plantean que el poder es una fusión del líder, los seguidores y la situación, todos ellos, Elementos fundamentales para la comprensión del liderazgo como proceso y el ejercicio del poder como característica de éste.

Una gran parte de los autores hacen un análisis del liderazgo y del poder desde las ciencias sociales, sin embargo su estudio desde otras disciplinas no ha sido tan prolífico. En esta investigación se estudiará el poder como característica de liderazgo desde un enfoque ecológico. Autores como Pascale, Millemann y Gioja (2002) introducían al estudio de los negocios y la administración ciencias como la biología, medicina, ecología, sociología, psicología, economía matemáticas y física para dar un mejor entendimiento sobre la dirección de empresas. También resaltan los esfuerzos que se han hecho a lo largo de la historia por comprender la vida y como cada tema que se desarrolla a través del tiempo colabora para mejorar la calidad de todas las ciencias. La

profundización de un tema como la ecología es necesaria para mejorar el conocimiento sobre el poder del líder y aportar a su comprensión desde la administración.

1.2 Justificación

El estudio del liderazgo y el poder requiere de la mirada de diversas disciplinas para ser comprendido de una manera integral. Tener una visión ecológica puede complementar la comprensión de estos fenómenos y puede resultar favorable, superando la visión social y política, así, con este trabajo se pretende contribuir a la administración, aportando al conocimiento desde los avances provenientes de otra área del conocimiento como lo es la ecología. Así mismo, este estudio puede ser de gran importancia para el desarrollo de futuras investigaciones que les permita a los líderes tener organizaciones más exitosas y que perduren en el tiempo.

1.3 Objetivo

Comprender el liderazgo y el poder desde la perspectiva de la ecología para lograr una mejor comprensión de éstos fenómenos aplicados al ámbito organizacional.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

El estudio del poder se hace indispensable cuando se estudia el liderazgo y su capacidad de influencia en las organizaciones, más aún cuando se asume que estas son organizaciones altamente complejas. De esta forma la ecología puede constituir una alternativa que permita comprender como los grupos humanos se relacionan entre si ejerciendo comportamientos que favorecen la relación entre las personas, las induce a competir o a colaborar, este es el objetivo del programa al que está vinculado este proyecto, comprender desde la ecología el comportamiento de los individuos y como el liderazgo tiene un efecto sobre estos patrones de comportamiento o como lo plantea el programa, sobre las relaciones intra - específicas. Dentro de este marco, el aporte de este estudio se enmarca en comprender el poder desde la ecología, lo cual puede contribuir en primera instancia a comprenderlo de una manera más integral como insumo para la comprensión del efecto que tiene sobre las relaciones intra-específicas que se estudian en éste programa de la línea de liderazgo.

2 Marco Teórico

2.1 Significado de liderazgo y la importancia que este representa dentro de las organizaciones

El liderazgo y su estudio han cambiado a lo largo de la historia pero existen aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta para entenderlo. El liderazgo según Nohria & Rakesh, (2010), debe ser analizado desde seis aspectos fundamentales: 1) Dominio, para que exista el liderazgo debe existir un sistema social intencional en el cual las personas se identifiquen como miembros del sistema y las cuales deben tener un propósito compartido; 2) Criterios, la organización y los líderes no solo deben estar enfocados en su productividad o en su rentabilidad, también se deben enfocar en factores como la satisfacción de todos los grupos de interés, que el sistema mejore a través del tiempo y que los miembros del sistema aprenden y se realicen dentro de la organización; 3) Funciones, el liderazgo como la acción para fomentar la viabilidad de un sistema. El líder no es la única persona que actúa en el desarrollo de las actividades y éste puede tener en cuenta la teoría sobre el liderazgo para realizar sus funciones sin que esto altere su forma de liderar; 4) Contexto, de qué manera la forma de liderar puede verse afectada en el contexto en que se desarrolle, por ejemplo, liderar un grupo de abogados que estén realizando un MBA y liderar un equipo de fútbol; 5) Condiciones, todas las condiciones que afectan el desarrollo normal de las actividades que realiza un líder; 6) Características como el carisma y la inteligencia social, de acuerdo con éstos autores, difíciles de comprender.

