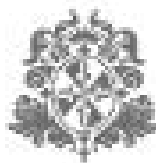


*Seminario de profundización*



Universidad del  
**Rosario**

# Escuela de Administración

**NOVA TALENTA**  
2015-2016  
Volumen II

Centro de Recursos para el  
Aprendizaje y la Investigación





Home



## PRESENTACIÓN

El volumen II del libro virtual Nova Talenta representa la continuación de un esfuerzo de los estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario quienes han tomado la opción de grado “Seminario de Profundización”. El resultado de esta experiencia y las competencias adquiridas por ellos, se materializan en artículos de revisión que se publican en esta colección.

Los artículos abordan diversos temas enmarcados dentro de las líneas del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE) de la Escuela. Estas líneas ofrecen al estudiante un amplio espectro de temáticas que apuntan hacia una comprensión cada más clara de las organizaciones, sus procesos y desarrollo.

Esperamos que este segundo volumen del Nova Talenta siga contribuyendo con la formación de estudiantes con vocación académica e interés por la investigación. Así mismo esperamos que se convierta en un material de consulta que redunde en el conocimiento y abordaje de las distintas temáticas de la Administración.

Agradecemos a quienes hicieron posible este segundo volumen, especialmente a nuestros estudiantes quienes con su dedicación y entusiasmo escribieron sus artículos bajo la comprometida dirección de sus profesores.

Dirección de Investigaciones  
Septiembre de 2016

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL: UNA REVISION

Gina Paola Cortés Agudelo  
Olga Lucia Lacouture  
**Director:** Juan Carlos Espinosa

### Resumen

El siguiente artículo tiene como propósito describir la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo, teniendo en cuenta el modelo de liderazgo de rango total y acudiendo al liderazgo transformacional como fuente de motivación y sentido de propósito compartido. Entonces, la inteligencia emocional es la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones propias y la de otros con el objetivo de desarrollar una meta conjunta hacia propósitos organizacionales. Por otro lado, se interpreta el liderazgo como la capacidad de influencia sobre otros, con distintos estilos y distintos efectos; esta condición no es innata, puede desarrollarse por medio de entrenamiento y desarrollo personal. El liderazgo transformacional es un modelo de liderazgo en donde existe una influencia basada en la inspiración, estimulación intelectual y consideración hacia los subordinados. Se ha encontrado que las personas que ejercen este tipo de liderazgo requieren de la inteligencia emocional, para controlar las emociones propias y transmitir emociones positivas hacia los demás, que direccionen a los integrantes de un grupo de trabajo hacia resultados objetivos. Existen limitaciones y críticas de las teorías y modelos desarrollados, dentro de las cuales se resaltan el tamaño de muestra, la aplicación de modelos cuantitativos, la revisión y verificación de las investigaciones previamente realizadas.

**Palabras claves:** liderazgo transformacional, inteligencia emocional.

### Abstract

The following article has as a purpose to describe the existing relationship between emotional intelligence and leadership, taking into account the leadership model of total range and using the transformational leadership as a source of motivation and shared

sense of purpose. The emotional intelligence is the capacity to perceive, comprehend and regulate own emotions and those of others with the objective of developing a joint goal towards organizational purposes. On the other hand, leadership is interpreted as the capacity of influence over others, with different styles and different effects; this condition is not innate, and can be developed by coaching personality traits. Transformational leadership is a leadership model where there exists an influence based on inspiration, intellectual stimulation and consideration of the subordinates. It has been found that people who practice this type of leadership require of emotional intelligence to control own emotions and transmit positive emotions to others, which guide the members of a group of work towards objective results. There exist limitations and critics of the theories and developed models, like the size of the sample, the application of quantitative models and the revision and verification of previous investigations.

**Keywords:** transformational leadership, emotional intelligence.

### INTRODUCCIÓN

Varios de los patrones de conductas que se presentan en las empresas, son resultado de estrategias de dirección de un gerente general, o de directivos que tengan influencia en grupo de trabajo (Kotter, 1999). Dichas conductas se derivan de la proporción del tiempo en el cual un directivo debe interactuar con su equipo de trabajo, y otros entes de la organización que son claves para su funcionamiento. Los hábitos de un directivo, son influyentes e inciden en el desempeño de la organización y de todo aquello que esté relacionado con ella (Kotter, 1990).

En este ámbito, los estilos y modelos de liderazgo capturan mayor atención en las empresas, con el objetivo de seleccionar la combinación más acertada para atender las tendencias del mercado actual y global; las cuales demandan más cambios y requieren de una adaptación pertinente. El estilo de liderazgo más efectivo, es aquel que se ajusta a la estructura en la que se desenvuelve y desarrolla comportamientos adecuados (Feinberg, Ostroff, & Burke, 2005).

A partir de la revisión realizada por Cruz, Salanova y Martínez (2013) se encuentra un acercamiento a la importancia y pertinencia de los estudios realizados en cuanto al liderazgo transformacional, como uno de los más acertados a las condiciones del entorno actual, y como componente del cual pueden depender los resultados y el desempeño final de una organización.

Al mismo tiempo, Mortan, Ripoll, Carvalho y Bernal (2014) encontraron que la inteligencia emocional en directivos cada vez toma más relevancia, debido a los niveles de satisfacción laboral generados en estudios previamente realizados. Inteligencia que se denota por niveles de autoeficacia y que las personas son capaces de desarrollarla.

La satisfacción laboral es lo que va a permitir que los empleados tengan ambientes de

trabajo favorables, que motiven a todos los integrantes y los mantengan psicológicamente sanos (Salanova, 2008). Lo anterior no es contrario ni excluyente a los estudios de Goleman (1998), en donde se afirma que los mejores líderes son los que reúnen la mayor cantidad de factores que se derivan de la inteligencia emocional.

Dada la importancia de dichos factores, los cuales toman cada vez más relevancia tanto para las empresas como la academia, la presente revisión se enfoca en obtener un acercamiento a los estudios relacionados con el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional. De este modo, se plantea el objetivo de identificar el estado actual de las investigaciones, sus fortalezas y limitaciones, con el fin de presentar una propuesta de orientación a futuras investigaciones. Se considera que los estudios realizados deben corregir los errores del pasado y plantear modelos cada vez más fuertes y aplicables.

En la primera sección se realiza una revisión global del liderazgo, teniendo en cuenta su concepto, características, las nuevas teorías y el papel fundamental que ocupa el líder para lograr el objetivo propuesto junto con su equipo. En la segunda sección se describe la inteligencia emocional, teniendo en cuenta sus generalidades y a la vez exponiendo los modelos realizados por Daniel Goleman, Revenue Bar-On y Peter Salovey & John Mayer. La tercera sección muestra la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, denotando la importancia del mejoramiento eficaz de la organización, e identificando algunos estudios que evalúan la validez del modelo.

Finalmente se hace una recopilación de las críticas e implicaciones de dichos hallazgos, de las contribuciones de los mismos a la academia y al desarrollo de habilidades direccionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos de una organización.

## Liderazgo

Desde sus inicios, el liderazgo ha tomado importancia en el desarrollo organizacional puesto que está relacionado con la efectividad y la productividad para garantizar la perdurabilidad sustentable de la empresa (Contreras, 2008). Incide en la planeación del cambio ya que existe un ejercicio de influencia en torno al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En los años noventa, Robert Hogan, Gordon Curphy Joyce Hogan (1994), resaltan la importancia de los modelos de liderazgo debido a cinco implicaciones pronosticadas para las organizaciones, psicólogos y líderes. Dentro de ellas se encuentran: el incremento de la competencia, lo cual amenaza el éxito de las empresas; el creciente énfasis en la productividad; la necesidad de cambio en las prácticas de las empresas, para el manejo de fuerzas laborales más diversificadas; el desconocimiento de la administración de la creatividad, cuando la innovación cada vez toma más relevancia; la posibilidad de medir y predecir los resultados de la organización a partir de un liderazgo efectivo. El papel de los psicólogos toma relevancia en las empresas, debido a su conocimiento en cuanto a

factores del liderazgo.

Así mismo, la conceptualización del liderazgo ha tenido dos puntos de vista: como jerarquía dado el cargo asumido en las organizaciones y cómo influencia que ejerce el líder sobre sus seguidores. Lo anterior, desencadena en diversas teorías del liderazgo, entre ellas: rasgo, conductista, contingencia y transformacional, las cuales estudian los comportamientos y conductas propias del líder, con el objetivo de afrontar las diferentes situaciones del entorno (Helland & Winston, 2005). Por lo tanto, el comportamiento de los seguidores está condicionado a la cultura propia de la región, ciudad o país. Es así como los líderes enfrentan el desafío de influir en sus seguidores provenientes de diferentes culturas y nacionalidades (Zárate & Matviuk, 2012).

Por otro lado, el liderazgo a través del tiempo ha desarrollado nuevas teorías relacionadas con el comportamiento organizacional. Entre estas se encuentran el liderazgo auténtico, liderazgo cognitivo, nuevo género, liderazgo complejo, liderazgo distribuido, liderazgo electrónico y liderazgo intercultural, los cuales responden a distintos tipos de comportamiento (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009):

- Liderazgo auténtico. Patrones de comportamientos éticos y transparentes que inciden en la información compartida por parte de los seguidores, para la toma de decisiones efectivas.
- Liderazgo cognitivo. Sistema que abarca los métodos de pensamiento y el procesamiento de información en los líderes.
- Nuevo género. Incide en los comportamientos carismáticos del líder, valores morales, ideológicos, inspiradores y visionarios.
- Liderazgo complejo. Su unidad de análisis es el sistema complejo adaptativo en el que se tiene en cuenta un rol de liderazgo, administrativo, permisivo y adaptativo.
- Liderazgo distribuido. Estado emergente, en el que los miembros del equipo se ayudan entre sí para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Liderazgo electrónico. Interacción liderada electrónicamente entre las personas, dada la dispersión geográfica entre ellas.
- Liderazgo intercultural. Examina el desarrollo y funcionamiento del liderazgo en diferentes contextos culturales.

A su vez, el liderazgo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas que dan cabida a las habilidades humanas bajo un propósito compartido. Entonces, se habla de un relación entre personalidad y liderazgo, la cual parte de los diferentes rasgos del líder que ejercen influencia en determinadas condiciones y permitirán determinar si el liderazgo es efectivo o no (Contreras, 2008).

Cabe resaltar que es importante identificar las características de personalidad que cada líder posee, con el objetivo de encontrar la disposición para ejercer el liderazgo y a su vez

el uso de herramientas cognitivas que permitan optimizar las fortalezas encontradas (Contreras, 2008).

Por lo anterior, se infiere que el liderazgo no es inherente a los seres humanos, es decir, se va desarrollando a medida que la persona va fortaleciendo sus habilidades. Sin embargo, existen personas que desde su nacimiento cuentan con habilidades necesarias que le permiten desarrollar características motivacionales e inspiradoras de una manera más efectiva. Por este motivo, se han identificado herramientas que predicen o identifican los rasgos de personalidad de las personas, con el fin de desarrollarlos y determinar cuál sería el camino a seguir para establecer la dirección adecuada (Contreras, 2008).

De esta manera, se establecen procesos comunicacionales, orientadores e inspiracionales como generadores de satisfacción laboral y productividad organizacional. Así, los líderes pueden fortalecer las capacidades de las personas a través de sus intereses, gustos, motivaciones y habilidades con el objetivo de afrontar los constantes cambios y responder ante las exigencias del mercado. Lo anterior se efectúa mediante las capacidades adaptativas y el alineamiento de los objetivos de todos los miembros de la organización.

Por otro lado, a través de la revisión teórica realizada por Sánchez y Rodríguez (2010) sobre el modelo TLS (Teoría del Liderazgo Situacional), se identifica un estilo de liderazgo según los niveles de madurez de los subordinados implicados en el proceso. También, los autores mencionan la efectividad del liderazgo mediante la aplicación del modelo de la Rejilla Gerencial, que a su vez se basa en el nivel de preparación del seguidor. De este modo, se considera un estilo óptimo de dirección, caracterizado por alcanzar objetivos y mantener una comunicación bidireccional con sus seguidores.

Así mismo, según Kouzes y Posner (1997), las prácticas del liderazgo hacen referencia a cinco comportamientos expresados por líderes efectivos. En primer lugar, desafiar los procesos; lo anterior indica cambio, debido a que se corren riesgos y se generan técnicas innovadoras en la organización. La inspiración de una visión compartida indica la manera en el que el líder construye la visión de la organización junto con sus colaboradores, así como la frecuencia en la que lo realiza y el compromiso que proporciona a los mismos. En tercer lugar, facultar a otros para actuar, en donde se menciona el empoderamiento, delegación y colaboración que propicia el líder a sus seguidores. Servir de modelo indica el punto referencial que tienen los seguidores sobre el líder. Por último, brindar aliento, hace referencia al reconocimiento individual y grupal que realiza el líder a sus seguidores (Zárate & Matviuk, 2012).

### **Modelo rango total de liderazgo**

El modelo instituido por Bernard Bass y Bruce Avolio, contiene tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Es conocido como el rango total del

liderazgo y es evaluado mediante el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ). Este cuestionario indica factores transformacionales y transaccionales con el objetivo de determinar el perfil involucrado en cada líder (Bass, 1999). A su vez está conformado por nueve dimensiones (Mendoza & Ortiz, 2006):

- Laissez Faire: El líder evita tomar decisiones y permite a los trabajadores hacer lo que deseen.
- Administración pasiva por excepción: Líder activo cuando se presentan dificultades o situaciones adversa en la organización.
- Administración activa por excepción: Cuenta con sistemas de monitoreo y control que le permiten poner atención a los problemas.
- Reconocimiento contingente: El líder define objetivos claros y diferentes recompensas.
- Consideración individual: Líder activo que escucha a las diferencias individuales y se comunica con frecuencia a sus seguidores.
- Estímulo intelectual: Su base está en el empoderamiento, con el objetivo de desarrollar habilidades propias, promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para afrontar dificultades. Incide en los retos que propone el líder a sus seguidores para incentivar la creatividad y la innovación. La consideración individual se despliega cuando existe reconocimiento por parte del líder hacia el seguidor dado su interés, apoyo y orientación en el desarrollo de su labor (Bass, 1999).
- Motivación e inspiración: El líder tiene como objetivo motivar a los trabajadores para obtener un desempeño superior en los objetivos trascendentales.
- Influencia idealizada: Existe un sentido de propósito para articular, junto con sus seguidores, una visión y misión. Se articula en lo que líder comunica a sus seguidores y a su vez lo realiza conjuntamente. Además, influye en los demás, su ideología y los cuestionamientos del diario vivir. Sin embargo, el término era conocido como carisma (Bass, 1999).
- Influencia idealizada atribuida: El líder es considerado un modelo de identificación e imitación dado el respeto, admiración y confianza que genera.
- Influencia idealizada conductual: El líder pauta conductas que son modelo para la realización de objetivos por parte de sus seguidores, comparte los riesgos que dicho trabajo implica y demuestra consideración por las necesidades de su equipo. Logra ser consistente entre lo que dice y lo que hace.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se centra en la dirección de los subordinados, los cuales son llamados a trabajar para los objetivos de la organización, y son incentivados por contingencias o recompensas sujetas a los resultados obtenidos. No existe participación ni consideración de los intereses particulares de los subordinados, sino un total control del líder sobre estos. En este tipo de liderazgo se encuentra relación

con la dirección activa, en la cual el líder controla cada aspecto en su grupo de trabajo (Bass, 1999).

En contraposición, el liderazgo transformacional se inserta en la retrospectiva del carisma y la inspiración que ejerce el líder en sus seguidores. Es decir, el liderazgo transformacional, inspira, estimula intelectualmente y considera a cada uno de los trabajadores; con el objetivo de generar seguridad laboral y lealtad hacia la organización (Bass, 1999).

El liderazgo transformacional está asociado con la eficacia organizacional dado que se construye bajo el hacer de algo que es conocido y que se hace bien. El primer modelo de eficacia tiene en cuenta al liderazgo y responsabilidad como dimensiones que definen el liderazgo transformacional. Sin embargo, fue realizado un segundo modelo de eficacia ya que el primero no abarcaba la consideración individual y el estímulo intelectual (Mendoza & Ortiz, 2006).

Por lo tanto, la eficacia del líder puede ser apreciada por el desempeño de éste, la contribución de los colaboradores al desempeño organizacional, el conocimiento de las necesidades del seguidor y el logro de la satisfacción de las necesidades del colaborador (Avolio & Bass, 2004).

Dichos componentes resaltan mayores niveles de eficacia dada las altas expectativas que comunica el líder en torno al cumplimiento de objetivos grupales y no individuales. Se debe tener en cuenta que las condiciones del entorno generan un contexto que facilita el desarrollo de un liderazgo transformacional. Es decir, que el liderazgo transformacional está configurado bajo ambientes de constante cambio (Mendoza & Ortiz, 2006).

En su parte, el nivel de incertidumbre en las organizaciones es relevante, puesto que sus restricciones al mercado están sujetas a factores del medio ambiente. Entonces, el comportamiento del liderazgo toma relevancia, debido a la capacidad de cambio en entornos inestables. Por lo tanto, el líder comunica y transfiere información del entorno organizacional a sus seguidores con el objetivo de ser procesada y a su vez, desarrollar métodos empáticos entre las partes (Palomino, Espinosa & Aguilar, 2014). Esta interacción se basa en la confianza para asumir procesos flexibles y perdurar en el tiempo (Contreras & Barbosa, 2013).

Los líderes transformacionales producen en sus seguidores altos índices en identidad colectiva, sentido de consistencia entre su propio concepto y las acciones nombradas por líder, relación entre el auto-concepto y la percepción del líder, sentido de eficacia grupal, y sentido entre su vida laboral y personal (Bass, 1999).

Así mismo, los líderes motivan a sus seguidores para realizar un trabajo proactivo (más allá de sus expectativas) dada la visión articulada por él; entonces, los niveles de implicación del grupo aumentan dado un liderazgo transformacional que influye y motiva al logro de objetivos y al éxito organizacional. Al final, este tipo de liderazgo, ayuda a incrementar resultados individuales (García & García-Izquierdo, 2015).

Por lo anterior, es importante identificar las competencias culturales existentes en la organización para realizar procesos colaborativos y éticos que permitan articular los valores de los seguidores y el líder (Bass, 1999). Dichas competencias radican en el entendimiento del raciocinio propio y de cada persona, con el fin de ser integrados de manera asertiva en la consecución de logros.

### **Limitaciones del liderazgo transformacional**

Las diferentes fortalezas y limitaciones del modelo indican la complementariedad existente entre el liderazgo transformacional y transaccional; por lo tanto, no se consideran excluyentes: “Los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales” (Bass, 1999).

Sin embargo, la teoría y el consenso en liderazgo transformacional ha sido escasa puesto que la mayoría de informes están relacionados con variables de resultado tales como la efectividad y la satisfacción de los seguidores, pero no hacen una profundización en lo que consta el proceso (Bass, 1999).

En sus inicios, el término carisma se denotaba como influencia idealizada, sin embargo, representaba otros significados para las personas. Además, estaba asociada con formas dictatoriales y engloba todos los términos de liderazgo transformacional; esto último, interfería en las diferentes investigaciones (Bass, 1999).

Por medio del artículo “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional” (Contreras & Barbosa, 2013) se ha resaltado la situación y el comportamiento actual del entorno. Así mismo, se ha estudiado que la velocidad de los cambios en el mismo es cada vez mayor, y dichos cambios pueden presentarse en diferentes magnitudes. Por lo tanto, una de las fortalezas identificadas del liderazgo transformacional incide en la flexibilidad que manifiestan las organizaciones ante los cambios y la facilidad para adaptarse a ellos.