De igual forma Brookmire (2014), hace un análisis sobre que es más importante para las empresas, los líderes o los administradores y afirma que los dos son igual de importantes para las organizaciones. En cargos como supervisores de nivel medio los administradores son necesarios para manejar grupos y funciones para alcanzar logros a corto plazo. A medida que los trabajadores alcanzan niveles más altos son necesarias habilidades de liderazgo como agilidad estratégica, crear atractivo emocional, inspirar emoción y compromiso, establecer objetivos, inspirar confianza, entre otros. El liderazgo también es de gran importancia para el desarrollo de las estrategias dentro de las organizaciones, aspecto que es analizado por Marx (2013) donde señala como no solo

sirve tener una estrategia bien desarrollada para que tenga éxito, es necesario tener en cuenta aspectos como los seguidores y el desempeño organizacional. El liderazgo y la estrategia deben practicarse en conjunto para que aspectos como la visión, los objetivos, los valores, las competencias, las experiencias no queden fuera del contexto en el que se desarrolla una estrategia.

Adams y Gaster (2014) destacan la importancia del liderazgo dentro del entorno complejo en el que se encuentran las organizaciones y como el liderazgo debe desarrollar la complejidad en la mente de los líderes. Si el entorno donde se encuentran los líderes es más complejo del que pueden manejar es muy complicado que se pueda tener un progreso adecuado en las empresas. Para este desarrollo los autores indican varios aspectos importantes que los líderes deben desarrollar: flexibilidad, agilidad e innovación, creatividad, perseverancia, experimentación y coraje.

2.2 El poder y su relación con el liderazgo. Bases conceptuales

El poder es un concepto que no solo se estudia en áreas de liderazgo y administración, en diversos campos se encuentra una gran variedad de significados y explicaciones sobre este tema. Lumby (2013) señala que existen una gran variedad de conceptos sobre el poder, éste puede ser un atributo que posee un individuo y es evidente cuando éste es capaz intencionalmente de proveer una actuación o inducir a otro de actuar de una forma que de otra manera este no hubiera actuado. También señala conceptos en los cuales el poder nunca pertenece a un individuo, si no que hace parte de un grupo, el poder existe solo si el grupo permanece unido y cuando se señala que “alguien tiene poder” es porque la persona esta empoderada por un grupo de personas. De igual forma Nohria y Rakesh (2010) indican dos tipos de poderes: 1) Poder blando, la habilidad de dar forma a las preferencias de otros para que quieran lo que la otra persona quiere y utiliza recursos como la comunicación; 2) Poder duro, utiliza un comportamiento con amenazas, intimidaciones y pago como recompensa.

Pfeffer (2010), señala dos cualidades necesarias para tener éxito en cualquier proyecto dentro de una organización, el conocimiento del negocio es decir ¿qué hacer? y

las habilidades políticas y organizacionales para poderlo lograr. Por medio de un ejemplo específico señala varios aspectos esenciales en el ejercicio del poder dentro de una organización como hacer uso de los recursos como fuente de poder, desarrollar el comportamiento por medio de recompensas y castigos, avanzar en múltiples frentes para alcanzar el objetivo, hacer el primer movimiento, hacer parte del equipo a los oponentes, remover rivales, no crear batallas innecesarias, usar el “toque personal”, persistir, crear relaciones importantes en el trabajo y tener un objetivo claro. Por último el autor señala que aunque este no es el mundo que queremos, es el mundo que tenemos y que se debe hacer uso del poder para lograr de forma adecuada los planes estratégicos.

Otra forma de usar el poder como herramienta dentro del liderazgo en las organizaciones es el mencionado por Adhikari (2010), donde plantea que el reparto del poder es una excelente forma de mejorar el desarrollo de las empresas. Por medio de una investigación destaca varios aspectos que se pueden mejorar cuando no se le limita a los trabajadores sus funciones, por el contrario se reparte el poder para que puedan desempeñar cualquier trabajo en la empresa. Dentro de los beneficios encontramos, aseguramiento de la participación activa de todos los trabajadores, funcionamiento apropiado del negocio, más ingresos y prosperidad, buena reputación y longevidad en los negocios.