En cuanto a las críticas de los modelos y teorías de liderazgo desarrollados hasta los años noventa, se encontró que Yulk en su ensayo “An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership” (1999) expresa las limitaciones encontradas de la tendencia de evaluar el liderazgo en cuanto a dos factores que se han considerado opuestos, relacionados con el concepto de liderazgo transaccional y transformacional. El autor afirmó que pueden existir estilos de liderazgo que no sean totalmente opuestos, construyendo una combinación de ellos que se ajuste a lo que demanda el entorno.

Además de eso, se dice que el liderazgo solo ha sido evaluado desde el líder, teniendo en cuenta que los subordinados también deben tomar papeles de liderazgo en su debido momento. Entonces, no se ha tomado en cuenta que los miembros de la organización tienen múltiples roles y así mismo se excluye la posibilidad de un liderazgo grupal. Por otro lado, Yulk (1999) se basa en el hecho de que se han formulado preguntas inadecuadas.

cuadas y que las metodologías de investigación siempre son las mismas.

Se encontraron críticas más recientes por parte de Van Knippenberg y Sitkin (2013) que soportan las anteriormente encontradas por Yulk (1999). Se retoma la idea en la metodología seleccionada por los distintos autores, que han abordado el tema del liderazgo y los distintos estilos de éste, ha sido la misma. Adicionalmente, los autores afirman que no se ha llegado a una conceptualización clara del liderazgo carismático y transformacional, ni se ha definido en consenso sus similitudes y diferencias, si componen a un mismo concepto o los límites que diferencian un estilo del otro. Por este motivo, no se encontraron modelos multidimensionales que miden y monitorean específicamente cada uno de los estilos de liderazgo mencionados.

Todo lo anterior les permite cuestionar a Van Knippenberg & Sitkin (2013) la validez de los modelos y teorías acerca de estos estilos de liderazgo, por lo que proponen desarrollar una teoría totalmente diferente y en la que se fundamente en distintas metodologías. De esta manera se construirá una teoría de conceptos claros, procedimientos y consecuencias de distintos estilos de liderazgo. A pesar de lo anterior, reconocen los aportes de las teorías de liderazgo y su contribución a las empresas.

Finalmente, en un estudio realizado por Collinson (2012), se afirma que las teorías del liderazgo transformacional nacen de un ambiente de positivismo en exceso, en los Estados Unidos. En este país se tiene la certeza de que pensar positivo es un estado ideal y está asociado con la felicidad de las personas; se ha desarrollado una cultura de superación personal y desarrollo de capacidades. El autor señala que el pensamiento positivo en exceso genera efectos negativos como la distorsión de la información, la resistencia de los subordinados y la imposibilidad de construir un pensamiento crítico y objetivo. Se señala que las teorías de liderazgo transformacional se han basado en supuestos que carecen de verificación.

### **Inteligencia emocional**

Para empezar con la contextualización del significado, factores y efectos de la inteligencia emocional, se parte de la definición de las emociones, que según Salovey y Mayer (1990) se entienden como respuestas organizadas que atraviesan las barreras de distintos sistemas psicológicos, con respecto a un evento interno o externo a los seres humanos, con diferentes significados según la percepción del mismo.

Por otro lado, se define la inteligencia como la capacidad agregada o global de los individuos para actuar con propósito, pensar racionalmente, y de manejar eficientemente el medio ambiente (Wechsler, 1958), o como una colección de habilidades (Salovey et al., 1990). Además, se introduce la definición de modelos de inteligencia, que se desarrollan en función de explicar las interrelaciones o causas de habilidades mentales, y se mencionan modelos dentro de los cuales se encuentra la inteligencia emocional.

Entonces, es importante tener en cuenta que las emociones son subjetivas y la inteligencia es objetiva, entendiendo esta inteligencia como la capacidad de entender (Chopra & Kanji, 2010) y las emociones como una reacción al entorno (Goleman, 1995).

Howard Gardner (2011) propone en su libro “Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences” que existen ocho tipos de inteligencia en los seres humanos. Entre ellas se encuentran: inteligencia lingüística, inteligencia musical, inteligencia lógica-matemática, inteligencia visual-espacial, inteligencia quinestésica, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal e inteligencia naturalista. Afirma que los seres humanos desarrollan unas más que otras, sin señalar a un tipo de inteligencia mejor que otro. Después de introducir por primera vez dicha teoría, la inteligencia emocional es considerada por Salovey y Mayer (1990), y posteriormente por Goleman (1998) como otro tipo de inteligencia, y desarrollan modelos para identificar e interpretar su importancia.

El concepto de inteligencia emocional nace de Salovey y Mayer (1990), quienes la definen como parte de la inteligencia social dado que percibe e interactúa con las emociones propias y las de los demás. De igual manera, Goleman (1995) la define como la habilidad para reconocer y regular las emociones propias y en los demás.

### **Modelos de inteligencia emocional**

Salovey y Mayer (1990) explican la inteligencia emocional por medio de tres dimensiones: la aparición y expresión de las emociones propias y de otros, la regulación de las emociones propias y de otros, y la utilización de las emociones para una planificación flexible, un pensamiento creativo, la atención re-direccionada y la motivación.

En cuanto a la aparición y expresión de las emociones propias, los autores hacen énfasis en la percepción y gobierno de las expresiones verbales (lenguaje) y no verbales (expresiones corporales), con el fin de que estas se manifiesten de la forma precisa y se desarrolle un manejo adecuado de la interacción social. Los autores afirman que las personas con mayor inteligencia emocional son capaces de identificar en otros estas emociones, con expresiones verbales y no verbales, y de responder a ellas con empatía, con el fin de gobernarlas adecuadamente.

En cuanto a la regulación de las emociones, Salovey y Mayer (1990) señalan que las personas con alta inteligencia emocional tienen la capacidad de monitorear, evaluar y regular las emociones y estados de ánimos propios y de otras personas. Lo anterior, se logra mediante la meta-experiencia, la cual hace referencia a la experiencia en cuanto a nuestras emociones y estados de ánimo (auto-conocimiento), y por lo que Goffman (1959) y Hochschild (2003) señalan como la creación de escenarios o la presencia de la mente que eviten la respuesta de otras personas a problemas personales.

Finalmente, Salovey y Mayer (1990) expresan la utilización de las emociones con el fin de resolver problemas. Esto se logra mediante la consideración de distintos resultados, y

una visión positiva que les ayude a desarrollar planes distintos y creativos para distintas situaciones, con énfasis en aspectos que antes no habían sido estudiados, y que motiven a todas las personas a persistir en los retos presentados. Las personas con inteligencia emocional se enfocan en el sentido de su trabajo, más que en lo que ganan en él.

Posteriormente, Salovey & Mayer (1993, 1995, 1997, citados por George, 2000) retoman y actualizan la teoría previamente expuesta, y explican la inteligencia emocional por medio de cuatro dimensiones: expresión y aparición de las emociones propias y de otras personas, el uso de las emociones para mejorar procesos cognitivos y la toma de decisiones, el conocimiento de las causas, consecuencias y el progreso de las emociones, y finalmente, el manejo/dirección de las emociones y estados de ánimo propios y de otras personas. Estos aportes son retomados por George (2000), para identificar y evaluar el rol de las emociones y el estado de ánimo en un liderazgo efectivo.

Por su parte, entre las consideraciones de Daniel Goleman (1998) se encuentra que la inteligencia emocional juega un papel importante y toma mayor relevancia que las competencias técnicas y cognitivas mediante una revisión a 188 modelos de competencias de distintas empresas, y a partir de un análisis de líderes adaptables a cada situación. Goleman (1998) afirma que a mayor dirección se presentan mayores rasgos de inteligencia emocional y mayores niveles de desempeño en la organización. También, se resalta que este tipo de inteligencia no es netamente innato al ser humano, ya que se puede desarrollar y medir a través de cinco factores: autorregulación, autoconocimiento, motivación, empatía y habilidades sociales.

Goleman (1998) menciona que la inteligencia emocional permite distinguir entre líderes destacados, puesto que está vinculada con un desempeño activo en su proceso de influencia, y así lograr el éxito de la compañía. Por lo anterior, el autor describe cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo. En primer lugar, la autoconciencia es la habilidad de reconocer y entender las emociones en otros; así como sus efectos. La autorregulación es la habilidad para controlar o redirigir las emociones propias. En tercer lugar, la motivación incide en la pasión del líder para conseguir objetivos con energía y persistencia. La empatía, consiste en entender la estructura emocional de las personas. Por último, las habilidades sociales hacen hincapié en el manejo de relaciones y la construcción eficaz en liderar el cambio.

Posteriormente, en su libro acerca de la inteligencia emocional en la empresa (Goleman, 2007), se menciona la importancia de la inteligencia social, como factor impulsor del éxito de las organizaciones. En este tipo de inteligencia se resalta la habilidad de interpretar cada situación, así como las corrientes humanas, con el fin de adaptarse y responder a ello. La meta está en lograr influir en un grupo de personas, con el fin de atraer una masa de esfuerzos y generar un impacto en el mundo.

A su vez Reuven Bar-On (2006) presenta su modelo de inteligencia emocional-social (ESI, emotional-social intelligence) a través del instrumento llamado inventario de cociente

emocional (EQ-i), el cual mide el comportamiento emocional, socialmente inteligente. Dicho modelo denota la importancia de la inteligencia emocional-social, puesto que existe interdependencia entre las competencias sociales y emocionales. Estas habilidades y facilitadores determinan la eficacia con que se entienden las demandas diarias, la comprensión y el relacionamiento con las demás personas, para así entender y expresarse entre sí.

Lo anterior mencionado incluye cinco componentes claves: la capacidad de reconocer, entender y expresar emociones y sentimientos; la capacidad de entender cómo se sienten los otros y relacionarse con ellos; la capacidad de gestión y control de las emociones; la capacidad de gestionar el cambio, adaptarse y resolver los problemas personales e interpersonales; y la capacidad de generar afecto positivo y ser auto motivado (Bar-On, 2006).

Además, el modelo es capaz de predecir varios aspectos del comportamiento humano, su desarrollo y efectividad. Éste ha logrado establecer una relación con la salud física, salud psicológica, interacción social, la actuación en el colegio y en el trabajo, y finalmente la auto-actualización.

Las autoras Stanimirovic y Hanrahan (2012) utilizan el modelo de Bar-On para determinar la influencia de la inteligencia emocional en atletas masculinos. Su estudio explora la estructura dimensional de dicho modelo y verifica su validez por la aplicación de un análisis de regresión factorial. Sin embargo, la validez no pudo ser totalmente demostrada, debido a que trece de quince sub-factores mostraron una validez de distintas dimensiones. Por este motivo, expresan su crítica al modelo Bar-On e invitan a investigadores a una revisión más profunda del mismo.

### **Liderazgo e inteligencia emocional**

La autora Jennifer George (2000), con base en las teorías de Salovey y Mayer (1990, 1995, 1997), propone una relación entre las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional propuestas por ellos y un liderazgo efectivo, determinando el rol y contribución de las emociones en el mismo. Estas dimensiones las compara con las actividades y elementos de un liderazgo efectivo que encontró en contribuciones de Conger y Kanungo (1998), Locke (1991), y Yulk (1998), dentro de las cuales se destacan el desarrollo y cumplimiento de objetivos conjuntos, la consideración del trabajo e importancia de cada persona, su motivación y fortalecimiento de la confianza y cooperación, el estímulo de decisiones flexibles y adaptables al entorno, y el desarrollo y sostenimiento de un sentido de pertenencia por la organización. La autora reflexiona que el liderazgo es un proceso emocional, por lo cual la relevancia de la inteligencia emocional es resaltada, que incide en la realización de actividades de forma eficiente; esto lo demuestra mediante el aporte de otras corrientes que sustentan el papel de las emociones en distintas actividades.

Por otro lado, Palmer, Walls, Burgess y Stough en su artículo "Emotional Intelligence and

Effective Leadership” (2001) describen su investigación exploratoria que busca comprobar la correlación entre factores de inteligencia emocional y un liderazgo efectivo, por medio de la aplicación del Trait Meta Mood Scale de Salovey y Mayer (1995), con ajustes y modificaciones, y del Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (1995). Por medio de la aplicación de estas dos encuestas a diez mujeres y 33 hombres, egresados de University Center for Innovation and Enterprise Programs de distintos niveles de dirección en una organización, realizaron un estudio de correlación para identificar relaciones entre factores de inteligencia emocional con estilos de liderazgo transformacionales. Decidieron que el estilo de liderazgo transformacional es el más compatible con la inteligencia emocional, debido a que otros autores han comprobado que estimula factores emocionales en sus subordinados. Finalmente, no lograron identificar una correlación significativa, por lo cual cuestionan su tamaño de muestra y las características de esta. Sin embargo, identificaron correlación en subcategorías y sugieren seguir profundizando con muestras más grandes y heterogéneas.

En estudios anteriores, la inteligencia emocional ya había sido considerada por Goleman (1998) como un prerrequisito para un exitoso liderazgo. Las personas con un mayor grado de inteligencia emocional tienden a usar un comportamiento transformacional con mayor facilidad (Barling, Slate & Kelloway, 2000).

Así mismo, la inteligencia emocional contribuye a desarrollar en los líderes una visión completa de sus colaboradores; usando sus emociones para mejorar el procesamiento de información de retos, amenazas y recursos. Además, el uso adecuado de las emociones permite desarrollar procesos innovadores que permitan realizar mejoras, y posteriormente puedan ser adaptados positiva y conjuntamente en la organización (George, 2000). Entonces, los líderes son capaces de mejorar su capacidad para tomar decisiones mediante el manejo de emociones y el conocimiento propio, con el objetivo de que exista una relación entre las emociones y su proceso decisorio (Rehman, 2011). En un estudio presentado, se encuentra que la inteligencia emocional modera la relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, ya que éstos inciden en el desempeño organizacional.

Lo anterior se encontró en su publicación “Role of Emotional Intelligence on the Relationship among Leadership Styles, Decision Making Style and Organizational Performance: A Review”. Por medio de una revisión teórica de todos los conceptos desarrollados por los autores más destacados en el área de inteligencia emocional, estilos de toma de decisiones y desempeño organizacional, se construye un modelo en donde se muestran las relaciones e influencia entre esos tres factores mencionados. El modelo concluye que, los estilos de liderazgo tienen un impacto tanto en el estilo de la toma de decisiones como en el desempeño organizacional. Al mismo tiempo, se muestra que la inteligencia emocional tiene un impacto entre la relación del estilo de liderazgo con los estilos en la toma de decisiones y el desempeño organizacional. También se determina una influencia

de los estilos de la toma de decisiones en el desempeño organizacional.

En el año siguiente, Rehman junto con Arfan Khalid y Majid Khan (2012) realizan un estudio en donde se aplican las herramientas estadísticas de análisis factorial, regresión lineal y el modelo SEM (structure equation modeling), con el fin de evaluar todos los desarrollos teóricos en cuanto al impacto de los estilos de la toma de decisiones en el desempeño organizacional, y su relación con la inteligencia emocional. Se construyó otro modelo en donde se concluye que las decisiones de estilo racional, dependiente y espontánea tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, mientras que las decisiones de estilo evitativo tienen un impacto negativo en el mismo. Al mismo tiempo, el estilo de la toma de decisiones está influenciado por la inteligencia emocional, la cual consecuentemente termina relacionándose con el desempeño posterior de la organización.

Simultáneamente, Rehman (2012) realiza un estudio con el Multifactor Leadership questionnaire, la escala de los 18-ítem de Scott y Bruce (1995), y el inventario de 12-ítem de GENOS, los cuales son relacionados y evaluados por medio de un análisis de correlación y el método estadístico de regresión lineal. Mediante este estudio se pudo comprobar que el estilo de liderazgo transformacional pronostica los estilos en la toma de las decisiones en una empresa (racional, intuitivo y/o dependiente) y que la inteligencia emocional regula la relación entre estas dos últimas.

Al mismo tiempo, el modelo de rango total es fundamental para explicar la importancia entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional; puesto que a través de valores, sentimientos, actitudes, emociones y creencias los líderes transformacionales se obtienen mayores rendimientos productivos en sus seguidores (García & García-Izquierdo, 2015).

Además, la inteligencia emocional incluye cuatro áreas. En primer lugar, la valoración y expresión de emociones propias incide en la capacidad de las personas para entender y expresar sus emociones. La valoración y reconocimiento de las emociones de otros hace referencia a la capacidad de las personas de identificar y percibir las emociones de los demás. En tercer lugar, la regulación de las propias emociones menciona la capacidad de las personas para regular sus propias emociones. Por último, el uso de las emociones para facilitar el desempeño permite la automotivación y mejoría del desempeño laboral (Zárate & Matviuk, 2012).

Es por esto, que los líderes deben aprender a manejar su inteligencia emocional, ya que esta incide en el comportamiento de sus colaboradores. Así, se crea un ambiente que promueva comportamientos éticos acordes con el desempeño de la organización. (Gómez Betancourt, Betancourt & López, 2013). De esta forma, se genera un impacto en el clima organizacional, que a su vez se expresa a través de la productividad y la calidad (Zerpa, 2012).

Por lo anterior, se puede decir que la inteligencia emocional es desarrollada dada

la interacción social. Así mismo, se modela bajo un patrón de conductas en entornos cambiantes e inciertos que inciden en la salud física y mental de las personas (Zerpa, 2012).

Entonces, la inteligencia emocional les permite a las personas reconocer sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de ser más flexibles ante las ventajas competitivas que inciden en la organización. Así, los líderes interfieren en el cambio estratégico dado el nivel cognitivo y emocional de sus seguidores, logrando de esta manera la participación activa en la toma de decisiones y en los requerimientos laborales (Ljungholm, 2014).

Por otro lado, en un estudio realizado por Zerpa y Ramírez (2013), se propone un modelo de ruta que explicaría las relaciones entre la empatía y las variables del liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y la moralidad. El objetivo de la investigación es evaluar la validez del modelo propuesto mediante las herramientas de: test de definición de criterios morales de James Rest, índice de reactividad interpersonal (IRI), el Multifactor Leadership questionnaire y el inventario de competencias emocionales de Sala (2000). Los resultados obtenidos con respecto a lo anterior señalan que el modelo propuesto es parcialmente válido; se demuestra la relación positiva entre la comprensión empática con el autoconocimiento y regulación emocional (factores de la inteligencia emocional), y el desarrollo moral pos-convencional. No lograron demostrar la relación positiva entre la empatía con variables de liderazgo transformacional.

En el artículo "Transformational Leadership and Emotional Leadership: an exploratory study" se contextualiza una investigación exploratoria realizada por Barling, Slater y Kelloway (2000), en donde se comprueba que la inteligencia emocional está asociada con tres aspectos del liderazgo transformacional: la influencia realizada, la consideración individual y el estímulo intelectual. Se encontró que a mayores niveles de inteligencia emocional, los directivos son percibidos con más comportamientos de liderazgo.

Por último, los autores no lograron encontrar una relación entre la inteligencia emocional y la estimulación intelectual, por lo cual se sugiere profundizar en ello. Esta información viene de la aplicación del cuestionario MQL y del Seligman attributional style, aplicados a 60 directivos y a tres subordinados por cada uno; se contrastaron los cuestionarios aplicados a directivos con los aplicados a subordinados y se sacaron conclusiones.

## CONCLUSIONES

En el presente artículo se abordan diversas investigaciones y planteamiento de teorías desde hace dos décadas en relación al liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, así como la relación entre estas. Sin embargo, no se han encontrado significativos estudios que muestren la correlación entre dichas variables.

A su vez, las críticas realizadas a dichos modelos y teorías señalan que existe carencia en el desarrollo de modelos multidimensionales que verifiquen la validez de estos avances y

los fortalezcan. Adicionalmente, se menciona que el tamaño de la muestra en los estudios no es significativo, y cuestiona la generalización de los resultados obtenidos.

También se ha señalado que dichas contribuciones han sido construidas a base de supuestos, que carecen de verificación y que han sido condicionadas por su estructura social. Las investigaciones se han centrado en mayor medida en países norteamericanos; no se presentan estudios significativos en otros contextos como Asia o África, lo cual implica una exclusión de estructuras y modelos de pensamiento. Sin embargo, a pesar de todas las críticas y limitaciones mencionadas anteriormente, se han hecho grandes contribuciones a la academia y a las empresas, dándoles un norte en sus acciones. Se puede decir que dichos aportes direccionan sus prácticas en congruencia con las tendencias y requerimientos del entorno actual.

Además, el campo del liderazgo produce cambio y establece dirección a través de la organización, motivación e inspiración a las personas. Es el líder quien tiene la capacidad potencial para planear dicho cambio y establecer una visión que articule los objetivos de los seguidores y los suyos propios con los de la organización.

## Referencias

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set. Redwood City: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1995). Multifactor leadership questionnaire technical report. Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and
- Baron, R. M. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. Redwood City: Mind Garden.
- behavior and human decision processes, 50(2), 212-247.
- Chopra, P. & Kanji, G. (2010) Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21(10), 971- 1004.
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164.

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.

Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Feinberg, B. J., Ostroff, C., & Burke, W. W. (2005). The role of within group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.

Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic-books.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Seattle: Pine Forge Press, 120-129.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 82-92.

Goleman, D. (2007). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Zeta Bolsillo.

Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & López Vergara, M. P. (2013). Factores que influyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa Familiar. *Entramado*, 9(1), 12-25.

Haro García, J. M., & García-Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71-81.

Helland, M.R. & Winston, B.E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 12(2), 42-54.

Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling, with*

a new afterword. Berkeley: University of California Press.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.

Kotter, J. P. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 77(2), 145-159.

Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational leadership. Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Ljungholm, D. P. (2014). Emotional Intelligence in Organizational Behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(3), 128-133.

Martínez, I. A. M., Álvarez, G. R. E., & Rivera, B. R. G. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*, 10(38), 189-206.

Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de ciencias económicas*, 14(1), 118-134.

Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C. y Bernal, M.C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 97-104.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective

Palomino, J. H., Espinoza, J. d., & Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(6), 75-90.

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

Rehman, R. R. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision making

Rehman, R., Khalid, A. & Khan, M. (2012). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1308-1315.

Sala, F. (2000). *The interpersonal business case: emotional intelligence competencies and important business outcomes*. London: Psychology Press-Taylor and Francis Group, 125-142.

Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*. Revista

de trabajo y seguridad social, 47, 185-214.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, disclosure, and health*, 125-154.

Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 29-39.

Stanimirovic, R., & Hanrahan, S. (2012). Examining the dimensional structure and factorial validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in a sample of male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(1), 44-50.

styles: moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(2), 257-268.

Torres, R. A. Z., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.

Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore: The Williams and Wilkins Company, 3-49.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.

Zarate, R. A., & Matviuk, S. (2012). La Inteligencia Emocional De Los Líderes Latinoamericanos: Comparación Entre Chile Y Colombia. *Comité Editorial*, 1(1), 43-50.

Zerpa, C. E., & Ramírez, J. J. (2013). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. *Diversitas*, 9(1), 109-126.

Zerpa, C. P. (2012). La inteligencia emocional en las escuelas de gerencia. *Debates IESA*, 4(17), 46-49.

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISION DE LA LITERATURA

Alejandro Arevalo

Ivan Suarez

Jhon Zuluaga

**Director:** Juan Javier Saavedra Mayorga

### Resumen

Este artículo de revisión tiene como objetivo mostrar las dimensiones que conforman el campo del liderazgo transformacional y sus implicaciones en la cultura organizacional, derivado de la interrelación que se da entre el líder y el seguidor. Siguiendo el método de búsqueda documental, se identifican textos panorámicos, bases de datos y journals. El texto aborda de manera general el liderazgo, haciendo énfasis en el campo del liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional. Surge así una relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en donde se identifican fortalezas, debilidades y perspectivas de desarrollo futuro del campo.

**Palabras clave:** Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional.

### Abstract

This review article aims to show the dimensions that make up the transformational leadership field and organizational culture implications derived from the interaction between the leader and follower. By using the document research, panoramic texts, databases and journals are identified. The text focuses in leadership, emphasizing the field of transformational leadership and its impact on organizational culture. A relationship between transformational leadership and organizational culture appears in which strengths, weaknesses and future development prospects of the field are identified.

**Key words:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational Culture.

## INTRODUCCION

El liderazgo transformacional es una de las corrientes más importantes dentro del campo del liderazgo en la actualidad. Northouse (2007), describe el liderazgo transformacional como el proceso por el cual una persona se acopla con otros y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y la moral tanto en el líder como en el seguidor, en donde el líder está atento de las motivaciones y necesidades de sus seguidores para así ayudarlos a alcanzar su máximo potencial.

Debido a que el liderazgo transformacional en la actualidad se ha convertido en uno de los temas que ha llamado la atención de distintos autores, éste ha dado lugar a un amplio campo de estudio y literatura pues es una de las corrientes con mayor producción bibliográfica en la actualidad.

Gary Yukl fue uno de los principales autores que ha señalado la necesidad de conocer más de cerca el tema de liderazgo transformacional. En su libro *leadership in organizations* expresa que la esencia de la teoría viene de la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional (Yukl, 2013). Estos dos tipos de liderazgo están definidos en términos de los componentes de los comportamientos de influencia en los seguidores.

Este artículo de revisión tiene como objetivo realizar una revisión bibliográfica sobre el concepto de liderazgo transformacional y sus implicaciones en la cultura organizacional. Ello implicará una identificación del desarrollo del concepto, sus principales motivaciones, la metodología usada, los principales resultados encontrados, así como sus fortalezas y debilidades con el fin de dar una visión general de cuáles son los distintos autores y perspectivas teóricas sobre el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional.

Para una mayor comprensión del trabajo desarrollado en este artículo, este está organizado de la siguiente manera: la primera parte está orientada a presentar el objetivo y la justificación del artículo. La segunda parte muestra la metodología que se utilizó para recolectar, seleccionar y analizar la información. La tercera parte presenta la información referente a cada autor con el concepto de liderazgo transformacional, comenzando por el primer autor que se refirió al mismo y finalizando con las perspectivas teóricas modernas. Finalmente se hace un análisis de la literatura que desarrolla la relación entre el liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional y se presentan las conclusiones.

## METODOLOGÍA

El presente artículo constituye una revisión sobre los antecedentes y el estado actual del campo del liderazgo transformacional y sus implicaciones en la cultura organizacional. Por tal razón, la metodología empleada es la búsqueda documental (Merino, 2011). En el desarrollo del artículo se siguió un proceso que se ilustra a continuación.

En primer lugar, exploramos algunos de los principales trabajos panorámicos sobre el campo. En particular, se revisaron los textos de Avolio & Bass (1999), Bass (1995), Northouse (2007) y Yukl (2013). Como resultado, encontramos las generalidades, orígenes y características del liderazgo transformacional.

Una revisión sistemática de la bibliografía contenida en estos textos nos permitió identificar los autores que, junto con los anteriores, son considerados como los más representativos de los campos del liderazgo transformacional y de la cultura organizacional. Estos son MacGregor Burns (2010), Pettigrew (1979), y E. H. Schein (1983).

Finalmente, con el objetivo de conocer de cerca la obra de dichos autores, así como de otros que comentan, prolongan o debaten su obra, procedimos a una búsqueda bibliográfica en bases de datos tales como EBSCO HOST, JSTOR, SPRINGER y REDALYC, utilizando el sistema integrado de búsqueda de la Universidad del Rosario. Además, revisamos de manera sistemática dos journals representativos del campo: *Leadership Quarterly* y *Organization*.

Para la realización de la revisión bibliográfica hemos seguido un procedimiento que consta de las siguientes etapas:

El primer paso consistió en realizar una búsqueda en el sistema integrado de búsqueda de la Universidad del Rosario utilizando como palabras clave "Liderazgo transformacional" y "Cultura organizacional". Ellas nos permitieron filtrar la información y seleccionar los textos pertinentes para la revisión bibliográfica de la que se ocupa este artículo. De esta primera revisión surgieron un total de 269 resultados, de los cuales se seleccionaron y revisaron, por su pertinencia, 124 artículos.

El segundo paso consistió en la revisión del contenido de los artículos con el fin de filtrar solo aquellos que pertenecieran al campo de la administración, y que presentaran información pertinente al tema del presente artículo. Esta depuración nos arrojó un total de 67 artículos.

Finalmente, procedimos a realizar una lectura de dichos artículos. Los resultados de dicha labor se muestran en el siguiente apartado.

## RESULTADOS

### Generalidades del liderazgo

El liderazgo ha sido tema de estudio formal dentro del contexto organizacional desde principios del siglo XX hasta nuestros días, donde se han ido complementando y criticando varias teorías para dar lugar a un concepto de liderazgo más estructurado y sólido. El primer enfoque clásico en la historia del liderazgo comienza con la teoría de los rasgos o teoría del gran hombre, conocida por la frase "El líder nace, no se hace", en donde gracias a trabajos de Francis Galton, Ralph Stogdill y Carlyle empezaron a dar cabida para identi-

ficar dichos rasgos innatos que hacen de una persona líder o no. Dichos rasgos presentados en esta teoría son: inteligencia, nivel educativo, capacidad de dirección, vitalidad física y resistencia, iniciativa, autoconfianza, integridad, deseo de poder y necesidad de logro.

Esta teoría se centraba en la identificación de quien es el líder dejando de lado los aspectos de comportamiento y sobre todo la relación con los subordinados (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

Posteriormente en los siguientes cuarenta años surge un enfoque que se centra en el comportamiento del líder, donde el líder ya no se define por sus rasgos sino por lo que logra hacer. Los responsables en desarrollar esta teoría fueron las universidades de Michigan y Ohio, las cuales evidenciaron que no solo los rasgos son una cualidad de los líderes sino que también se deben tener en cuenta sus comportamientos. Ese será el enfoque de esta teoría del comportamiento: el análisis de cómo se comporta el líder respecto a sus seguidores y como él logra liderarlos (Giraldo & Naranjo, 2014).

Estas teorías enunciadas anteriormente se originan en función de las características de líder. Una década después se habla de la teoría de la contingencia o situacional donde el enfoque cambia en función a la situación: se empiezan a estudiar los factores circunstanciales que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. Se debe tener en cuenta que estas teorías representan la evolución del liderazgo por lo cual el desarrollo de una nueva teoría no induce al deterioro de la anterior sino que, por el contrario, es un complemento o evolución del concepto.

La teoría de la contingencia, al igual que la del comportamiento, junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan (Giraldo & Naranjo, 2014).

En el estudio de esta teoría se desarrolló el modelo de Fiedler, el cual se sustenta en que el grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación adecuada del estilo de interacción del líder con sus subordinados (Gómez-Rada, 2010).

De este modelo surgen dos tendencias básicas: orientado a la tarea u orientado a las relaciones, donde la vinculación adecuada ente el estilo del líder y sus subordinados dependerá ahora de las características que presente la tarea en conjunto con el grado de control o influencia que la situación le da al líder basándose en tres consideraciones: grado de estructuración de la tarea, poder del que dispone el líder en la posición de la empresa y calidad de las relaciones interpersonales entre líder y subordinados.

Por otro lado está el modelo de Hersey y Blanchard (Gómez-Rada, 2010), en el que tomaron como referente las investigaciones de la Ohio State University en el momento en que trabajan en esta misma a finales de los años 60. Este modelo también presenta las dimensiones propuestas por Friedler: comportamiento orientado a la tarea o a las

relaciones. La distinción que hacen Hersey y Blanchard está en que consideran el comportamiento y las actitudes en función de las dimensiones básicas las cuales se pueden evaluar y combinar generando una disposición, tendencia o sentimiento.

En conclusión se pudo establecer que un líder orientado por la tarea obtiene mejores resultados de sus empleados que otro con menos interés por la tarea. En cambio, un líder orientado a las relaciones, consigue mayores niveles de satisfacción entre los miembros de su equipo (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Durante las últimas décadas se ha desarrollado un creciente interés por las visiones modernas, inspiracionales del liderazgo. Varios autores se han dedicado a la comprensión del líder carismático, el líder transformacional y el líder visionario. Su principal interés ha sido el de entender el efecto que causa el líder en sus seguidores y en los sistemas sociales. Los diferentes enfoques al respecto se basan en la influencia y en cómo esta es ejercida por el líder y percibida por los seguidores, considerando sus deseos y buscando aumentar el valor intrínseco del esfuerzo.

De acuerdo con la historia del liderazgo y la evolución de sus teorías, podemos notar cómo el concepto del liderazgo ha ido consolidándose. A pesar de la literatura tan variada sobre este tema, podemos observar cómo han ido evolucionando las diferentes perspectivas, partiendo de una visión del liderazgo como hecho subjetivo centrado en un individuo que estructura el poder de un grupo, hasta consideraciones en las que el liderazgo es visto como un proceso interactivo y compartido. Es así como podemos ver como este concepto ha ido variando sus pilares de acuerdo con las necesidades del ámbito organizacional. En un primer momento el liderazgo se basó en la jerarquización y las estructuras de poder, en las que un líder promete seguridad a sus subordinados a cambio de su lealtad. Eventualmente, con el auge de temas como la calidad de vida y las facilidades para conseguir mejores estándares de vida, se hace necesario un líder que pueda indicar a sus subordinados cómo conseguir determinado estilo de vida. Posteriormente se empezó a ver el liderazgo como una interacción social donde la planeación y la formulación de ideas se vuelve un proceso colectivo (Avella Cubillos, 2014).

En las últimas investigaciones notamos un líder que posee cualidades para entender su entorno, entender a los seguidores y el contexto en el cual se está o puede estar desarrollando una situación, donde depende de él liderar y cumplir con los objetivos propuestos y en donde la capacidad de influir en otros es la manera más asertiva y adecuada de liderar dentro de la organización.

### **Origen y características del liderazgo transformacional**

Northouse (2007), ha ofrecido en su libro *Liderazgo: teoría y práctica*, la descripción del fenómeno de liderazgo y varios de sus modelos que han sido parte de discusión, críticas y estudio junto con otros autores reconocidos en el tema de liderazgo. Muestra

que el liderazgo es un concepto joven pero que se encuentra en constante estudio y desarrollo. Northouse describe el liderazgo transformacional como “el proceso por el cual una persona se acopla con otros y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y la moral tanto en el líder como en el seguidor” (Mahalinga Shiva & Suar, 2012), en donde el líder está atento de las motivaciones y necesidades de sus seguidores para así ayudarlos a alcanzar su máximo potencial. Para describir mejor este tipo de liderazgo Northouse expone el modelo de liderazgo transformacional, donde está presente el liderazgo transaccional y el liderazgo Laissez-Faire para posteriormente desplegar el modelo de liderazgo de rango completo, en donde el líder, dependiendo de la situación, el contexto y sus habilidades para leer su entorno, adopta o desaprende factores de tipo transaccional o transformacional con el fin de aplicar un estilo de liderazgo conveniente para cada caso.

Factores transformacionales:

*Carisma o influencia idealizada:* Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos a características personales del líder y la conducta de ese líder.

*Estimulación intelectual:* Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones.

*Consideración individual:* Se caracteriza por los líderes que proporcionan apoyo a sus seguidores, escuchando sus necesidades y actuando como un entrenador o asesor en el cumplimiento de las metas del seguidor.

*Motivación e inspiración:* Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.

Factores transaccionales:

*Recompensa contingente:* se trata de un intercambio transaccional entre seguidor y líder por medio de recompensas por metas cumplidas, formando un tipo de acuerdo castigo-recompensa.

*Gestión por excepción:* implica la crítica correctiva, la retroalimentación negativa y el refuerzo negativo, existen dos tipos activo y pasivo, donde en la activa el líder toma una acción correctiva frente a los errores del seguidor y la pasiva el líder solo interviene después de que se han procesado los problemas.

Laissez Faire:

Es conocido como el factor que representa la ausencia de liderazgo. Este tipo de líder no acepta responsabilidades, no realiza ningún tipo de retroalimentación, presenta poco esfuerzo para satisfacer las necesidades de sus seguidores y no hay intercambio entre líder y seguidor.

El liderazgo transaccional difiere del transformacional en que este no se preocupa por satisfacer las necesidades de sus seguidores ni su desarrollo personal. Este tipo de líder tiende a ser influyente ya que el mejor interés de los seguidores es hacer lo que el líder quiere (Northouse, 2007). El liderazgo transformacional produce mayores efectos que el liderazgo transaccional, efectos traducidos en rendimiento de ir mucho más allá de lo que se espera. Y para lograr este tipo de rendimientos un líder transformacional debe mostrar actitudes tales como crear una visión compartida, estar dispuesto al cambio, llamar al actuar, espíritu de cooperación entre otras. El autor enfatiza el hecho de que un líder no nace con varios de estos rasgos ya definidos sino que se puede desarrollar y aprender mediante la práctica. Por otro lado los seguidores necesitan roles y entender cómo pueden contribuir con los propósitos de la organización.

Gary Yukl fue uno de los principales autores que priorizó conocer más de cerca el tema de liderazgo transformacional. En su libro *leadership in organizations* afirma que la esencia de la teoría viene de distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional (Yukl, 2013). Estos dos tipos de liderazgo están definidos en términos de los componentes de los comportamientos que hacen que este puede influenciar en los seguidores. En el liderazgo transformacional los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto mientras en el liderazgo transaccional el seguidor tiene que cumplir con los mismo objetivos pero no hay generación de entusiasmo.

Siguiendo con el liderazgo transformacional los comportamientos de este tipo de líder se analizan con un cuestionario descriptivo llamado “The multifactor leadership questionnaire” (MLQ), que analiza tres tipos de comportamientos transformacionales que son administración pasiva por excepción, administración activa por excepción y reconocimiento contingente (Bass, 1995). A continuación se describen las dimensiones del liderazgo que conforman base del modelo

*Administración pasiva por excepción:* el líder por excepción tiende hacia el laissez Faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención.

*Administración activa por excepción:* El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministraran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.

*Reconocimiento contingente:* es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas.

## Estado actual del liderazgo transformacional

La investigación del liderazgo transformacional en las últimas décadas nos ha permitido identificar varias líneas de trabajo. La primera es el estudio de las variables que explican el surgimiento del liderazgo transformacional, para entender mejor qué hace el líder y qué lo lleva a ejercer este tipo de liderazgo (Guay, 2013). Bass (1995) sugirió varias variables y antecedentes como la personalidad, los valores, el clima organizacional y el ambiente externo. Sostiene que lo que logran los líderes eficaces no solo depende del líder sino también de la situación. Un estudio reciente (Guay, 2013), analiza los ajustes entre persona-organización, necesidades, demandas-habilidades con el liderazgo transformacional y sus resultados demostraron que las demandas-habilidades están ligadas positivamente con el liderazgo transformacional, mientras que el ajuste persona-organización se correlacionan negativamente.

La segunda línea de investigación sobre el liderazgo transformacional está centrada en las consecuencias, y específicamente en los efectos que el liderazgo produce en sus seguidores. Algunos estudios señalan la importancia del liderazgo transformacional en el bienestar de los trabajadores. Sparr & Sonnentag (2008), confirmaron esta relación mostrando que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el bienestar (felicidad de los seguidores) y negativamente con la depresión.

El tercer enfoque en el estado actual del liderazgo transformacional está relacionado con el nivel colectivo. No existen muchos estudios actuales al respecto. D. I. Jung & Sosik (2002), analizaron el efecto del liderazgo con grupos y sus respectivos resultados, el liderazgo transformacional hace empatía con la cohesión grupal, el humor y el afecto positivo del grupo.