El liderazgo transformacional debe considerar la “distancia del poder” para generar más participación en los empleados (Liu & Liao, 2013). La distancia del poder se refiere a la cognición jerárquica en la estructura organizacional, los autores después de realizar una investigación concluyen que los empleados que trabajan en roles con menos distancia de poder con sus líderes tienen la tendencia de ser más participativos. Esto se debe a la cercanía y las facilidades de comunicación que tienen estos empleados, de esta manera se analizan los problemas de la organización de una forma más fácil y se generan soluciones y sugerencias más rápidas.

2.3 Evidencia de comportamientos de liderazgo y poder en distintas especies de animales

Estudios ecológicos han demostrado que existen comportamientos de liderazgo en distintas especies animales, McComb, Shannon, Durant, Sayialel, Slotow, Poole & Moss

(2011), realizan un estudio sobre las reacciones que tienen los elefantes cuando se presenta un ataque de leones, formando diferentes grupos de leones y de elefantes cambiando el sexo, la edad y la cantidad, concluyen un aspecto importante, las matriarcas mayores toman mejores decisiones cuando se encuentran con desafíos ecológicos, en este caso, el ataque de leones.

De igual forma Konstanze, Birgit, Farmer & Charlotte (2014), realizan una investigación sobre la iniciación de movimientos en caballos, dentro del estudio se analizan aspectos como movimientos individuales o del grupo, comportamiento social como patadas o mordiscos, la organización espacial y el orden en el movimiento. Después de realizar el estudio concluyen que el sexo y el rango social son de gran importancia para iniciar los movimientos en grupo, la iniciación fue solo hecha por el macho alfa y los caballos que tenían una categoría social más alta.

Akos, Robert, Nagy, Vicsek & Kubiny (2014), se enfocan en el estudio de los perros para encontrar rasgos de liderazgo en las caminatas o paseos. Analizando distintos comportamientos de los animales se encontró una relación entre liderazgo y rango de dominio, por ejemplo, los perros que tienden a ganar más peleas, comen primero, ladrar mas o de primeras, tiene más influencia en los movimientos colectivos. Este comportamiento de liderazgo también se puede encontrar en los lobos, en un estudio realizado por Peterson, Jacobs, Drummer, Mech, & Smith (2002) se encuentran las mismas características que en los perros, a excepción de una situación, las crías de los lobos son las que lideran los viajes sin importar su rango de dominio.

Un aspecto de gran importancia en la toma de decisiones colectivas en palomas es la confianza. Freeman, Mann, Guilford & Biro (2011), hicieron una investigación sobre como las palomas escogen las rutas de vuelo y encontraron que la fidelidad a una ruta de vuelo influencia la formación y el control durante el vuelo. Por otra parte Fischhoff, Sundaresan, Cordingley, Larkin, Sellier & Rubenstein (2007), investigaron sobre los roles de liderazgo en movimientos de las cebras de llanura y encontraron que la presencia de lactancia en las hembras aumenta la probabilidad de la iniciación de un

movimiento en manda. De esta manera las hembras ganan prioridad para el acceso al agua.

Otro factor de gran importancia en el liderazgo es la información, Reebbs (2000) realiza una investigación sobre los movimientos en una especie de peces (*Notemigonus crysoleucas*) y encuentra que los peces que lideran los grupos son lo que tienen información de donde se puede encontrar la comida, este conocimiento es la motivación para que los peces lideren. En la figura 1 se presentan las características del liderazgo en animales no humanos aplicables a las sociedades humanas.