Finalmente, en cuanto a la investigación que se ocupa de la relación del liderazgo con variables organizacionales, encontramos investigaciones que relacionan el liderazgo transformacional con el nivel de efectividad de los equipos como indicador de desempeño (Bass, Jung, Avolio, & Berson, 2003). Este resultado refleja la importancia del liderazgo, en específico del transformacional, para el éxito empresarial (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013).

## Cultura organizacional: evolución del concepto

El concepto de cultura organizacional surge de la necesidad del hombre por buscar la mejora continua de los procesos organizacionales. Se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013).

Con Taylor se empieza a desarrollar una concepción de cultura como todo aquello que se da en una organización tradicional, en donde el trabajo está organizado en torno a la asignación de tareas, procesos organizacionales y administrativos. Al trabajador no se

le permite la iniciativa para emplear herramientas y métodos propios según sus capacidades (Parra, Graterol, & Moreno, 2009).

Sin embargo, a finales de los setenta y la primera mitad de la década de los ochenta se empieza a considerar la cultura organizacional como un sistema de significados pública y colectivamente aceptados, que ejercen influencia en los grupos (Pettigrew, 1979) y que operan como un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización (Schwartz & Davis, 1981). Estas creencias y expectativas influyen las conductas de los grupos que interactúan dentro de las organizaciones a través de normas informales.

E. H. Schein (1983) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que de acuerdo a sus resultados positivos son denotados como supuestos correctos para ser transmitidos a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con el entorno.

En la década de los noventa se hace énfasis en los significados anteriormente mencionados, los cuales los grupos adoptan y que se relacionan en el lugar de trabajo (Denison, 1996), pues estos influyen las conductas grupales que a su vez generan situaciones de armonía, conflictos, ambigüedad, paradoja y contradicción

Los aportes más recientes se refieren a la cultura organizacional como un factor indispensable que puede generar ventajas competitivas, pues se le considera como un componente difícil de imitar por su complejidad y singularidad, lo que la convierte en un diferenciador intrínseco de cada organización (Cújar Vertel et al., 2013).

## Cultura organizacional y liderazgo

La cultura organizacional es en sí un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado, & Cañedo Andalia, 2009) y un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, pues se enfoca en las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos y abarca un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Para Salazar Estrada et al. (2009), entre los elementos de la cultura se encuentran los siguientes:

<i>Identidad de los miembros</i>	Si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
<i>Énfasis de grupo</i>	Si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

<i>Perfil de la decisión</i>	Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
<i>Integración</i>	Si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
<i>Control</i>	Si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol
<i>Tolerancia al riesgo</i>	Si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
<i>Criterios de recompensa</i>	Si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
<i>Tolerancia al conflicto</i>	Si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional
<i>Perfil de los fines o medios</i>	Si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
<i>Enfoque de la organización</i>	Si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Fuente: Salazar Estrada et. al. (2009, p. 8 )

Toda organización se rige de acuerdo a los diferentes escenarios que se presentan a nivel del entorno en donde es necesario que las organizaciones fomenten, externamente, la adaptación, e internamente, la integración.

La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno (Salazar Estrada et al., 2009). Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección.

La integración interna afecta directamente a los miembros de una organización y sus relaciones interpersonales en las que están presentes el lenguaje y sus categorías conceptuales; los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos; las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos y acciones (Salazar Estrada et al., 2009).

Según Maynez Guaderrama, Cavazos Arroyo, & De la Parra (2012), la cultura organizacional incide directa e indirectamente sobre la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones, lo cual impacta en la estrategia de la organización, pues es indispensable para generar ventajas competitivas sostenibles y se valora como un elemento crítico en la implementación de cualquier tipo de estrategia. Esto se convierte en un aspecto clave para facilitar los esfuerzos de gestión del conocimiento, logrando así un acople con el entorno representando un elemento de vital importancia, tanto en términos del tipo de conocimiento, como del método utilizado para compartirlo.

Por otro lado, Molina García (2012) indica que para un líder el sistema de comunicación que representa el lenguaje se vincula con la innovación en organizaciones que aprenden

y estas a su vez, son el principal referente de las organizaciones del siglo XXI.

El sistema de comunicación es el factor crítico de las organizaciones que aprenden. Para que éstas sean efectivas deben conocer de manera acertada el entorno, orientarse a las mediciones y fomentar la comunicación basada en la confianza y la comunidad, promoviendo la solución de problemas.

Es así como la integración interna es una herramienta de poder del líder que se basa en el manejo responsable de la comunicación y sus resultados se miden en función de los resultados que obtiene la gente a su cargo. La comunicación asertiva en todas sus acepciones es el poder del líder y determina su sentido y dirección (Molina García, 2012).

Así como los líderes inciden directamente en la cultura organizacional, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir al tiempo que moldea es moldeado (Claudia Eugenia & Jesús, 2009). De acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional. Surge como fundamento básico para entender aspectos sociales en las organizaciones y para explicar diferencias entre organizaciones, especialmente en aquellas que operan en el mismo sector.

Para Óscar & Ricardo (2013), la creación de una cultura organizacional que se fundamente en valores que apelan a la humanidad de los colaboradores (solidaridad, responsabilidad, participación) resulta, en el largo plazo, más valiosa que una que se enfoque en valores contingentes como competitividad o innovación, pues estos últimos se alejan de las aspiraciones naturales del ser humano, sin embargo, no se le debe restar importancia para estructurar los cimientos de una cultura dentro de una organización.

Las estrategias de competitividad, innovación y participación son relevantes para los trabajadores si están conectadas con sus propias aspiraciones y valores. Se establece como un error tratar de incorporar la cultura si primero no se encuentra una razón, superior a los intereses económicos de la empresa, que respalde el esfuerzo. Los valores organizacionales son ese respaldo invisible de la estrategia si tienen significado, si se interpretan como un enlace entre los proyectos de vida de los individuos y el de la organización (Óscar & Ricardo, 2013).

## DISCUSIÓN

A partir de la revisión de la literatura sobre los distintos autores y enfoques que buscan comprender el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, estamos en capacidad de hacer una valoración acerca de su relación entre los dos temas, las principales fortalezas y debilidades que plantea este campo de estudio, e identificar sus principales perspectivas de desarrollo futuro.

## Relación entre el liderazgo transformacional con la cultura organizacional

A partir de los planteamientos del apartado anterior, surge la reflexión sobre la influencia del líder en la cultura organizacional. Al respecto, es necesario que un líder con perspectiva transformacional sea consciente del papel y de las consecuencias que tienen sus acciones sobre los seguidores (Avolio & Bass, 1999).

Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders (1990) mencionan como características centrales de la cultura que influyen al líder transformacional:

*El control:* el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión se aplican.

*La identidad de los miembros:* el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.

*El enfoque hacia las otras personas:* el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.

*La integración en unidades:* el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.

Con las condiciones anteriores podemos afirmar que un análisis de la cultura de una organización bajo estas características se puede ver si el líder o sus directivos manejan o no un liderazgo transformacional.

Desde la perspectiva de Bass & Avolio (1993), es importante considerar que una cultura transformacional en las organizaciones se caracteriza por un sentido de propósito.

De acuerdo con ellos, si esto ocurre, hay un gran compromiso institucional porque los líderes y seguidores van más allá de sus intereses personales y se enfocan al bienestar de la organización. Así, no se requiere de acuerdos formales y controles, porque la gente actúa por compromiso y en confianza. Como consecuencia, la estructura organizacional es descentralizada, flexible, adaptable, dinámica, informal; la creatividad es la regla para todos (Bass & Avolio, 1993).

De acuerdo con lo anterior, los líderes transformacionales influyen tres áreas de la cultura organizacional: 1) La mentalidad de los miembros de la organización 2) La cultura entre los miembros de la organización y 3) La cultura por fuera de la organización (Vázquez, 2013).

Por otro lado, el líder asume el papel de la creación donde puede mantener un status quo, generar cambio o considerar variables. De acuerdo a lo anterior las habilidades del líder son esenciales para definir la naturaleza, la dirección y el impacto de la gestión. En contraparte las respuestas del líder en cuanto a pensar, actuar y comunicar se moldean a causa de la cultura organizacional. Por lo tanto, la capacidad de entender y trabajar en una cultura es requisito previo para la urna de un liderazgo efectivo (Barreto et al., 2013).

A su vez como el comportamiento del líder se ve influenciado por la cultura, esta a su vez

se ve influenciada por el líder. Edgar H. Schein (1983), hace hincapié en el papel de liderazgo en la articulación y fortalecimiento de la cultura, el papel de los fundadores y la elección de los líderes como los mecanismos pertinentes para su apoyo.

Rubiano, Chinchilla, & Rios (2010), concluyeron lo siguiente a partir de su comprensión de los roles que toman los líderes para mantener o cambiar la cultura organizacional: "Los principales retos para el líder es mantener viva la cultura existente (fortalecimiento de la cultura) y conciliar los diversos intereses de las subculturas (integrar la cultura). En el primer caso, el líder cataliza ritos de renovación (por ejemplo, actividades de desarrollo organizacional); en el segundo, la reducción de los ritos de los conflictos".

Ahora, si consideramos que el líder promueve de manera adecuada los recursos y plantea un estilo de liderazgo donde ejerza la consideración individualizada o la influencia idealizada representando un papel fundamental dentro de la organización, podrá de este modo influir sobre una actitud optimista entre sus seguidores y colaboradores. A este respecto, con una investigación realizada en los entornos culturales de países suramericanos se encontró que los empleados con altos niveles de optimismo obtienen un desempeño superior que aquellos que son menos optimistas. Por lo tanto, el optimismo de los empleados mejora de manera indirecta el desempeño de la organización (Avella Cubillos, 2014).

En consideración con el desempeño de la organización según Mendoza Torres & Ortiz Riaga (2006), el liderazgo transformacional tiene un impacto favorable en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, una característica propia del liderazgo transformacional es el efecto cascada o domino, desarrollado por (Bass & Avolio, 1993), el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los colaboradores se transformen en líderes, ejerciendo el liderazgo transformacional en el momento adecuado, lo que garantiza la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia. Otro impacto favorable en los colaboradores de la organización se da mediante las dimensiones del liderazgo transformacional como la estimulación intelectual, el reconocimiento individual, la motivación entre otras donde producen mejoras en el desempeño de las personas, grupos y líderes, que a su vez se adaptan más rápidamente a los requerimientos organizacionales por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

De acuerdo a lo anterior dichas interrelaciones e impactos entre los individuos de la organización da paso a una estructura e identidad estable de la organización, como complemento el compartir modelos mentales entre el líder y sus colaboradores robustece tanto la cultura como la dinámica que promueve el logro de la eficacia organizacional.

Cabe resaltar los valores positivos que fomenta el liderazgo transformacional junto con las herramientas de autogestión que desarrolla el líder en sus colaboradores, como el efecto cascada o domino enunciado anteriormente, lo cual influye positivamente en la calidad de vida laboral al igual que en la satisfacción de los empleados en las organiza-

ciones, lo que se relaciona a su vez con un buen clima laboral (Juárez & Contreras, 2012). Como se ha enunciado en el presente artículo tanto la cultura como el liderazgo tienen implicaciones en todas las dimensiones de la organización en base a las relaciones con los miembros de la misma, por lo cual el objetivo de un liderazgo eficaz es desarrollar un clima que permita alcanzar un rendimiento y una satisfacción esperada o que supere las expectativas de los miembros de la organización, pero además dicha cultura organizacional debe ser una cultura propia de la organización que una a todos los miembros en el seguimiento de los mismos objetivos. Con el fin de desarrollar una cultura favorable para la productividad y el rendimiento de la organización es pertinente tener en cuenta factores como buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimiento de pertenencia, atmósfera amigable, sensación general de satisfacción y ánimo mutuo, características que se desarrollan efectivamente con la aplicación del liderazgo transformacional (Alves, 2000).

### Valoración general del campo

A partir de la revisión de la literatura podemos afirmar que las principales fortalezas del liderazgo transformacional son las siguientes:

Una primera fortaleza radica en su novedad. Las investigaciones que estudian al liderazgo transformacional buscan explorar un tipo de liderazgo que no había sido abordado previamente y constituyen, hasta cierto punto, una ruptura con el liderazgo transaccional. Al contrario de lo que plantea el liderazgo transaccional se enfoca solo en el líder y no tiene en cuenta a sus seguidores. El liderazgo transformacional tiene su enfoque hacia los seguidores en su motivación, inspiración y el trabajo en equipo. Menges, Walter, Vogel, & Bruch (2011) intentaron ver de una forma diferente este liderazgo ya que es importante para el clima organizacional y los métodos que tienen los líderes para influenciar en sus seguidores.

Una segunda fortaleza es el impacto que tiene el liderazgo transformacional en las organizaciones. Las organizaciones que están implicadas en este tipo de investigaciones cuentan con una ventaja en su relación con los trabajadores pues desarrollan una mayor conciencia de las principales actividades que realizan diariamente, lo cual les da la posibilidad de enfocarse en aquellas tareas más relevantes en el desarrollo de su labor y siempre estar motivado por el líder transformacional de la organización.

Una tercera fortaleza, según Bass & Steidlmeier (1999), radica en que los verdaderos líderes transformacionales identifican los valores claves y unifican los propósitos de la organización con sus miembros, liberando su potencial humano aumentando su efectividad junto con la satisfacción. Por otro lado Braun, Peus, Weisweiler, & Frey (2013) demostraron que el liderazgo transformacional mejora la satisfacción en el trabajo y el rendimiento del equipo a nivel individual. Hacen énfasis en la relevancia de la confianza

entre los miembros del equipo y los supervisores.

Según Koontz & Weihrich (2003), los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional (Cruz-Ortiz, 2013). Dan lugar a un ambiente propicio que actúa positivamente en la relación del liderazgo con los resultados innovadores para un desempeño organizacional superior.

Por último el aprovechamiento de las ideas y la creatividad de los empleados que se da bajo el liderazgo transformacional es importante para las organizaciones con el fin de impulsar el crecimiento (Banbury y Mitchell, 1995) y traducir dicho crecimiento en eficiencia y un mayor rendimiento (Deichmann, 2015).

Por otra parte, en el desarrollo de la revisión bibliográfica encontramos las siguientes debilidades del liderazgo transformacional:

Para Anderson & Sun (2015), existen consecuencias negativas asociadas con el liderazgo transformacional y el comportamiento del seguidor debido a que los líderes transformacionales generan confianza cognitiva en sus colaboradores. Existe la posibilidad de que los seguidores se sobre-confíen en las competencias de su líder transformacional y de este modo surja un impacto negativo en el desempeño laboral. Un alto nivel de confianza cognitiva, por ejemplo, puede dar lugar a la creencia de que los líderes transformacionales no serán duros con sus seguidores si estos disminuyen su rendimiento laboral. Esto puede ocasionar la holgazanería social y la reducción de la cooperación del seguidor.

Cuando los líderes ejercen consideración individual y estimulación intelectual, generan seguridad en sus seguidores y ofrecen mayores oportunidades de desarrollo personal para los seguidores pues estos actúan como sus mentores y entrenadores. Tales comportamientos de liderazgo crean confianza y reciprocidad en los seguidores. Esto se traduce en influencia que en ocasiones se extiende más allá de su grupo de trabajo, pues seguidores influyentes, especialmente cuando desarrollan confianza y reciprocidad con sus líderes, pueden llegar a un escenario en donde otros (especialmente las personas de la red social del líder), les atribuyen el mismo nivel de confianza como al él (Anderson & Sun, 2015). Esto significa que los seguidores dejan de invertir tiempo y recursos para desarrollar sus propias redes debido a que pueden utilizar el capital social de sus líderes para adquirir conocimiento, información y soporte. Sin embargo, para Anderson & Sun (2015), tener una red social eficaz es fundamental en el mundo complejo actual, donde las soluciones no residen en un individuo sino en una red interconectada de individuos. Cada individuo puede ser considerado como un nodo de conocimiento que se interconecta para ofrecer soluciones necesarias a las a los problemas complejos.

Por otro lado, según Deichmann & Stam (2015), algunos estudios han confirmado empíricamente que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la generación de ideas para la organización o comportamientos creativos relacionados. Otros estudios

muestran que no tienen ningún efecto o incluso efectos negativos. Un meta-análisis reciente confirmó los hallazgos empíricos mixtos de tono contradictorios con los estilos de liderazgo y subrayó la necesidad de teorizar y focalizar en un aspecto más matizado sobre los procesos indirectos y contingencias de cada estilo de liderazgo (Deichmann & Stam, 2015).

En cuanto a las evaluaciones de liderazgo transformacional se presenta un problema, pues se basan muy a menudo en las calificaciones que los subordinados le otorgan a su líder. Estas calificaciones no son independientes, y por lo tanto violan el supuesto de independencia en las observaciones que subyace en la mayoría de los análisis estadísticos. Es decir, las calificaciones de los subordinados pueden ser influenciados por varias fuentes comunes, por ejemplo, que califica el mismo líder, comparten los mismos colegas, y comparten la misma cultura de la organización (Føllesdal & Hagtvet, 2013).

Finalmente, aunque el efecto positivo de liderazgo transformacional en los resultados del trabajo ha sido bien documentado, los procesos subyacentes y mecanismos mediante los cuales los líderes transformacionales ejercen sus efectos positivos son relativamente desconocidos (D. Jung, Yammarino, & Lee, 2009).

#### **Perspectivas de desarrollo futuro**

Los líderes transformacionales deben considerar la necesidad de intervenir y ayudar proactivamente a desarrollar el capital social de sus seguidores. El líder, por ejemplo, podría establecer metas para la creación de capital social de sus seguidores como parte de sus objetivos de desarrollo.

Por otro lado, los seguidores pueden confiar en el capital social de sus líderes (que puede ser eficiente en el corto plazo), sin embargo, hay menos incentivos para que participen en las actividades de creación de sus propias redes sociales necesarias para aumentar su propio capital social, lo que puede dificultar su capacidad para convertirse en líderes en el futuro. Estas fuerzas contradictorias representan una paradoja y se necesitan futuras investigaciones teóricas y empíricas para ayudar a entender cómo podría resolverse (Anderson & Sun, 2015).

Para Braun et al. (2013), un gran desafío para la investigación del liderazgo transformacional es la evaluación adecuada del liderazgo y su relación con múltiples niveles. El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, debido a su estructura, no distingue con claridad los niveles individuales y de equipo en relación a el comportamiento del líder.

Para el futuro es aconsejable desarrollar escalas que capture deliberadamente, ya sea la conducta del líder dirigida hacia un solo individuo, o hacia todo el equipo.

## **CONCLUSIONES**

Existe un gran número de investigadores interesados en estudiar el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Estos han realizado aportes significativos que han permitido entender y generar un panorama de amplio estudio de dichos campos. Uno de los principales métodos de investigación que se utilizó como instrumento de análisis de información fue la observación de los comportamientos líder-seguidor en las organizaciones, pues, para los autores era de vital importancia tener la capacidad de analizar y explicar detalladamente el comportamiento de los seguidores frente a los líderes. Además, esta técnica les permitía contar con la ventaja de obtener datos verídicos sobre lo que ocurre en las organizaciones y cómo influye el liderazgo transformacional en la cultura organizacional.

Durante el proceso de elaboración del artículo de revisión se pudo observar que los autores más representativos del liderazgo transformacional y la cultura organizacional se cuestionan acerca de cómo el líder puede llegar a influenciar a sus seguidores, y cuáles son los principales obstáculos que tienen que vencer para abrir paso a este tipo de liderazgo. En la mayoría de la bibliografía investigada, se encontró que la cultura organizacional es influida por los líderes transformacionales sin dejar de tener en cuenta que hay otros líderes que utilizan otros tipos de liderazgo (transaccional y carismático).

El trabajo panorámico realizado en este artículo permitió identificar que los autores que conforman el liderazgo transformacional buscan romper con los esquemas del liderazgo transaccional y carismático, dando paso a un nuevo tipo de liderazgo centrado en la motivación, la inspiración y el trabajo en equipo, que tiene importantes implicaciones para la cultura organizacional ya que conduce a que los trabajadores desarrollen mejor su trabajo. Por otra parte, se identificaron algunas debilidades importantes en los textos de este campo.

Por último, se ha observado que, con el transcurso del tiempo, el liderazgo transformacional ha tomado más fuerza sobre los otros tipos de liderazgo, ya que los trabajadores se sienten más identificados, motivados, inspirados y cada uno de los miembros que conforman la organización desarrolla mejor sus labores. Esta nueva concepción del liderazgo ha facilitado el planeamiento y distribución de tareas específicas por parte del líder, y ha mejorado la comunicación con los colaboradores. Por otra parte la presencia del liderazgo es un elemento central en la construcción y mantenimiento de la cultura, a través de sus prácticas de liderazgo, relaciones interpersonales, ritos, construcción de la visión, fortalecimiento de valores y otros elementos relacionados con la construcción de la cultura, donde esta ejerce fuerza sobre el líder y el líder en contraparte moldea así mismo la cultura. Como resultado de esta interacción surge una identidad organizacional orientada a la eficacia, y un ambiente de armonía que facilita la productividad, el desarrollo personal y el crecimiento organizacional.

## Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 790-801.
- Avella Cubillos, D. (2014). Estilos de liderazgo y su relación con los niveles de optimismo de los colaboradores, en entornos culturales de países suramericanos. *Facultad de administración*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Organizational culture and leadership: a viable relationship / Cultura organizacional y liderazgo: ¿una relación posible?. *Revista de Administración*, (São Paulo)(1), 34.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture, 112.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Claudia Eugenia, T. T., & Jesús, C. R. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional / Questions théoriques et méthodologiques de la culture organisationnelle / Theoretical and methodological matters of organizational culture. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*(17), 117.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Liderança transformacional: pesquisa atual e retos futuros., 25, 13-32.
- Cújar Vertel, A. d. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición / Organizational culture: developments in measuring / Cultura organizacional: evolução na medição. *Estudios Gerenciales*(128), 350.

*Gerenciales*(128), 350.

- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, 619.
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747-762.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias: Facultad de Administración.
- Gómez-Rada, C. A. (2010). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos importantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Juárez, F., & Contreras, F. (2012). Calidad de vida y liderazgo: Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 15, 119-130.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Jung, D., Yammarino, F., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- MacGregor Burns, J. (2010). Leadership: Nueva York (Estados Unidos). *Harperperennial*, 2010.
- Mahalinga Shiva, M., & Suar, D. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Maynez, A. I., Cavazos Arroyo, J., & De la Parra, J. P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional / *Estudios Gerenciales(spe)*, 191.
- Mendoza, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones

e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas Revista *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión 2006 XIV*, 14(1), 118-134.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.

Merino, A. (2011). Como escribir documentos científicos (Parte 3). Artículo de revisión. *Salud en Tabasco*(1-2), 36.

Molina García, M. G. (2012). La Comunicación Fuente de Poder del Líder en las Organizaciones que Aprenden. *Communication as Power Source of the Leader in Learning Organizations.*, 7(2), 56-60.

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice (Vol. 4): Sage publications.*

Óscar, A. M., & Ricardo, M. d. C. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores / Organizational culture in a company owned by its employees / Cultura organizacional em uma empresa propriedade de seus trabalhadores. *Cuadernos de Administración*(47), 259.

Parra, C., Graterol, A., & Moreno, F. (2009). La cultura corporativa como estrategia para la formación de emprendedores del sector social. *Corporate culture as a strategy for the training of entrepreneurs of the social sector.*, 4(2), 1-15.

Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*, 570.

Rubiano, V. A., Chinchilla, A., & Rios, C. *Liderazgo y cultura organizacional: Facultad de administración.*

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado, R., Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral *Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. ACIMED*(4), 67.

Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión / 40 Years of the situational leadership theory: a review. *Revista Latinoamericana de Psicología*(1), 25.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.

Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psycho-*

*logy*, 17(2), 198-225.

Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11, 13-16.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations: Boston (Massachusetts, Estados Unidos) Pearson 2013 8th ed.*

## LIDERAZGO FEMENINO: UNA REVISION A LA LITERATURA

David Leonardo Mendez Sarmiento  
Maria José Cruz Mancheno  
**Director:** Juan Javier Saavedra

### Resumen

El presente trabajo consiste en una revisión literaria del liderazgo femenino basado en tres diferentes tipos de textos: panorámicos, clásicos y contemporáneos. El objetivo del escrito fue analizar el desarrollo de la teoría existente y la evolución que los distintos autores han aportado a través del tiempo. Fue necesario hacer alusión a dos grandes pensadoras como lo son Mary Parker Follet y Alice Eagly. Así mismo, se generó un gran análisis de los artículos más recientes que pertenecen en su mayoría a publicaciones de la revista de liderazgo *The Leadership Quarterly*. Existen gran cantidad de textos dedicados al estudio del liderazgo femenino. Estos se enfocan principalmente en determinar los obstáculos existentes en el progreso de la mujer en la organización y en la sociedad. También apuntan a describir las características de la mujer como líder. Sin embargo, no existe un gran aporte literario sobre cómo sobrepasar los prejuicios arraigados en la sociedad. Incluso ningún autor parece proponer una forma diferente de abordar el tema. La literatura no ha generado mayor avance concerniente al liderazgo femenino.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, Género, Rol de Género, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional.

### Abstract

The present work is a literary review of women's leadership based on three different types of texts: Panoramic, classic and contemporary. The aim of the brief was to analyze the development of the existing theory and the evolution that various authors have contributed over time. It was necessary to make reference to two great thinkers as Mary

Parker Follett and Alice Eagly. Likewise, we generated a great analysis of the most recent articles of this topic, which are publications that belong to the leadership magazine, *The Leadership Quarterly*. There are plenty of texts devoted to the study of women's leadership. They focus mainly on determining the existing obstacles in the progress of women in the organization and in society. They also point to describe the characteristics of women as leaders. However, there is no great literary contribution on how to overcome the ingrained prejudices in society. Also, no author seems to suggest a different approach to the subject. The literature has not generated a substantial progress concerning female leadership.

**Keywords:** Feminine Leadership, Role of Genre, Transformational Leadership, Transactional Leadership:

### INTRODUCCIÓN

Desde comienzos de la historia, el rol de la mujer ha sido presentado como un ser enfatizado totalmente en la búsqueda de una familia, en el vivir bajo la sombra de su esposo, y en buscar un resguardo entre las cuatro paredes de su casa. Por lo tanto, la educación y la participación en el poder civil correspondía únicamente a los hombres, razón por la cual más adelante resultó muy difícil que los roles pudieran cambiar.

A partir de la Revolución Industrial en Europa, la necesidad de mano de obra operativa que pudieran manejar las máquinas, dio lugar a la incursión de la mujer en el mercado laboral, aunque, si bien es cierto, en épocas anteriores las mujeres trabajaban en el campo en la agricultura, fue hasta esta época cuando empezaron a recibir un pago por su trabajo y a ser reconocidas como herramienta útil para la organización (Pardo, Palenzuela, Pagan, Garea, & Albertino, 2011). Sin embargo, su ideología permanecía intacta, pues su interés estaba dirigido a la búsqueda de un esposo o de fortuna, de procreación y trabajos hogareños.

El Siglo XX fue quizás la época donde mayores cambios y revoluciones hubo en toda la historia, no sólo de carácter social, sino también religioso. Esto fue en gran parte debido a las dos Guerras Mundiales, pues las enormes necesidades de la guerra producto del desgaste material y humano permitieron el acceso de las mujeres a roles que tradicionalmente eran masculinos. Después de la Primera Guerra Mundial, durante la Segunda República Española, la mujeres obtienen el derecho al divorcio y al voto. Así mismo, en la Segunda Guerra Mundial, mujeres como Josephine Baker, quien sirvió como espía en Francia durante la segunda Guerra Mundial, y Maria Madgalene Dietrich, quien prestó sus servicios a la Inteligencia Norteamericana, contribuyeron al escape de varios intelectuales de Alemania; al igual que ellas, Aline Griffit y Vera Chalbert realizaron aportes similares durante este episodio (Oyuela, 2001). Sin embargo, más allá de las mujeres en la guerra, el empoderamiento de ellas se reflejó en su reemplazo sobre las tareas de los

hombres, pues estos debían irse al combate dejando sin aprovisionamiento económico a las familias, por lo tanto, las mujeres tomaron su puesto, lo que les permitió experimentar sentimientos de independencia y liberación.

En este orden cronológico, varios cambios surgieron después, como el acceso a estudios superiores por parte de las mujeres, lo cual les franqueó la entrada a las organizaciones y les permitió participar en ellas. Es ahí donde el liderazgo de la mujer empieza a tomar fuerza. No obstante, no se ha llegado a la total igualdad de género, pues las mujeres aún siguen recibiendo un salario menor al de los hombres, y aún no se les atribuyen las mismas capacidades que a ellos.

En este orden de ideas es necesario destacar que el termino liderazgo es definido como el arte o proceso de influir sobre las personas para que logren las metas de la organización con buena voluntad y entusiasmo (Gandol & Rivas, 1999).

Ahora bien, en lo que concierne a la carrera de Administración se ha enfatizado en la importancia del liderazgo en la dirección de las organizaciones. Sin embargo, hemos identificado que pocos son los textos acerca del liderazgo femenino y el papel de la mujer en la alta dirección, y a su vez, han sido pocos los cursos de administración que comprendan dicho tema. Esto nos ha llevado a tomar la decisión de elaborar un artículo que haga una revisión de la literatura sobre el liderazgo femenino, ya que consideramos que es un tema muy relevante por la gran participación de las mujeres en la dirección de las organizaciones. Según un estudio de Wallace (2015), en Colombia el 53,1% de los puestos gerenciales están ocupados por mujeres, y existe evidencia de que hay más mujeres que hombres estudiando administración, carrera en la cual cerca del 80% de los matriculados son mujeres (Universia , 2013). Lo anterior significa que elaborar teorías sobre el liderazgo femenino es un reto importante de la administración en el futuro.

Las mujeres hoy en día tienen una gran participación no sólo en cuestiones sociales, sino también políticas y económicas, lo cual refleja el desarrollo sostenido que estas han venido generando para llegar incluso al nivel de los hombres. Su relevancia en los diferentes ámbitos les ha permitido adquirir altos cargos en las organizaciones, alcanzando un nivel de liderazgo necesario para influir contundentemente en las decisiones corporativas. Dado lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo fundamental hacer una revisión de la literatura sobre el Liderazgo Femenino. Se identificará cuál ha sido el rol de la mujer en la historia, el rol de la mujer en la dirección de organizaciones, las cualidades de su liderazgo y en particular, cuáles han sido los textos que han abordado dichos temas durante los últimos diez años.

El presente artículo está compuesto por cuatro apartados. En el primer apartado se encuentra la Metodología, la cual describe el tipo de revisión realizada, las fuentes de información y los tipos de trabajos revisados, tales como trabajos panorámicos, textos clásicos y trabajos recientes referentes al Liderazgo Femenino. En el segundo apartado se exponen los Resultados, los cuales contienen una compilación bibliográfica de infor-

mación relevante, aproximaciones teóricas y variables asociadas al tema en estudio. El tercer apartado es el Análisis de la información, donde se analizarán los aspectos positivos o fortalezas (técnicas, metodológicas y empíricas), aspectos negativos y perspectivas de desarrollo futuro de lo encontrado en el apartado anterior. Por último, en el cuarto apartado se elaborarán las conclusiones basadas en los textos revisados en la elaboración del texto.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo corresponde a un artículo de revisión descriptivo, pues tal y como lo define Merino-Trujillo, “proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución. Este tipo de revisiones tienen una gran utilidad en la enseñanza y también interesará a muchas personas de campos afines, porque leer buenas revisiones es la mejor” (2011, p. 3). Es necesario hacer hincapié en la importancia de este tipo de artículo pues hace un recuento de los textos referentes al liderazgo femenino y, por ende, pretende mostrar los aciertos y falencias de la literatura existente.

Para la elaboración del trabajo de revisión bibliográfica seguimos un procedimiento que constó de los siguientes pasos. En primer lugar, se buscó definir los trabajos panorámicos, los cuales son considerados como aquellos textos que muestran el estado actual de la bibliografía sobre un determinado campo de estudio. Para su hallazgo realizamos una búsqueda en internet y en la biblioteca de la Universidad del Rosario, y encontramos los siguientes textos:

Tabla 1: Trabajos panorámicos

TRABAJOS PANORAMICOS		
Autor	Año	Título del Texto
Fetherlof	2001	Women, Gender and Work
Reynolds	2001	Women and School Leadership: International Perspectives
Bilimoria & Piderit	2007	Handbook on Women in Business and Management
Gobierno de España	2009	Mujeres y Poder Empresarial en España
Alvesson & Billing	2009	Understanding Gender and Organizations
International Labor Organization	2015	Women in Business and Management: Gaining Momentum: Global Report

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, nos pusimos en la tarea de identificar los textos clásicos propios de la temática del Liderazgo Femenino. La característica principal de estos textos es su antigüedad de publicación, pues en nuestro caso serán más allá de diez años, es decir, del 2004 hacia atrás. Para lograr encontrarlos, debimos leer las referencias bibliográficas de otros estudios y ensayos que comparten nuestro mismo tema. Así encontramos a los siguientes autores:

Tabla 2: Textos clásicos:

TEXTOS CLASICOS		
Autor	Año	Título del Texto
Eagly & Johnson	1990	Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis
Helgesen	1990	The Female Advantage: Women's Ways of Leadership
Rosener	1990	Ways Women Lead
Billing & Alvesson	2000	Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership
Kent & Moss	1994	Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence
Bass & Avolio	1996	The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women
Gandol & Rivas	1999	Liderazgo y Enfoque de Género
Eagly & Johannesen-Schmidt	2001	Leadership Styles of Women and Men
Oyuela	2001	Mujer, Familia y Sociedad: una aproximación histórica
Prentice & Carranza	2002	What Women and Men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: the contents of prescriptive gender stereotypes
Smith	2002	Mary Parker Follet: community, creative experience and education
Cuadrado	2003	¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de Liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección
Eagly & Carli	2003	The female leadership advantage: an evaluation of the evidence

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con el objetivo de hallar los textos más recientes, llevamos a cabo una serie de pasos más rigurosos. Primero, ingresamos al Sistema Integrado de Búsqueda de la Universidad del Rosario y se buscaron citas acerca del "Liderazgo Femenino". Se encontraron 225 artículos, sin embargo, no se encontraron documentos maestros o grandes artículos que trataran dicho tema, sino que solamente nombraban el término. Por tanto, se decidió buscar por "Feminine Leadership" y se encontraron 966 artículos concernientes al tema. El buscador nos recomendaba una búsqueda por "Feminist Leadership" pero decidimos no tenerlo en cuenta por su orientación a la corriente feminista, la cual no es objeto de estudio en este documento. Lo anterior nos da indicios de que la mayor parte de la bibliografía se encontraría en inglés. Se buscó "Women Leadership" y se encontraron 56.805 artículos, lo que muestra que la mayoría de autores usaron la palabra women en vez de feminine. El criterio para seleccionar la bibliografía concerniente al Liderazgo Femenino o liderazgo de mujeres fueron aquellos artículos que definieran el concepto, describieran cualidades de las mujeres, compararan su liderazgo con el de los hombres y hablaran sobre el rol de la mujer en las organizaciones.

Por otra parte, decidimos profundizar también en los estudios realizados y publicados en revistas, por ejemplo, Leadership Quarterly y Portafolio. Para llegar al primero, debimos acudir una vez más a las herramientas de búsqueda de la Universidad del Rosario e ir directamente a las publicaciones de la revista en cuestión. Como el artículo se basa en los últimos diez años, la búsqueda fue dirigida a encontrar publicaciones específicas del liderazgo femenino únicamente dentro de este rango de tiempo. Los textos encontrados fueron:

Tabla 3: Trabajos recientes

TRABAJOS RECIENTES		
Autor	Año	Título del Texto
Bradich & Portillo	2005	El Liderazgo Femenino ¿Existe?
Catalyst	2005	Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of U.S Business Leaders Exposed
Eagly	2005	Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?
Seers	2005	Two women pioneers who led the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett
Garcia & Lopez	2006	Congruencia de rol de Género y Liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso
Eagly & Carli	2007	Women and the Labyrinth of Leadership
Eagly	2007	Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions
Furst & Reeves	2008	Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women
Haslam & Ryan	2008	The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations
Hoyt, Simon & Reid	2009	Choosing the best (wo)man for the job: The effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations
Sanchez-Hucles & Davis	2010	Women and Women of Color in Leadership
Chandler	2011	What Women Bring to the Exercise of Leadership
Eagly, Engen, Johannesen-Schmidt, Vinkenburg	2011	An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?
Pardo, Pagan, Garea & Albertino	2011	Cambios en el rol social de la mujer desde 1995
Charlo & Nuñez	2012	La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección
Conteras, Pedraza & Mejía	2012	La mujer y el liderazgo empresarial
Kark, Shamir, Waisel-Manor	2012	Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification
Muhr & Sullivan	2013	None so queer as Folk: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership
Moltz	2013	5 Ways Women are better Bosses than Men
Eagly Y Heilman	2014	Proposal for Special Issue of Leadership Quarterly on Gender and Leadership
Erazo, Jiménez & Lopez	2014	Empoderamiento y liderazgo femenino: su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento el Hormiguelo - Valle del Cauca
McCrimmon	2014	Are Women better leaders than men?
Crites, Dickson & Lorenz	2015	Nurturing Gender Stereotypes in The Face of Experience: a study of leader gender, leadership style, and satisfaction
Ho, Li, Tam & Zhang	2015	CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism
Tate & Yang	2015	Female leadership and Gender Equity: Evidence from Plant Closure
Whitten	2015	3 Reasons women make better leaders: kip tindell

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Haciendo una revisión de los textos escogidos encontramos que el tema del liderazgo femenino ha tenido una gran y larga trayectoria en los campos de estudio de la administración desde el Siglo XX. Si bien la participación de las mujeres entre el siglo XIX y siglo XX era casi nula, hoy en día las mujeres constituyen el 51% de la fuerza laboral en el mundo (Catalyst, 2005). Sin embargo, está claro que en los últimos 10 años ha surgido una fuerte tendencia hacia este tipo de estudio. Según un reporte del New York Times en 2006, de 500 empresas analizadas solamente nueve contaban con CEOs femeninas, es decir solo el 2% de la muestra. Para el 2012, esta cifra incrementó un 4%

(Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015). Por otro lado, según un estudio del Gobierno de España (2009), solamente el 10% de las mujeres alcanza puestos ejecutivos. En España se analizaron 1.878 empresas donde se descubrió que el 33% de las empresas (629) cuentan con al menos una mujer en su consejo de administración, y cerca del 10% eran presidentas de las compañías. De acuerdo con lo anterior, las mujeres han demostrado que pueden alcanzar altas posiciones de liderazgo, aunque a través del tiempo han tenido que enfrentar caminos complejos y problemas asociados con el cuidado de los niños, el racismo, machismo, sexismo y discriminación sobre la identidad (Sanchez-Hucles & Davis, 2010).