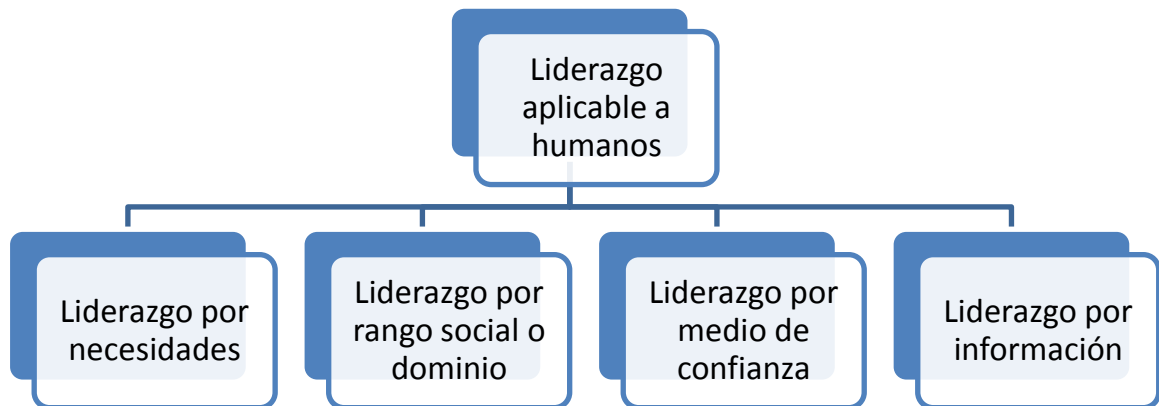


Figura 1. Liderazgo en animales no humanos que se pueden aplicar a las sociedades humanas. .

El liderazgo que se estudio sobre los animales tiene características las cuales existen en el comportamiento humano y son importantes para el estudio y el desarrollo de la administración. Fischhoff, Sundaresan, Cordingley, Larkin, Sellier & Rubenstein (2007) encuentran que las cebras hembras necesitan acceso al agua más rápido debido a la presencia de lactancia, en la organizaciones las personas o áreas que tienen una necesidad, pueden liderar un movimiento de una forma más eficiente debido a que es de

gran importancia suplir la necesidad, de esta forma los proyectos y actividades serán más fácil de planear y liderar. El rango social en los animales como los caballos facilita el liderazgo de movimientos Konstanze, Birgit, Farmer & Charlotte (2014), las personas que ejercen poder debido a factores como dinero, rango social, estructura organizacional, tienen la capacidad de liderar con mayor facilidad dentro de la organizaciones. Las palomas utilizan la confianza como valor principal cuando escogen una ruta de vuelo Freeman, Mann, Guilford & Biro (2011), los individuos dentro de las organizaciones generan confianza y fidelidad, de esta forma los seguidores se sentirán mas seguros en el momento de hacer parte de un movimiento. El liderazgo por información se encuentra en la clase de peces *Notemigonus crysoleucas* los cuales siguen a los peces que tienen información sobre comida, Reebbs (2000). Las personas que tienen más información en temas de gran importancia en las organizaciones pueden generar movimientos de forma más fácil y más organizada.

2.4 Liderazgo y poder en primates

Los primates pueden ser fuente de conceptos que ayuden y complementen el estudio del liderazgo. King & Sueur (2011) por medio de una revisión teórica hacen un análisis sobre la coordinación en grupo y la toma de decisiones colectiva en los primates. En este estudio se analizan y se definen varios conceptos como *Hacer el movimiento* lo cual significa que para iniciar un movimiento colectivo, una parte del grupo debe estar motivada a iniciar el movimiento. Dentro de este concepto también encontramos *Comportamientos previos a la partida* los cuales pueden ser vocalizaciones o movimientos que en algún miembro del grupo realiza e inmediatamente después los demás miembros lo siguen. Otro concepto que se analiza es *Transmisión de información para hacer un movimiento* este puede ocurrir por medio de señales directas o indirectas que influyen para que los miembros se movilicen. Para la toma de decisiones los primates también utilizan *Votación y quórum*, a través de movimientos y de comportamientos notables los animales se movilizan en la dirección del animal que haya ganado más apoyo.

Belle, Estrada y Garber (2013) hacen una investigación sobre los monos aulladores acerca de las decisiones colectivas y los movimientos en grupo. Encontrado que el liderazgo en la iniciación del movimiento es compartida, pero en varios casos las hembras iniciaba más veces los movimiento que los machos. Pero, a diferencia de las cebras en el estudio del capítulo 2.3, las hembras de los monos aulladores no inician los movimientos por razones como la lactancia, por el contrario las hembras líderes que inician los movimientos colectivos son las que tienen una conexión social más fuerte.