Por su gran importancia y crecimiento en roles de liderazgo, hemos decidido estructurar los resultados en dos grandes componentes. El primero hará referencia a la evolución histórica del estudio de la mujer como líder. En este apartado se aludirá a la importancia de Mary Parker Follet gracias a sus aportes a la teoría administrativa. También hablaremos sobre Alice Eagly, quien ha sido altamente reconocida y referenciada por muchos autores por su aporte al desarrollo del liderazgo femenino. Y finalmente, nos enfocaremos en los autores contemporáneos que se han encargado de continuar con este estudio hasta hoy en día.

En el segundo apartado trataremos los temas contemporáneos de discusión. Por una parte, abarcaremos el tema de género y liderazgo. En este punto haremos énfasis en las diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo convencional, el masculino. Seguido a esto trataremos las características de la mujer como líder, para luego hacer referencia a los tipos de liderazgo femenino. Finalizaremos con una reflexión sobre porqué contar con mujeres en el liderazgo de las organizaciones.

### **Evolución histórica del estudio de la mujer como líder**

#### **Clásicos – Mary Parker Follet**

En el año 1868 nació Mary Parker Follet en Massachusetts, Estados Unidos. Durante esta época, las posibilidades de desarrollo de las mujeres eran bastante restringidas. Pero aún con barreras sociales, estudió filosofía y ciencias políticas. Tuvo grandes aportes al pensamiento administrativo. Expuso la importancia de las metas súper ordenadas comunes para reducir el conflicto en las empresas. También argumentó que las ideas de desarrollo sobre las comunidades se pueden aplicar igualmente a las organizaciones. (Smith, 2002). Estas ideas fueron aceptadas por sus teorías y pensamientos hasta que ella murió en el año 1933. Desde entonces ha pasado un poco desapercibida.

Si bien no fue considerada como un rol de líder femenina, lo importante de esta gran pensadora radica en su proceso de evolución dentro de un mundo meramente machista. Y aunque nunca desarrolló alguna idea de liderazgo femenino como tal (Seers, 2005), fue capaz de romper con los paradigmas que hasta hoy en día quizás se preservan en ciertas sociedades. Adicionalmente, alcanzó puestos muy importantes en organizaciones

sociales en una época en la cual las mujeres apenas estaban obteniendo el derecho a votar. En 1917 ella se convirtió en la vicepresidente de la Asociación del Centro Nacional de la Comunidad. Su gran importancia fue reconocida incluso por Peter Drucker, quien la llamó “profeta de la administración” (Smith, 2002).

En cuanto a la temática del liderazgo, según Boje and Rosile (2001) Follet fue la primera defensora de los modelos situacionales de liderazgo y cooperación (Smith, 2002). Ella afirmó que “el poder involucra gerentes, trabajadores y otros grupos de interés que influyen entre sí e incluso distingue entre el poder coactivo y el poder coercitivo” (Smith, 2002). El pensamiento de Follet radica en la importancia de las relaciones y no sólo en las transacciones. La cooperación y coordinación entre las personas permite que se produzca una influencia de doble vía. De esta forma los grupo de trabajo combinan sus talentos en la búsqueda de un mismo objetivo y lograrlo de forma efectiva (Vélaz, 2011).

En la época en que vivió Mary Parker Follet no había teorías formales del liderazgo. Para la época se hablaba mucho sobre la jefatura y la propiedad. Años después, se entendió que a partir de su obra hubo una gran aproximación a dicho tema, en donde se vincula el liderazgo con visión y coordinación. Para ella el líder debe tener una perspectiva holística. Además se esfuerza por organizar al grupo, proyectar una visión a futuro mediante la motivación hacia un objetivo común. Por otro lado, el líder debe buscar coordinación en su comunicación con los empleados, la participación de los mismos y hacer de ella un proceso continuo (Vélaz, 2011).

#### **Alice Eagly**

Alice Jo Hendrickson Eagly nació el 25 de Diciembre de 1938 en Los Angeles California. Estudió Psicología en la Universidad de Michigan. Tiene un PhD en psicología social que consiguió en 1965. En esta época el gran movimiento e importancia que comienza a tener la mujer en la sociedad la motiva para publicar su primer texto académico en 1969 acerca de las diferencias de género. En el año 1978 publicó un texto llamado “las diferencias del sexo y su influenciabilidad”, el cual marcó el verdadero comienzo de su carrera como investigadora feminista de la psicología social (Ball, 2010). En la mayoría de sus textos busca comprender las diferencias de género y las funciones de la mujer. Afirma que las funciones que cumplen las mujeres están denotadas por normas sociales y no por características intrínsecas de ellas. Eagly ha trabajado en varios temas de psicología como: prejuicio, diferencia entre sexos, estilos de liderazgo, actitudes y feminismo (Osses, 2008; Ball, 2010).

Entre los aportes más importantes de Alice Eagly (Eagly A. , 2005; Eagly A. H., 2007; Eagly, Engen, Johannesen-Schmidt, & Vinkenburh, 2011; Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johnson, 1990) están:

- Cómo las mujeres lideran: Afirma que las líderes mujeres más exitosas actúan como modelos inspiradores y alentadores. Estas cualidades las hacen más apropiadas

para liderar en organizaciones, sobre todo en este mundo moderno.

- **Critica al techo de cristal:** El llamado “techo de vidrio/cristal” se refiere a la barrera transparente o discriminación sutil que impide que las mujeres puedan llegar a altos cargos jerárquicos, solo por el hecho de ser mujeres. Hoy en día ellas están dispuestas a romper con este techo de vidrio y llegar hasta la cima (Bradich & Portillo, 2005). La idea de que hay un prejuicio contra las mujeres que les impide alcanzar grandes roles de liderazgo en la sociedad y las compañías no es tan cierta.

- **División desigual en el trabajo:** Los estudios aseguran que los hombres pasan más tiempo en el trabajo, y que las mujeres, al tener que estar cierto tiempo en la casa, no pueden obtener los puestos más altos de dirección en las organizaciones.

- **Más ejecutivas mujeres es igual a más beneficios:** Las mujeres tienden a ser sistemáticamente mejores en posiciones de liderazgo que los hombres. Esto indica que son mejores administradoras y traen mejores beneficios para la compañía.

Alice Eagly ha utilizado tres metáforas para denotar la evolución de las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo:

1. **El muro:** hace alusión a la trayectoria que ha tenido la mujer en la sociedad, pues ellas progresivamente fueron obteniendo los mismos derechos de los hombres (voto, derecho a estudiar). Hace años el hombre era quien se encargaba del sustento de económico de la familia, mientras que la mujer se encargaba de trabajar en la casa y cuidar de los hijos (Eagly & Carli, 2003). Al pasar de los años, diferentes cambios históricos, sociales y algunas crisis económicas dieron lugar al ingreso de las mujeres en el mercado laboral (Lupano, 2011).

2. **El Techo de Vidrio/Cristal:** Desde 1970 las mujeres empiezan a tener inclusión en el mercado laboral. Las mujeres empezaron a tener cargos más altos pero había una barrera que no les permitía llegar hasta la cima. A esta barrera la llamaron El Techo de Vidrio o Cristal. Dicho termino fue introducido por Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt en 1986 en Estados Unidos (Ortiz-Ortega, 2009). Según Contreras, Pedraza & Mejía (2012) dicho termino hace referencia a las barreas no explicitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo (p. 186). En las palabras de Kent & Moss (1994) las palabras son vistas como un gerente de nivel medio con éxito con capacidades de liderar. A partir de la obra de Eagly, Lupano (2011) decide recopilar información de varios autores y explica que existen tres tipos de barreras que no permiten a la mujer romper con este techo de Cristal:

Tabla 4: Barreras orga nizacionales

<b>BARRERAS ORGANIZACIONALES</b>
Consisten en prácticas que colocan a las mujeres en desventaja en comparación con sus colegas hombres igualmente capacitados. Algunas de estas barreras son:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigencia de altos estándares de rendimiento y esfuerzo hacia las mujeres, en comparación con los hombres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Culturas corporativas hostiles: se refiere a ambientes de trabajo en los que los valores y las normas desalientan el equilibrio entre altas aspiraciones de desarrollo de carrera con menos recursos (Morrison, 1992; Ohlott, Ruderman &amp; McCauley, 1994).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de prejuicios y discriminación: reflejados en la tendencia a preferir trabajar e interactuar con personas que son similares tanto actitudinalmente como demográficamente. Si en una organización predomina un grupo determinado (e.g. hombres americanos), y si las decisiones se basan en la preferencia de este grupo, esto genera un sesgo importante a la hora de recomendar ascensos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoyo y reconocimiento hacia las mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de oportunidades de desarrollo para las mujeres.</li> </ul>

### Barreras organizacionales

Consisten en prácticas que colocan a las mujeres en desventaja en comparación con sus colegas hombres igualmente capacitados.

Algunas de estas barreras son:

- Exigencia de altos estándares de rendimiento y esfuerzo hacia las mujeres, en comparación con los hombres.
- Existencia de Culturas corporativas hostiles: se refiere a ambientes de trabajo en los que los valores y las normas desalientan el equilibrio entre altas aspiraciones de desarrollo de carrera con menos recursos (Morrison, 1992; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994).
- Existencia de prejuicios y discriminación: reflejados en la tendencia a preferir trabajar e interactuar con personas que son similares tanto actitudinalmente como demográficamente. Si en una organización predomina un grupo determinado (e.g. hombres americanos), y si las decisiones se basan en la preferencia de este grupo, esto genera un sesgo importante a la hora de recomendar ascensos.
- Falta de apoyo y reconocimiento hacia las mujeres.
- Falta de oportunidades de desarrollo para las mujeres.

Tabla 5: Barreras interpersonales

<b>BARRERAS INTERPERSONALES</b>
Consisten en obstáculos que se les presentan a las mujeres en el contexto laboral, más específicamente, en las relaciones de trabajo. Algunas de estas barreras son:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de prejuicios masculinos, basados en estereotipos y preconceptos</li> </ul>

- Falta de apoyo interpersonal y emocional. Muchos estudios han demostrado que las mujeres líderes experimentan en mayor medida la falta de apoyo en sus carreras comparados con hombres líderes en términos de aceptación, información, flexibilidad y relaciones de colega a colega (Morrison, 1992; Oakley, 2000, Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998).
- Exclusión de reuniones informales.

Fuente: (Lupano, 2011, pp. 71-72)

### Barreras interpersonales

Consisten en obstáculos que se les presentan a las mujeres en el contexto laboral, más específicamente, en las relaciones de trabajo.

Algunas de estas barreras son:

- Existencia de prejuicios masculinos, basados en estereotipos y preconceptos
- Falta de apoyo interpersonal y emocional. Muchos estudios han demostrado que las mujeres líderes experimentan en mayor medida la falta de apoyo en sus carreras comparados con hombres líderes en términos de aceptación, información, flexibilidad y relaciones de colega a colega (Morrison, 1992; Oakley, 2000, Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998).
- Exclusión de reuniones informales.

Tabla 6: Barreras personales

<b>BARRERAS PERSONALES</b>
Consisten en circunstancias de la vida personal de las mujeres y/o en la falta de determinados conocimientos que les impiden progresar en sus carreras.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de habilidades sociales y políticas (Bell &amp; Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992)</li> <li>• Conflicto entre responsabilidades hogareñas y laborales (Ruderman, Ohlott, Penzer &amp; King, 2002)</li> </ul>

Fuente: (Lupano, 2011, pp. 71-72)

### Barreras personales

Consisten en circunstancias de la vida personal de las mujeres y/o en la falta de determinados conocimientos que les impiden progresar en sus carreras.

- Falta de habilidades sociales y políticas (Bell & Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992)
- Conflicto entre responsabilidades hogareñas y laborales (Ruderman, Ohlott, Penzer & King, 2002)

**Laberinto:** esta metáfora explica la situación actual de las mujeres con relación al liderazgo, pues muestra que no existen barreras imposibles de atravesar, y que las mujeres

si pueden conseguir los puestos más altos. Eagly & Carli (2007) en su texto “Women and labyrinth of Leadership” afirman que el paso por el laberinto no es simple ni directo. Requiere persistencia, consciencia y progreso. Además requiere un análisis cuidadoso de los enigmas que quedan por delante (p. 64). Esta metáfora muestra que no existen barreras imposibles de atravesar, y que las mujeres si pueden conseguir los puestos más altos. Algunas grandes gerentes y presidentes de naciones lo han demostrado. Algunos estudios de Eagly demostraron que las mujeres deben afrontar más obstáculos que los hombres, y que los últimos ascienden más rápido en las organizaciones (Eagly & Heilman, 2014).

Los anteriores no fueron los únicos aportes de Eagly y más adelante mostraremos más de ellos. Cabe decir que por su gran trayectoria y aporte en el tema del liderazgo femenino, consideramos que Alice Eagly es una autora muy influyente para nuestro estudio. Durante el desarrollo de este texto logramos darnos cuenta que la mayoría de autores hacen alusión a esta autora. Eagly ha publicado desde 1978 hasta la actualidad, 2015. Tiene alrededor de seis libros y un poco más de 40 publicaciones académicas.

### Autores continuadores – contemporáneos

Los gerentes tienen un rol importante en la organización no solo por su influencia sobre la cultura del lugar del trabajo, sino también por la conformación de políticas financieras en sus empresas: salarios, incentivos y políticas de compensación (Tate & Yang, 2015).

Múltiples han sido los autores que han definido el liderazgo, la mayoría de sus definiciones tienen en común que éste es un proceso de influencia interpersonal que utiliza el poder y la autoridad para animar a otros a actuar para alcanzar las metas (Bass & Avolio, 1996; Sanchez-Hucles & Davis, 2010).

Tal es la importancia del liderazgo en la administración que ha llevado a la creación de varias revistas específicamente dirigidas a esta temática. Executive Excellence, REAL, y Revista Liderazgo son algunos ejemplos. Sin embargo, en esta ocasión hemos elegido la revista The Leadership Quarterly por su gran contenido académico y porque se trata de la revista de mayor reconocimiento e impacto en el campo. En ella buscamos los artículos más recientes (desde al año 2005 al 2015) sobre el liderazgo femenino. No se encontraron gran cantidad de ellos, pero todos manejan en común el concepto de “techo de cristal”. A su vez, la gran mayoría de ellos presenta una preocupación sobre cómo generar un desarrollo de la mujer en la empresa, y así alcanzar cargos de liderazgo. Aseguran que el progreso de la mujer en el liderazgo no es sólo cuestión de tiempo (Furst & Reeves, 2008). Cada uno aborda el tema de una forma en particular, pero de cierta forma hacen una continua comparación con el liderazgo masculino.

Primeramente, Alice Eagly (Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?, 2005) argumenta que la forma de llegar a un liderazgo es promoviendo un sentimiento de identificación por parte de los subordinados hacia el líder, ya sea hombre o

mujer. Pero asegura que para la mujer esta identificación representa un desafío mayor pues ellas no cuentan con las mismas oportunidades de alcanzar el rol de líder. Por lo tanto, la autora recomienda que las mujeres en aras de ser líderes deben enfocarse en aspectos relacionales, como los valores de una comunidad y así generar una autenticidad.

Por otra parte, Eagly argumenta que en el momento en el que la mujer gana liderazgo no debe adaptar su ideología a la del hombre. Al contrario, ella debe seguir sus valores y compromisos que la diferencian del género masculino. Sin embargo, Ronit Kark, Ronit Waismel-Manor & Boas Shamir (2012), infieren que el buen líder no debe determinarse entre hombre y mujer, sino que debe ser contar con características del liderazgo masculino y femenino es decir debe contar con un carácter andrógino.

Al igual que muchos autores, Eagly asegura que el problema radica en los prototipos que manejan no sólo las empresas, sino la sociedad en general (Eagly, Engen, Johansen-Schmidt, & Vinkenburh, 2011), la cual considera que las mujeres no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para liderar una empresa. La mujer “debe trabajar el doble para ser considerado la mitad de buena que un hombre” (Schiehll, 2013). E incluso debe adquirir más experiencia y capital humano para romper con el paradigma del techo de cristal (Schiehll, 2013).

En este orden de ideas, autores contemporáneos como Stacie Furst, y Martha Reeves se han preocupado más por encontrar una explicación de cómo romper con el techo de cristal y por qué muy pocas mujeres lo han logrado. En su artículo de estudio proponen el concepto de ‘destrucción creativa’. Este se fundamenta en que el liderazgo femenino es más asertivo en ambientes turbulentos. Esto es gracias a que las mujeres están más dispuestas al cambio, a nuevos talentos, a la innovación e inclusión. Adicionalmente, en ambientes turbulentos las mujeres tienen la oportunidad de usar su tipo de liderazgo para desarrollar productos o servicios que aseguren una posición líder en el mercado (Furst & Reeves, 2008).

El tema principal de los autores contemporáneos radica en por qué las mujeres no progresan a cargos mayores a pesar de tener un estilo de liderazgo más adecuado para las organizaciones. Según (Hoyt, Simon, & Reid, 2009) los estereotipos de género son activados automáticamente y son tremendamente dañinos para las mujeres. A pesar de los cambios de era y de ideologías, las mujeres se siguen percibiendo como ineficientes. Si bien ahora varias mujeres han llegado a ser CEO's, aún no se les otorga el rol de presidentes (Schiehll, 2013). Esto les reduce el poder que tienen dentro de la empresa.

Aunque es un tema bastante emergente son pocos los autores que buscan profundizar en esta ideología. Los artículos más recientes (2015) se siguen preguntando lo mismo que los de hace 10 años. Y si bien el liderazgo femenino ha venido progresando, la literatura sigue con los mismos patrones de búsqueda e investigación. Las propuestas de ellos no han sido de gran relevancia para esta disciplina, la administración.

## Temas Contemporáneos de discusión

### Rol de Género y Liderazgo

El liderazgo por mucho tiempo ha sido asociado al género masculino: Schein (2001) sostiene que cuando se piensa en grandes gerentes, se piensa en un hombre (think manager, think male) (Lupano, 2011). En los últimos años se ha tratado de abordar esta idea. Varios autores lo han intentado explicar por medio de variables personales (diferencias en formación y trayectoria profesional), variables centradas en la situación (en el contexto en el que hombre y mujeres se desempeñan) (Tate & Yang, 2015) y explicaciones que parten de la existencia de una discriminación (Eagly A. , 2005; Lupano, 2010; Alvesson & Billing, 2009). Para Bradich & Portillo (2005), entre los factores que detienen el desarrollo profesional de las mujeres están la desigualdad salarial, la sensación de aislamiento y la falta de modelos a seguir.

Para explicar esto el Gobierno de España en el año 2009, en su estudio sobre Mujeres y Poder Empresarial en España presenta el siguiente diagrama:



Fuente: Gobierno de España, 2009, p. 37.

El diagrama se explica de la siguiente forma: como no hay abundancia de líderes femeninos en las organizaciones, las mujeres abandonan los puestos por creer que nunca alcanzarán dicho logro. Por la constante persistencia de cultura masculina y su rechazo, las mujeres se ven forzadas a dejar de luchar por los altos cargos. Esto, sumado a que tienen características de generosidad y solidaridad, hace que sean consideradas como no aptas para asumir cargos de liderazgo (Prentice & Carranza, 2002).

Según Alvesson & Billing (2009), existen dos perspectivas contrarias en la temática de género y liderazgo. Por una parte algunos autores consideran que el hombre y la mujer en roles gerenciales comprenden aspiraciones, valores y rasgos de personalidad similares. Al igual que comportamientos y habilidades relacionadas con el trabajo. Por otro lado,

otros autores sugieren que las mujeres difieren de los hombres en orientaciones más profundas, es decir, tienen intereses menos egoístas. Existen estereotipos que siempre van arraigados con el género, por ejemplo cuando se dice que lo más importante para las mujeres es la familia, y lo más importante para el hombre es el trabajo. Lo anterior denota que las mujeres se fijan y cuidan de los demás, mientras que a los hombres les gusta el cambio, el riesgo y la acción (Gobierno de España, 2009).