En la vivencia diaria de los primates se puede encontrar una gran variedad de comportamientos en los cuales se hallan rasgos de liderazgo y poder. National geographic realizó tres episodios en un programa llamado *Going Ape* (2013) sobre como el comportamiento de los primates puede ayudar a entender algunos comportamientos de los humanos. En los episodios se muestra una gran variedad de ejemplos pero solo unos particulares sirven para entender el poder y el liderazgo:

- Los primates al igual que los humanos y las organizaciones viven en grupos y realizan actividades en conjunto.
- Los primates que intentan entrar a un grupo tienen que demostrar que no son peligrosos, los humanos, de igual forma toman actitudes y comportamientos para poder ser aceptados dentro de un grupo.
- Los primates reconocen a los miembros de su grupo por el aspecto físico como las caras y los olores, en los humanos sucede lo mismo, por ejemplo, en la vestimenta.
- Para tener un mejor ambiente y estar más tranquilos algunos primates utilizan los masajes y pequeñas conversaciones (comunicación). Mediante un experimento se demuestra que las personas se sienten más gusto y felices cuando se implementan pequeñas conversaciones en diferentes actividades.
- El tamaño y el control del espacio es una forma de ejercer poder en los primates al igual que en los humanos.

- En los primates los gritos, gruñidos y ladridos son una fuente de poder la cual afecta el comportamiento de los demás, esto ocurre de igual forma en los humanos.
- Tener calma en momentos de presión genera poder dentro de los primates y humanos.

2.5 Nuevas formas de colaboración y liderazgo: Ecología de los equipos

Dentro de la ecología también se encuentra el estudio sobre los “equipos” y como estos pueden ser analizados de diferentes formas. El mundo contemporáneo exige la formación de equipos diversos que permitan alcanzar el mismo objetivo de distintas formas, Wageman, Gardner & Mortensen (2012) describen ejemplos que permiten comprender mejor esta idea, uno de ellos es la preparación de comida y como esté objetivo se puede cumplir de maneras diferentes. Después de analizar cada uno de los equipos, sus experiencias, su efectividad, sus miembros y sus tareas concluyen tres aspectos importantes para estudiar un equipo. Primero, dejar de lado el significado de “equipo” y concentrarse en las formas de colaboración contemporáneas. Segundo, explorar aspectos como los miembros y la interconexión con otros equipos. Tercero, el ambiente donde se desarrolla el equipo y la gran variedad de nuevos contextos que ofrece el mundo actual.

Para organizar un grupo de individuos y que el grupo alcance sus objetivos creando valor usualmente se acude a crear una institución. Shirky (2005) muestra como las nuevas formas de colaboración son capaces de generar beneficios y reducir costos, por ejemplo costos de comunicación. Los casos en que se recurre a las instituciones, en su mayoría son problemas de colaboración y coordinación. Poner la cooperación dentro de la infraestructura y diseñar sistemas que coordinen los resultados de los grupos genera resultados de una mejor forma. Una de las herramientas principales es internet, donde se crean grupos en contra de la guerra, grupos en apoyo a personas con cáncer, grupos en contra de la contaminación que generan resultados sin los problemas y costos de una institución.

Un ejemplo claro de las nuevas formas de colaboración es el expuesto por Ahn (2011), donde por medio de las CAPTCHA, las cuales son palabras que se deben poner en varias páginas de internet para tener acceso a diferentes opciones, se logro ayudar a digitalizar más de 2 millones de libros al año. Esta colaboración funcionaba de la siguiente forma, por ejemplo, si una persona quería comprar una boleta para un concierto antes tenía que escribir una CAPTCHA, estas palabras que aparecían eran las palabras que el computador no podía identificar, cuando más de diez personas escribían la misma palabra, el computador digitalizaba la palabra y se ayudaba en terminar el proceso de un libro.

Otra forma de liderazgo es la que presenta Godin (2009), en la cual explica que las formas en que usualmente se quiere crear un cambio son por medio de dinero y publicidad. El nuevo modelo planteado es a través del liderazgo en las “tribus”, las cuales identifica como un grupo pequeño de personas las cuales comparten una idea o causa. Por medio del liderazgo en pequeñas tribus se pueden crear grandes movimientos, lo más importante es conectar las ideas de las personas, encontrando lo que Godin llama “verdaderos creyentes” es decir las personas más motivadas y las cuales estén en la capacidad de expandir las ideas. Godin da un ejemplo claro de un movimiento, TOM’S SHOES, es una organización que vende zapatos y por cada par vendido la organización regala el mismo para a una persona que no tiene recursos para comprar zapatos. Por medio de este ejemplo se pueden describir los 4 aspectos básicos para crear un movimiento:

- Contar una historia: Vender zapatos y por cada par vendido la organización regala el mismo par a una persona que no tiene recursos para comprar zapatos.
- Conectar las “Tribus”: Personas que quieren ayudar a mejorar las condiciones de vida de personas que no tienen las mismas oportunidades.
- Liderar un movimiento: Crear la organización, crear la página de internet, vender los zapatos y todos los procesos para que la organización progrese.
- Crear cambio: Ayudar a las personas más necesitadas.

De igual forma el liderazgo puede complementarse con conceptos sobre ecologías creativas y economías creativas. Stankevičienė, Levickaitė, Braškutė & Noreikaitė (2011), realizan una revisión teórica y concluyen aspectos importantes que sirven para el desarrollo de la administración. Para la existencia de ecologías creativas deben existir cuatro aspectos importantes:

- Diversidad: aprender y descubrir el mundo por medio de la gran diversidad de especies, organismos y ambientes.
- Cambio: como los organismos de acuerdo al ambiente donde se encuentran pueden generar procesos creativos por medio de la necesidad de cambio.
- Aprender: la forma en que se usan las ideas para generar cambios en el ambiente.
- Adaptación: adaptarse al medio ambiente requiere la capacidad de imitar, colaborar, competir y pertenecer a una comunidad para poder combatir todos los cambios que ocurren en el medio ambiente.

En la Figura 2 se presentan las características principales de las nuevas formas de colaboración.

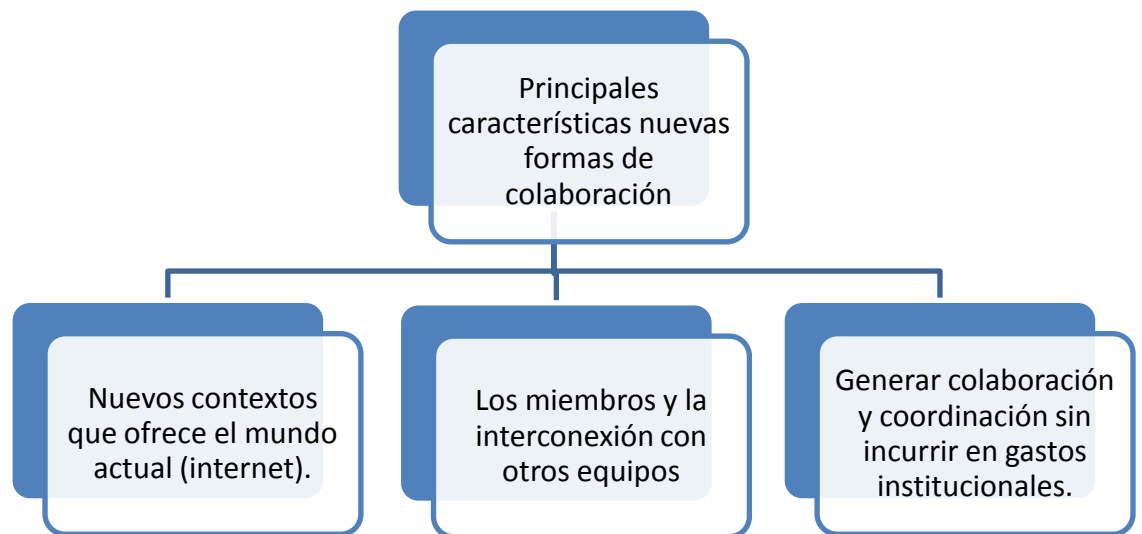


Figura 2. Ecología, nuevas formas de colaboración.

2.6 Aportes e implicaciones de la ecología al liderazgo y el poder

A partir de la información recolectada se encontraron aportes importantes para el liderazgo y el poder. Dentro de la información sobre el comportamiento animal y sus muestras de poder y liderazgo se destacan algunas características que sirven para complementar las teorías existentes.