Sin embargo, hoy en día las mujeres son más independientes económicamente y son capaces de ocupar grandes cargos que asumen con mayores responsabilidades en la sociedad sin dejar a un lado la maternidad y la familia. (Gandol & Rivas, 1999). La mujer quiere sentirse más sobrecargada, no solo desea asumir responsabilidades del hogar e hijos, sino también participar económica y socialmente. Su anhelo radica en romper el paradigma que se trae hace mucho tiempo: la mujer en la casa y los hombres en el trabajo (Bradich & Portillo, 2005).

Para Eagly & Carli (2003) existe una barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación, lo cual dificulta que las mujeres obtengan grandes puestos de liderazgo. La discriminación ocurre cuando las mujeres reciben menos oportunidades de ejercer liderazgo, aun así cuando poseen los mismos o superiores conocimientos académicos y experiencias laborales que los hombres.

Las autoras citadas anteriormente se encargaron de explorar las asociaciones mentales de líderes basada en su género. A menudo las mujeres son asociadas por tener cualidades de compasión, afecto, ternura, en cambio los hombres son asociados por cualidades como firmeza, confianza en sí mismo y dominación. Las afirmaciones basadas en asociaciones mentales han traído como consecuencia que los hombres sean preferidos sobre las mujeres para asumir roles de liderazgo (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Carli, 2003).

Por lo anterior, Eagly & Carli (2007) afirman que existe una incongruencia con el rol de género y el papel de liderazgo, pues los prejuicios dificultan la posibilidad de que las mujeres se conviertan en líderes y alcancen el éxito que han tenido algunos hombres a través del tiempo. Los estudios de Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) aseguran que existen dos tipos de prejuicio ante la mujer: primero, las características propias de la mujer no son propias para asumir roles de liderazgo; segundo, la mujer debe comportarse como lo hacía hace dos siglos.

A contrario de esto, es necesario aludir a los estudios de (Eagly, Engen, Johannesen-Schmidt, & Vinkenburh, 2011), quienes descubrieron que las mujeres directivas no siempre poseen cualidades propias del género femenino, sino que también algunas mujeres se identifican con rasgos de liderazgo del género masculino. Lo anterior se da porque ellas, con la ambición de subir a altos cargos, sienten que si adoptan el estereotipo del líder masculino (Bass & Avolio, 1996), tendrán poder y así la probabilidad de ascenso es mayor (Gobierno de España, 2009). Sin embargo, aquellas que acogen este estilo pueden recibir algunas críticas (Alvesson & Billing, 2009).

Las mujeres pueden ser criticadas por ser demasiado agresivas o demasiado suaves. Según las investigaciones de Chandler (2011), una mujer que tenga muchos comportamientos masculinos puede ser muy agresiva y puede estar en desventaja; por otro lado, una mujer que sea muy suave, la pueden percibir como incompetente (p. 4).

Si bien, género lleva consigo cualidades, atributos y comportamientos que denotan a las mujeres diferentes a los hombres: los hombres se caracterizan por ser independientes, agresivos, con capacidad analítica, compromiso con la tarea, ambición. Las mujeres en cambio tienen gran emocionalidad, sensibilidad, empatía, cooperación, comunicación y la capacidad de desarrollar varias tareas a la vez. En el siguiente apartado ampliaremos las características que hacen a la mujer una líder.

### Características de la mujer como líder

Un buen líder se caracteriza por su habilidad para conducir equipos, por tener visión hacia el futuro y adelantarse a los acontecimientos. Es el encargado de motivar a su equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa. Además las metas planteadas por los líderes son buenas para el bien de la empresa y para sus miembros. Como resultado ayuda a que la empresa se adapte a los cambios del mercado, logrando que la empresa tenga posicionamiento (Gandol & Rivas, 1999; Bass & Avolio, 1996; Bradich & Portillo, 2005; Furst & Reeves, 2008).

Las mujeres han demostrado que los líderes efectivos no provienen de un molde y que la forma de dirigir de los hombres no es la única para triunfar (Rosener, 1990). Si bien los hombres y las mujeres han demostrado que tienen diferentes fortalezas a la hora de liderar, estas se dan por las diferentes características propias del género (Bass & Avolio, 1996). Para explicar las características propias del hombre y la mujer, Catalyst (2005). En su estudio "Women 'take care', Men 'take Charge', muestran las diferentes características estereotípicas de cada género género:

Estereotipo de Mujeres y Hombres basados en Catalyst (2005)	
MUJERES	HOMBRES
Cariñosa	Dominante
Agradecida	Ortiendado al logro
Emocional	Activo
Amable	Ambicioso
Simpática	Grueso
Suave	Fuerte
Agradable	Agresivo
Sensible	Seguro de sí mismo
Sentimental	Racional
Calurosa	Duro

Quejica	Sin emociones
---------	---------------

Fuente: Elaboración propia con base en (Catalyst, 2005)

Los estereotipos nos permiten hacer generalizaciones inapropiadas pues pueden representar la realidad de una forma inasertiva (Eagly A. , 2005). En los negocios, la presencia de estereotipos basados en género esto puede ser perjudicial pues estos limitan la oportunidad de las mujeres para avanzar en altas posiciones de liderazgo (Eagly, Engen, Johannesen-Schmidt, & Vinkenburh, 2011). Contrario a lo anterior, Catalyst y varios autores demuestran que existen cualidades propias de la mujer que también ayudan al liderazgo efectivo.

Tabla 7: Comportamientos de los hombres en la organización

Comportamientos de las mujeres- cuidar de los demás	Comportamientos de los hombres- hacerse cargo
Apoyar: alentando, asistiendo y proporcionando recursos a otros	Resolución de problemas: identificando, analizando, y actuando decisivamente para remover los impedimentos en el desarrollo del trabajo
Gratificante: proporciona elogios, reconocimiento y retribución financiera cuando sea apropiado	Influir hacia arriba: afectando a otros en posición de mayor rango
Tutoría: facilita el desarrollo de habilidades y promoción profesional de los subordinados	Delegando: autorizando a otros a tener responsabilidad y discreción
Creación de redes: desarrollando y manteniendo relaciones con otros que puedan tener información o soportar recursos	
Consulta: consultando con otros antes de tomar decisiones que los afecten	
Creación de equipos: Promoviendo una identificación positiva con la organización, cooperación y una solución de conflictos constructiva	
Inspirando: motivando a los otros hacia un mayor entusiasmo, compromiso y a trabajar hacia objetivos apelando a la emoción, el valor o el ejemplo personal	

Fuente: Elaboración propia con base en (Catalyst, 2005)

Comportamientos de las mujeres- cuidar de los demás Comportamientos de los hombres- hacerse cargo

Apoyar: alentando, asistiendo y proporcionando recursos a otros Resolución de problemas: identificando, analizando, y actuando decisivamente para remover los impedimentos en el desarrollo del trabajo

Gratificante: proporciona elogios, reconocimiento y retribución financiera cuando sea apropiado Influir hacia arriba: afectando a otros en posición de mayor rango

Tutoría: facilita el desarrollo de habilidades y promoción profesional de los subordinados Delegando: autorizando a otros a tener responsabilidad y discreción

Creación de redes: desarrollando y manteniendo relaciones con otros que puedan tener información o soportar recursos

Consulta: consultando con otros antes de tomar decisiones que los afecten

Creación de equipos: Promoviendo una identificación positiva con la organización, cooperación y una solución de conflictos constructiva

Inspirando: motivando a los otros hacia un mayor entusiasmo, compromiso y a trabajar hacia objetivos apelando a la emoción, el valor o el ejemplo personal

Las tablas anteriores demuestran que las mujeres tienen rasgos de sensibilidad; son más simpáticas, amables, discretas, pasivas e irracionales. Por el contrario, los hombres son vistos como independientes, tienen rasgos de agresividad, competitividad; son racionales y dominantes (Crites, Dickson, & Lorenz, 2015). Catalyst (2005) dice que a partir de los rasgos de cada uno, se puede decir que las mujeres cuidan de los demás, mientras que los hombres se hacen cargo. Los lineamientos de Garcia & Lopez (2006) tampoco dicen lo contrario, pues los hombres se caracterizan por adquirir roles donde tengan poder, competición y autoridad. Las mujeres tienen roles donde existe interacción con las personas y apoyo social. La comparación entre estos dos, es que los hombres se centran más en el poder o el mando.

Las mujeres se caracterizan por cooperar y colaborar no solo a personas de su mismo género sino también a hombres y subordinados (Eagly, Engen, Johannesen-Schmidt, & Vinkenburh, 2011). La forma de solucionar los problemas es con base en su intuición y empatía. Pues las mujeres trabajan más duro para sobresalir (como se explicó anteriormente), son más comprometidas y toman el trabajo más en serio. A su vez, ellas están menos motivadas con el reconocimiento monetario pero sí con el reconocimiento de un trabajo bien hecho (Alvesson & Billing, 2009).

Una de las explicaciones por las que una mujer es tan colaborativa e inspiradora es porque al ser madre se despiertan algunas características carismáticas que las ayudan a ejercer un liderazgo efectivo (Bradich & Portillo, 2005). Por lo que se concluye que su estilo de liderazgo es más participativo y abierto en comparación con el de los hombres. Además

es más democrático y orientado a las personas (Alvesson & Billing, 2009).

### **Estilo de Liderazgo propio de la Mujer**

Si bien el liderazgo no es un papel que todos sepan ejercer, hay prueba de que las mujeres pueden hacerlo de una forma efectiva. Grandes ejemplos de aquellas mujeres son Cleopatra, quien asesinó a su esposo Tolomeo XIII para afianzar su trono de Egipto; Juana de Arco, famosa líder guerrera y santa de 1412; Isabel I de Inglaterra, quien promovió la Edad de Oro en su nación; La cubana Antonia Martínez, quien fue la primera mujer en usar la bicicleta en Cuba en 1894 (García & López, 2006). Lo curioso de estas mujeres es que tenían autoridad, y debieron asumir las mismas actitudes y estrategias propias del género masculino.

Además, en el texto de Chandler (What Women Bring to The Exercise of Leadership, 2011) aparecen grandes líderes como:

- Meg Withman: presidente y ex CEO de eBay, donde logró expandir la empresa desde \$4 millones de dólares hasta \$8 millones de dólares. Ha ocupado muchos de los puestos corporativos estratégicos entre 1998 y 2007.
- Gladys Aylward 1930 – Misionera que fue a China. Lideró una campaña para poner fin al vendaje de los pies de las mujeres en China, lo que llevó a la mejora de la salud de las mujeres.
- Joyce Meyer, 1980 Fundadora del Ministerio Joyce Meyer. Uno de los 25 evangélicos más influyentes de estados unidos, reconocida autora y conferencista cristiana.
- Wangari Matthai: la primera mujer africana que ganó el Premio Nobel de Paz, es una activista ambiental y política que encabezó el Movimiento Cinturón Verde en el empoderamiento de las mujeres pobres a traves de la plantación de árboles para el desarrollo integral y sostenible de Kenia, logró democracia y paz.

Ya sea la innovación social y la salud (Aylward), desarrollo de negocios (Whitman), innovación política y ambiental (Matthai), cada una de estas son conocidas por tener grandes roles de liderazgo y por su impacto en el mundo. Estas mujeres traen sus pasiones personales, convicciones, energías y fuerzas para sus esfuerzos innovadores y ejercer el liderazgo (Chandler, 2011). Además de estas, se han visto a través de la historia mujeres jefas de Estado como las que se han visto en América en los últimos años: Argentina, Brasil, Chile. Lo anterior muestra una nueva tendencia de liderazgo propia de la mujer.

Las mujeres han dedicado bastante tiempo a su trabajo, a su vida personal y a su familia. Ser líder lleva consigo responsabilidad, presión, optimismo, persistencia y dedicación (Gandol & Rivas, 1999). Los líderes saben delegar tareas y saben priorizar el trabajo, son abiertos a discusiones, saben escuchar y son receptivo con las buenas ideas. Hay una clara congruencia entre las cualidades expuestas anteriormente y el rol de líder. Las mujeres han mostrado que saben conducir equipos, motivan y saben comunicar (Chandler, 2011).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el liderazgo femenino es aquel que valora creativamente, trabaja en equipo, escucha y trata de humanizar las relaciones sociales (Bradich & Portillo, 2005). Este tipo de liderazgo permite la flexibilidad, crecimiento personal y profesional.

Haciendo un breve recuento de lo anterior, cuando las mujeres asumen roles de liderazgo se espera que tengan un comportamiento femenino. A esto se refiere ser empático, relacional y ayudar al crecimiento de las personas. Por otro lado, se espera que los hombres sean más orientados a los objetivos, decisivos y racionales (Muhr & Sullivan, 2013). Se puede concluir que las mujeres, al ser sensibles, amigables y estar preocupadas por los otros, estas son características propias del Liderazgo Transformacional.

El Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1996) tiene componentes de carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Las líderes mujeres fomentan la participación y la colaboración. Como afirman los estudios de Charlo & Núñez (2012), las mujeres presentan características de liderazgo transformacional pues ellas consideran fundamental el bienestar de los miembros del equipo. En cambio, los hombres presentan características propias del liderazgo transaccional pues solo se enfocan en la consecución de las tareas y objetivos.

Los estudios de Eagly & Carli (2003, 2007) también afirman que las mujeres son más transformacionales que los hombres, pues los seguidores se sienten bien porque son reconocidos por su rendimiento satisfactorio. Los hombres tienen rasgos de liderazgo transaccional y Laissez Faire pues se centran en los errores y fracasos de los seguidores, y solo intervienen después de que los problemas son graves. Lo que muestra que existe una ventaja para las mujeres en términos de liderazgo transformacional (Eagly A. , 2005).

Además del liderazgo transformacional, Judy Rosener (1990) afirma que el liderazgo propio de la mujer es un "liderazgo interactivo", pues las mujeres interactúan con los subordinados y los involucran positivamente en la organización. Han demostrado que fomentan la participación, comparten el poder y la información. Como resultado se mejora el autoestima y el entusiasmo de los demás a la hora de trabajar. En otras palabras, las mujeres buscan mejorar el autoestima de los demás y así energizar a los seguidores para un trabajo mejor (Rosener, 1990).

Al fomentar la participación, las líderes atraen a los trabajadores a conversaciones y solicita sus opiniones, lo cual los va preparando para la complejidad de las decisiones de gestión (Rosener, 1990). Como afirma Gandol & Rivas (1999), el buen líder forma a nuevos líderes y promueve el espíritu del liderazgo dentro de toda la organización. El fomento de la participación trae beneficio a la toma de decisiones puesto que se hará con mayor información, sin embargo, también puede traer críticas y se expone a conflictos de interés.

Lupano (2011) asegura que las mujeres trabajan en un ritmo constante y ven las interrup-

ciones no programadas como parte del flujo de trabajo. Pues tienen la capacidad de hacer varias cosas a la vez, y sacan tiempo para realizar actividades que no hacen parte del trabajo. Estas se centran en algo que la autora llamó la Ecología de liderazgo, la cual hace énfasis en la dimensión social que tiene la mujer. Esta tiene una visión de la sociedad y tiene muy en cuenta el tiempo para el intercambio de información con los demás (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015).

### Por qué contar con mujeres en el liderazgo de las organizaciones

Si bien ya hemos estudiado el tipo de liderazgo y las características propias de la mujer, existen algunos estudios como los de Ho, Lo, Tam & Zhang (2015) que descubren que las mujeres son concebidas como menos asertivas, menos agresivas, menos seguras de sí mismas. Las anteriores son cualidades de una mentalidad conservadora y una baja propensión a cometer un fraude.

Las inclinaciones conservadoras y éticas de las mujeres gerentes sirven como defensa a representaciones financieras erróneas, problemas con la contabilidad e implicaciones económicas falsas. Lo que quiere decir que las mujeres tienen grandes valores de sinceridad y conservadurismo. Se puede predecir entonces, que cuando hay una CEO femenina existe un cierto conservadurismo en la parte contable de la empresa (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015). A priori se podría pensar que el ser tan conservadoras y tan adversas al riesgo puede ser una limitación. No obstante, estos autores afirman que se tienen ventajas financieras como proteger los intereses de los socios y disminuir problemas entre los gerentes, deudores y socios del negocio. Pues así como afirman Garcia & Lopez (2006), los líderes corporativos están a cargo de grandes cantidades de recursos económicos y humanos. Sus decisiones afectan la vida de muchos.

Además los estudios de Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen (2007) demostraron que las empresas finlandesas que tenían CEOs femeninos obtuvieron beneficios más altos que las que tenían CEOs masculinos. Esto se dio por la contribución de un gran liderazgo femenino que aporta buenas prácticas de gobierno y gestión. Por otro lado, otros estudios encontraron que las empresas que trabajan en entornos complejos generan retornos positivos y significativos, sobre todo si se tiene una mujer en la alta dirección (Francoeur, Labelle, & Sinclair-Desgagne, 2008). La presencia de mujeres en los consejos de administración afecta positivamente el valor de la empresa (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015).

De la misma forma, Moltz (2013) afirma que las mujeres son mejores líderes que los hombres porque saben tomar la iniciativa y conducen hacia los resultados, pero también:

1. Son mejores comunicadoras que los hombres: escuchan mejor a sus empleados, lo que les permite un mejor manejo. Las mujeres son más orientadas a la discusión y los hombres más orientados a la acción. La buena comunicación con las mujeres ha permitido que los clientes se sientan cómodos y aumenta la relación de confianza y lealtad hacia la empresa.

2. Mejores constructoras de comunicaciones: las mujeres son mejores constructoras de consenso y no ven la necesidad de dirigir a todo el mundo en lo que debe hacer, característica que tienen los hombres. Esta es una muestra de que las mujeres saben delegar bien sus tareas.

3. Tienen una fuerte ética de negocios: las mujeres reconocen y tienen en cuenta los derechos de los demás, pues buscan justicia para todos. Parecido al pensamiento de Ho, Li, Tam, & Zhang, (2015).

4. Son más pacientes que los hombres: son menos propensas a tomar decisiones antes de tiempo, o decisiones apresuradas. Las mujeres están dispuestas a esperar más tiempo por un resultado deseado.

5. Son mejores activando la pasión: las mujeres saben cómo despertar la pasión por el trabajo en sus empleados, lo cual tiene una influencia positiva en la productividad y crea lealtad hacia la compañía.

Uno de los seguidores de esta misma ideología fue Whitten (2015), quien afirma que las mujeres tienen tres rasgos que les permite alcanzar posiciones de liderazgo: la comunicación, el trabajo en equipo y el contacto con los clientes. Las mujeres poseen una habilidad especial con la comunicación, empatía e inteligencia emocional. Son mejores trabajadoras en equipo que los hombres porque apoyan y saben comunicarse. Finalmente, saben cómo atraer a los clientes, lo cual hace que el negocio tenga más ingresos.

Las mujeres muestran que tienen un estilo propio de liderazgo que no es tradicional y que se puede adaptar bien a las condiciones del entorno. Como hemos visto, sus características han permitido que puedan alcanzar grandes roles de liderazgo en las organizaciones. Hoy en día existe una necesidad de sobrevivir en un mundo incierto y competitivo: por todo lo anterior, se ha demostrado que las mujeres son capaces de dirigir y liderar compañías e incluso países para un mejor posicionamiento. Por lo que se concluye que el liderazgo femenino es efectivo y que su fomento puede favorecer a la organización.

### ANÁLISIS

Los tiempos han cambiado bastante. La mujer ha obtenido derechos, responsabilidades y cargos que en los siglos XIX y XX ni se pensaba que podría obtener. En esa época ni siquiera se hablaba de las mujeres como individuos, por lo tanto la idea del liderazgo femenino era bastante remota. La mujer como líder era más considerada como un rol de tutora académica, como lo fue Mary Parker Follet en su tiempo. Entonces es posible decir que si bien el liderazgo femenino existía para ciertas mujeres en la práctica, teóricamente era un escenario utópico para ellas.