- La confianza y la fidelidad que las palomas desarrollan para escoger una ruta de vuelo. Confianza y fidelidad son herramientas que pueden ser aplicadas en el ejercicio del liderazgo y pueden ser utilizados para el desarrollo de actividades organizacionales.
- La información de los peces (*Notemigonus crysoleucas*) sobre los lugares donde hay comida. Los líderes deben tener un gran manejo de la información en las organizaciones y la deben utilizar como base para todos los procesos en que participen los seguidores. Un líder sin información no generaría ningún tipo de confianza perdiendo credibilidad y debilitando la organización.
- *Votación y quórum* en los primates, el primate que logra más apoyo es el que seguirán los otros primates. En el ambiente organizacional y de liderazgo se puede utilizar como una herramienta para iniciar actividades colectivas que ayuden al desarrollo de las personas. Sivers (2010) muestra como uno de los aspectos más importante de las formas de liderazgo es el primer seguidor y como a partir de este las demás personas se darán cuenta de la importancia del movimiento o de la actividad y no tendrán ningún miedo o dificultad en unirse.
- Comunicación, los primates al igual que los humanos logran generar mejores ambientes cuando se encuentran en un lugar donde existe la comunicación. Esta herramienta se debe usar en el liderazgo para cualquier actividad u objetivo que se quiera lograr. El líder debe entender que no solo la comunicación ayudara a mejorar los procesos también las personas se sentirán a gusto y existirá un mejor clima organizacional.

- Calma en los momentos de presión, los primates que tiene más poder dentro de un grupo son aquellos que controlan las situaciones difíciles, de igual forma el liderazgo debe tener herramientas que sirvan para mejorar el desempeño en momentos de presión y lograr que todo funciones de una manera adecuada.

Por último se encontraron características sobre el estudio de los equipos que pueden ayudar a mejorar las herramientas de liderazgo:

- Nuevas formas de colaboración que se crean diariamente en lugares como internet, de las cuales se puede aprender para usar estos métodos y aplicar diferentes herramientas dentro de las organizaciones.
- Pequeños grupos que se forman dentro de la sociedad y que pueden generar conocimiento para crear nuevas oportunidades de negocio o nuevas formas para motivar a las personas a hacer sus tareas. Liderar y organizar las ideas de los grupos para formar organizaciones que generen desarrollo dentro de la sociedad.
- Entender el trabajo en equipo analizando aspectos como los miembros y si interconexión con otros equipos, los nuevos contextos que existen en la actualidad y generar colaboración en grupos de interés sin incurrir en gastos.

3 Conclusiones y Recomendaciones

Los estudios que se han realizado sobre ecología, analizados en este trabajo, se puede dividir en dos partes. Primero, el análisis de las características de liderazgo y poder que tienen algunos animales, encontrándose una gran variedad de información que debe seguirse estudiando, pues aún quedan muchas variables por analizar antes de hacer sus inferencias y analogías con las sociedades humanas. De estos avances surgirán más alternativas de estudio y aplicación que probablemente favorezcan las relaciones humanas al interior de los equipos de trabajo, mejorar el desarrollo de las habilidades de liderazgo y del poder. Segundo, el análisis sobre la ecología de los equipos, a través del estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones y las nuevas formas

que existen para alcanzar los objetivos, constituye un gran campo de estudio en el que la ecología y sus avances pueden aportar de una manera importante.

Lo anterior puede observarse en casos como el de empresas innovadoras que incluyen en sus estrategias de negocio aspectos que compartimos con otras especies, como es la conducta altruista. Tom's Shoes es un buen ejemplo de ello, por cada par de zapatos que alguien compra, regala un par a alguien que los necesita, y así se muestra como el liderazgo está generando otras formas de influencia distintas a las tradicionales. Como se puede trabajar en equipos de una forma diferente y alcanzar los objetivos desde una visión más amplia que es justamente lo que permite el análisis ecológico.

Con base en los resultados de este trabajo de revisión, puede afirmarse que existe un gran campo de estudio, con importantes avances pero también con mucho por explorar, que se recomienda seguir investigando para crear un mejor entendimiento de cómo se puede mejorar el liderazgo dentro de las organizaciones y como por medio del estudio de los equipos se puede crear un cambio significativo en las empresas que favorezcan su perdurabilidad. En cierta forma es reconocer que nuestro comportamiento sigue siendo influenciado por la biología y por la ecología, y que aborda esta dimensión y aplicarla al liderazgo y al poder contribuirá a ampliar nuestro conocimiento actual sobre estos fenómenos.

Referencias bibliográficas

- Adams, B. & Gaster, R. (2014). New Leadership, Imperative Leadership development and business transformation. *Leadership Excellence*. 31, 18.
- Adhikari, H. (2010). Power Dynamics in Leadership : Decentralized Power Sharing Leadership and its Impact in Business. *Globsyn Management Journal*. 4, 93-96.
- Ahn, L. (2011). Massive-scale online collaboration, TED at Carnegie Mellon University.
- Akos, Zsuzsa. Robert, Beck. Nagy, Máté. Vicsek, Tamás. & Kubiny, Eniko. (2014). Leadership and Path Characteristics during Walks Are Linked to Dominance Order and Individual Traits in Dogs. *PLoS Computational Biology*. 10, 1-9.
- Belle, S. Estrada, A. & Garber, P. (2013). Collective group movement and leadership in wild black howler monkeys (*Alouatta pigra*). *Behavioral Ecology & Sociobiology*. 67, 31-41.
- Brookmire, D. (2014). Managers or Leaders. *Leadership Excellence*. 31, 27-28.
- Fischhoff, I. Sundaresan, S. Cordingley, J. Larkin, H. Sellier, M. & Rubenstein, D. (2007). Social relationships and reproductive state influence leadership roles in movements of plains zebra. *Animal Behaviour*. 73, 825-831.
- Freeman, R. Mann, R. Guilford, T. & Biro, D. (2011). Group decisions and individual differences: route fidelity predicts flight leadership in homing pigeons. *Biology Letters*. 7, 63-66.
- Gillbe, M. (2013). Going Ape. *National Geographic*.
- Godin, S. (2009). The tribes we lead, TED.
- Hughes, R. Ginnet, R. & Curphy, G. (2007). *Liderazgo, Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México D.F.: McGraw-Hill.
- King, A. & Sueur, C. (2011). Where Next? Group Coordination and Collective Decision Making by Primates. *International Journal of Primatology*. 32, 1245-1267.
- Konstanze, K. Birgit, F. Farmer, K. & Charlotte, H. (2014). Movement initiation in groups of feral horses. *Behavioural Processes*. 103, 91-101.
- Liu, S. & Liao, J. (2013). Transformational leadership and speaking up: Power distance and structural distance as moderators. *Social Behavior & Personality: An International Journal*. 41, 1747-1756.

- Lumby, J. (2013). Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*. 41, 581–597.
- Margalef, R. (1998). *Ecología* (9ª edición). Barcelona, España: Omega.
- McComb, K. Shannon, G. Durant, S. Sayialel, K. Slotow, R. Poole, J. & Moss, C. (2011). Leadership in elephants: the adaptive value of age. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*. 278, 3270-3276.
- Marx, T. (2013). Teaching Leadership and Strategy. *Business Education Innovation Journal*. 5, 12-19.
- Nohria, K. & Rakesh, N. (2010). *Handbook of leadership theory and practice: an HBS centennial colloquium on advancing leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Pascale, R. Millemann, M. & Gioja, L. (2002). *El Líder en tiempos de caos: las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: España Paidós.
- Peterson, R. Jacobs, A. Drummer, T. Mech, D. & Smith, D. (2002). Leadership behavior in relation to dominance and reproductive status in gray wolves, *Canis lupus*. *Canadian Journal of Zoology*. 80, 1405-1412.
- Pfeffer, J. (2010). Power play. *Harvard Business Review*. Vol88, 84 – 92.
- Reebs, S. (2000). Can a minority of informed leaders determine the foraging movements of a fish shoal?. *Animal Behaviour*. 59, 403-409.
- Shirky, C. (2005). Institutions vs. collaboration, TED Global.
- Sivers, D. (2010). How to start a movement, TED.
- Stankevičienė, J. Levickaitė, R. Braškutė, M. & Noreikaitė, E. (2011). Creative ecologies: developing and managing new concepts of creative economy. *Business, Management & Education*. 9, 277-294.
- Wageman, R. Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*. 33, 301-315.