Hoy en día los teóricos han tenido la iniciativa de desarrollar estudios para entender cómo se convierte una mujer en líder. Pero aún más, se han enfocado en estudiar por

qué existen tan pocas mujeres capaces de llegar a puestos altos y de establecerse como líderes. Todos los autores concuerdan en que la principal razón de las pocas oportunidades de avance de las mujeres se da gracias a estereotipos de género que vienen arraigados de generación en generación. Por una parte, en la literatura más antigua no existe un patrón de estudio de la mujer. Pero en los autores contemporáneos existe una clara tendencia a describir la forma de liderar de la mujer, y cuáles son las características propias de dicho liderazgo. A pesar de la cantidad de escritos encontrados, hay muy pocos que busquen romper ese patrón de estudio. Sin embargo, es posible decir que Furst y Reeves han buscado explicar cómo sobrepasar el techo de cristal que se encuentra tan arraigado en las organizaciones.

Autores como Catalyst, entre otros, demuestran que el estilo de liderar de las mujeres es el transformacional. Ellas generan beneficios para el ambiente de la organización. Tal y como estableció Rosener (1990), ellas mejoran la autoestima y el entusiasmo de los demás dentro de la organización. Pero por más competencias que posean, las mujeres no tienen lo que un líder necesita. Es por esta razón que los autores tienden a hacer una continua comparación entre el rol de la mujer como líder, y el hombre como el líder.

La literatura del liderazgo femenino se ha orientado en describir cómo debe ser una mujer, cómo debe comportarse, y cómo esperan que sea como líder. Esto representa grandes limitaciones al desarrollo de teorías. Parece que ningún autor se ha preocupado por generar un cambio en el rumbo de la mujer. Y los estudios que se realizan parecen tener los mismo resultados una y otra vez. Por lo tanto, es claro que todos terminan explicando lo mismo que se ha venido haciendo desde un principio. Estos estudios representan una gran incongruencia con lo que desde un momento pensábamos. Si bien las mujeres han obtenido más puestos de liderazgo en las organizaciones, no significa que haya habido un gran progreso en los prejuicios que se tienen sobre ellas. Al parecer lo que nos venden los medios son solo ejemplos muy remotos de lo que ocurre en la vida real.

Un punto clave del análisis de este artículo de revisión es que gran parte de los autores enfocados en el estudio del liderazgo de la mujer son precisamente mujeres. Alice Eagly, Marta Reeves, Stacie Furst, entre otras. Es claro que las autoras sí están interesadas en investigar la problemática de la mujer en los altos mandos. Alice Eagly es quizás una de las autoras que más artículos ha escrito sobre el tema. Las mujeres siguen en busca de ese lugar de liderazgo no concedido desde hace tiempo.

En este orden de ideas, gracias a este estudio pudimos ver que muchas veces son las mismas mujeres quienes se limitan a sí mismas. Al no ver muchos roles de mujeres líderes, creen que sus capacidades no son lo suficientemente buenas para ser líderes. Pero también tiene implícita una presión social de comportarse de una forma meramente femenina y ser catalogadas como débiles. Todo parte de la idea de que ser un líder es imponer un pensamiento sobre otros, con presión y con poder. Y es ahí donde la compasión caracte-

rística de la mujer no se destaca en la búsqueda del liderazgo.

También un punto bastante discutible es el constante argumento de que la mujer no debe adaptar a su método de liderazgo las características del liderazgo masculino porque no es muy aceptado. Así mismo, tal y como establece Eagly, la mujer debe desarrollar su tipo de liderazgo aislado del hombre para generar autenticidad. No obstante, a lo largo de la historia mujeres como Cleopatra, Juana de Arco e Isabel I de Inglaterra optaron por utilizar métodos masculinos para liderar eficazmente. Entonces el problema radica una vez más en que los hechos muestran una cosa diferente a lo que la literatura está exponiendo.

Consideramos que el rol de la mujer sí ha cambiado a lo largo de los años. Pero no ha sido tan contundente la evolución de ella en las organizaciones ni en la forma de estereotiparla. La mujer sigue siendo vista como demasiado débil, emocional y suficientemente compasiva como para ser una buena líder. Son muy pocas las mujeres que han logrado ser líderes aunque su forma de liderar sea la más adecuada para una organización. Los estudios son tan básicos y tan parecidos al resto que no existe una tendencia que sobresalga. Y aunque es un tema emergente e importante no sólo en la Administración sino en la sociedad en general, parece que a los autores les hace falta interés para profundizar en el tema.

Proponemos una mejora en los estudios tanto en cantidad como en calidad. Creemos que el liderazgo femenino no sólo puede determinarse en estudios dentro de las organizaciones, sino también en la familia y en la política. Se debe diversificar un poco la literatura para obtener diferentes resultados. Están muy claras las características de lo que es una mujer y su forma de liderar. También son evidentes las barreras existentes frente al desarrollo de las mujeres en una organización. Pero los autores deben plantear soluciones de cómo ellas pueden romper con esos paradigmas tan estigmatizados como son “el techo de cristal”, y “think man- think manager” (Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012).

## CONCLUSIONES

El rol de la mujer en la sociedad y en las organizaciones ha sido un tema bastante controversial y bastante debatido. El liderazgo femenino ha generado gran cantidad de estudios por parte de varios autores, en su mayoría mujeres. A este respecto, existe una preocupación recurrente acerca de por qué las mujeres no han logrado ascender, de manera masiva, a altos cargos organizacionales, lo cual ha conducido a determinar las características propias de la mujer como líder.

La mujer ha experimentado grandes obstáculos en su búsqueda de ascender a posiciones de liderazgo, los cuales se deben no sólo a prejuicios de los hombres, sino incluso, en ocasiones, a la idea que ellas mismas tienen sobre su rol en la sociedad y en las organizaciones. Se trata de un problema que en realidad no ha suscitado muchos avances en

cuanto a la literatura. Los autores se refieren siempre a los mismos temas que corresponden a la comparación entre los hombres y mujeres en puestos de liderazgo. También recurren a la teoría del techo de cristal, la cual parece estar muy extendida en las ideologías organizacionales.

Como la mayoría de autores propone, el liderazgo propio de la mujer es el liderazgo femenino por sus cualidades propias del género. Si bien es un tipo interesante de liderazgo y trae beneficios a las organizaciones, aun no existe una clave para liderar con éxito. Los autores clásicos aseguran que el liderazgo ideal tiene que ser una mezcla entre el liderazgo transformacional, el transaccional y el *laissez faire*. Sin embargo, son algunas variables extrínsecas las que influyen en que una mujer acceda a la alta dirección: la cultura organizacional, el tipo de sector, el tipo de empleados, la cultura del país y la aversión al riesgo. Es notable que varios autores se preocupan por abordar el tema de Liderazgo Femenino; sin embargo, este no será un fenómeno extendido en las organizaciones hasta que las mujeres no abandonen la mentalidad de seguidor que tradicionalmente se le ha atribuido a su género. Varios estudios han mostrado que tanto ellas como los hombres tienen la capacidad de asumir altos cargos gerenciales, pero su mentalidad posiblemente es la que está poniendo la barrera. Es necesario entender que los tiempos machistas quedaron en el pasado, y así mismo que las mujeres pueden ser consideradas en los altos mandos y llegar a ser no solo excelentes gerentes sino grandes líderes.

### Referencias

- Alvesson, M., & Billing, Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations* (Second ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Ball, L. (2010). *Psychology's Feminist Voices*. Retrieved 24 de Octubre de 2015 from Alice Eagly: <http://www.feministvoices.com/alice-eagly/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review* , 45 (1), 5-34.
- Bilimoria, D., & Piderit, S. (2007). *Handbook on Women in Business and Management*. Northampton, USA: Edgar Elgar Publishing Limited.
- Billing , Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization* , 7 (3), 144-157.
- Bradich, M. F., & Portillo, M. L. (2005). El Liderazgo Femenino ¿Existe? *Temas de Management* , 15-19.
- Catalyst. (2005). *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of U.S Business Leaders Exposed*. New York: Catalyst Publications.
- Chandler, D. (2011). What Women Bring to The Exercise of Leadership. *Journal of Strategic Leadership* , 3 (2), 1-12.

Charlo, M. J., & Nuñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales* , 28 (124), 87-105.

Contreras, F., Pedraza , J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el Liderazgo empresarial. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología* , 8 (1), 183-194.

Crites, S., Dickson, K., & Lorenz, A. (2015). Nuturing Gender Stereotypes In The Face Of Experience: a study of leader gender, leadership style, and satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Culture* , 19 (1).

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de Liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social* , 18 (3), 283-307.

Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly* , 16, 459-474.

Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly* , 1-12.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (September de 2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* , 807-834.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (September de 2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review* , 62-71.

Eagly, A. H., Engen, M. L., Johannesen-Schmidt, M. C., & Vinkenburh, C. J. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to wome's promotion? *The Leadership Quarterly* , 22, 10-21.

Eagly, A., & Heilman, M. (2014). Proposal for Special Issue of *Leadership Quarterly* on Gender and Leadership. *The Leadership Quarterly* .

Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (22 de June de 2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues* .

Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *CHIP Documents* , 108 (2), 233-256.

Erazo, M., Jiménez , M., & López, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero - Valle del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana* , 32 (1), 149-157.

Fetherolf, M. (2001). *Women, Gender and Work: What is equality and how do we get there?* Switzerland : Geneva International Labour Office.

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics* , 81 (1), 83-95. (n.d.).

Furst, S. A., & Reeves, M. (2008). *Queens of the hill: Creative destruction and the*

emergence of executive leadership of women. *The Leadership Quarterly* , 19, 372-384.

Gandol, I., & Rivas, K. (1999). Liderazgo y Enfoque de Género. Ministerio de la Construcción .

García, R., & López, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología* , 38 (2), 245-257.

Gobierno de España. (2009). *Mujeres y Poder Empresarial en España* . Madrid: Ministerio de Igualdad.

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

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. *Human Resource Planning* , 14 (4), 312-314.

Ho, S., Li, A. Y., Tam, K., & Zhang, F. (2015). CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *J Bus Ethics* , 351-370.

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

Idrovo, S. (21 de Octubre de 2012). *Portafolio.co*. Retrieved 28 de Septiembre de 2015 from *Liderazgo femenino en la alta dirección* : <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/liderazgo-femenino-la-alta-direccion>

International Labour Organization. (2015). *Women in Business and Management : Gaining Momentum: Global Report*. Geneva, Switzerland.

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

Kent, R., & Moss, S. (1994). Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. *Academy of Management Journal* , 37 (5), 1335-1346.

Kotiranta, A., Kovalainen, A., & Rouvinen, P. (2007). *Female Leadership and Firm Profitability*. EVA Analysis.

Lupano, M. (2011). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. *Psicodebate 9*. *Psicología, Cultura y Sociedad* , 65-80.

McCrimmon, M. (6 de May de 2014). *Management*. Issued. Retrieved 29 de Septiembre de 2015 from *Are Women better leaders than men?:* <http://www.management-issues.com/opinion/6031/are-women-better-leaders-than-men/>

Merino-Trujillo, A. (2011). Como escribir documentos científicos (parte 3). *Artículo de revisión Salud en Tabasco* , 17 (1-2), 36-40.

Moltz, B. (9 de August de 2013). *Open Forum*. Retrieved 29 de Septiembre de 2015 from *5 Ways Women are better Bosses than Men:* <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/5-ways-women-are-better-bosses-than-men/>

Muhr, S., & Sullivan, K. (2013). None so queer as folk: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *SAGE* , 9 (3), 416-435.

Ortiz-Ortega, A. (2009). *Poder, Mujeres y Liderazgo: Guía incluyente en un contexto global*. Monterrey: Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León.

Osses, C. (2008). *Liderazgo: Análisis por género en la relación jefe-subordinado*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Oyuela, L. (2001). *Mujer, Familia y Sociedad (Segunda ed.)*. Tegucigalpa, Honduras: Guaymuras.

Pardo, A., Palenzuela, E., Pagan, F., Garea, F., & Albertino, E. (7 de Septiembre de 2011). *SlideShare*. Retrieved 28 de Septiembre de 2015 from *Cambios en el rol social de la mujer desde 1995:* [http://es.slideshare.net/senior.udc/cambios-en-el-rol-social-de-la-mujer-desde-1945-ii?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/senior.udc/cambios-en-el-rol-social-de-la-mujer-desde-1945-ii?next_slideshow=1)

Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What Women and Men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: the contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly* , 269-281.

Reynolds, C. (2002). *Women and School Leadership: international perspectives*. New York: In SUNY Series in Women in Education. Albany : State University of New York Press.

Rosener, J. (November-December de 1990). *Harvard Business Publishing*. Retrieved 28 de Septiembre de 2015 from *Ways Women Lead:* <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Sanchez-Hucles, J. V., & Davis, D. D. (2010). *Women and Women of Color in Leadership*. *American Psychologist* , 65 (3), 171-181.

Schiehll, M.-K. &. (2013). Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role of CEO and chair. *The Leadership Quarterly* , 666-679.

Seers, A. (2005). Two women pioneers who led the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett. *The Leadership Quarterly* , 16, 305-312.

Smith, M. (2002). *Infed.org*. Retrieved 28 de Septiembre de 2015 from *Mary Parker Follett: community, creative experience and education:* <http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education/>

Tate, G., & Yang, L. (2015). *Female Leadership and Gender Equity: Evidence from plant*

closure. *Journal of Financial Economics* , 77-97.


Think big. (2010). Alice Eagly. Retrieved 24 de Octubre de 2015 from Professor of Psychology, Northwestern University : <http://bigthink.com/experts/aliceeagly>

Universia . (11 de Julio de 2013). Universia Honduras. Retrieved 13 de Septiembre de 2015 from La educación tiene cara de mujer: <http://noticias.universia.hn/en-portada/noticia/2013/07/11/1035994/educacion-tiene-cara-mujer.html>

Vélaz, I. (27 de Enero de 2011). Assentire. Retrieved 25 de Octubre de 2015 from Liderazgo y Gestión de conflictos: <http://s3a2.me/2011/01/27/liderazgo-y-gestion-de-conflictos-by-mpf/>

Wallace, A. (8 de Marzo de 2015). BBC Mundo. Retrieved 13 de Septiembre de 2015 from ¿Es realmente Colombia uno de los 3 países con más mujeres que hombres al mando?: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150306\\_colombia\\_mujeres\\_gerentes\\_dia\\_mujer\\_aw](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150306_colombia_mujeres_gerentes_dia_mujer_aw)

Whitten, S. (24 de June de 2015). CNBC. Retrieved 29 de September de 2015 from 3 Reasons women make better leaders: kip tindell: <http://www.cnbc.com/2015/06/24/3-reasons-women-make-better-leaders-kip-tindell.html>



## LIDERAZGO ADAPTATIVO Y LAS RELACIONES DE APRENDIZAJE. IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Maria Alejandra Avella Torres

Laura Katherine Umaña Roa

**Directora:** Francoise Contreras

### Resumen

El propósito de este estudio fue presentar el modelo de liderazgo adaptativo desde la perspectiva sistémica de las organizaciones. Se analizan los modelos tradicionales de liderazgo desde las teorías de la complejidad, discutiendo las limitaciones que éstas tienen, especialmente cuando se quiere lograr que los colaboradores alcancen altos niveles aprendizaje frente a los problemas complejos que suponen las organizaciones actuales. En este contexto, aparece el modelo de Liderazgo Adaptativo (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009), el cual propone entre otras ideas, exponer a las personas a situaciones difíciles, convirtiéndolas en actores fundamentales en la búsqueda de la solución de un problema. A través de la revisión de la literatura se puede concluir que el liderazgo adaptativo favorece las relaciones de aprendizaje en las organizaciones, siendo la retroalimentación un factor fundamental para la flexibilidad del sistema en un entorno cambiante.

**Key Words:** Liderazgo adaptativo, relaciones de aprendizaje, sistemas complejos, coevolución de los sistemas, aprendizaje colectivo.

### Abstract

The purpose of this study was to present the model of adaptive leadership from the systemic perspective of organizations. To this end, traditional leadership models are analyzed from the theories of complexity, finding some limitations especially when it is desired that employees achieve high learning levels when they face the complex problems of organizations today. In this context, the Adaptive Leadership model emerged (Heifetz, Grashow and Linsky , 2009). This model proposes among other ideas, to expose people to difficult situations, making them key players in the search of the solution of a problem. Through literature review it can be concluded that adaptive leadership encourages

learning relationships in organizations, being feedback an essential factor for a system to get flexibility in a changing environment.

**Key Words:** Adaptive leadership, learning relationships, complex systems, coevolution of systems, collective learning

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan continuamente a ambientes dinámicos, complejos y con un alto grado de incertidumbre. Toda empresa que quiera sobrevivir en el mercado y ser competitiva, debe adaptarse oportunamente a los cambios de un entorno dominado por la globalización y las nuevas tecnologías. En este sentido, la adaptación se vuelve un concepto crucial para que las empresas logren perdurar en el tiempo. Un proceso de adaptación exitoso debe incluir un aprendizaje. El talento humano juega un papel fundamental siendo el resultado mismo del proceso de aprendizaje. En efecto, las personas son el valor más importante de toda organización y el personal se ha convertido en un recurso estratégico para lograr un impacto positivo en las empresas y en la sociedad. Debido a lo anterior, Heifetz, Grashow y Linsky (2009) sostienen que los directivos deben buscar alcanzar un modelo de liderazgo que les permita a sus seguidores enfrentar el cambio por sí mismos y adaptarse proactivamente. Dentro de este contexto ellos proponen el liderazgo adaptativo. Éste es un marco práctico y conceptual del liderazgo que ayuda a las personas y organizaciones a operar en entornos altamente cambiantes y complejos, provocando un cambio en el *status quo*.

De acuerdo con los autores, este tipo de liderazgo fomenta el aprendizaje en cada uno de sus seguidores, pero más allá de esta perspectiva individualista, este modelo ayuda a construir una cultura distinta transformando las relaciones sociales dentro de la organización: es lo que se denomina relaciones de aprendizaje. Así en una primera parte, se presentará el modelo de liderazgo adaptativo teniendo en cuenta que las empresas son sistemas dinámicos y complejos; en una segunda parte, estudiando las relaciones entre líderes y seguidores, se demostrará que este modelo fomenta relaciones de aprendizaje. Finalmente, en una tercera parte se buscará conocer las implicaciones que este modelo puede tener en las organizaciones actuales.

## LIDERAZGO ADAPTATIVO Y SISTEMAS COMPLEJOS

### Organizaciones como sistemas complejos

Las organizaciones son sistemas complejos, sensibles a las innovaciones y eventos inesperados que caracterizan el ambiente empresarial. Esta no es una concepción reciente. Desde principios de los años 80, Katz y Kahn (1986) definen las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de respuesta, de auto-reproducción y una constante

interacción con el entorno. Ellos otorgan a las organizaciones todas las características de un sistema abierto: presenta entradas, procesamiento y salidas, tiene límites o fronteras, debe estar en constante movimiento para reabastecerse de energía, presenta un estado de equilibrio u homeostasis dinámica, su principal insumo es la información y usa la retroalimentación negativa para corregir sus desvíos de la línea correcta. Esta definición da un muy buen acercamiento a la perspectiva sistémica de las organizaciones. Sin embargo, hay un punto que posteriormente es cuestionado: el estado de equilibrio. En efecto, la simple existencia de seres humanos en la composición de una organización, conduce a pensar en esta como un sistema complejo que está constantemente fuera del equilibrio. Desde el paradigma de la complejidad humana, Morin y Pakman (1994) afirman que las acciones de un individuo no sólo se rigen por su conocimiento y razonamiento lógico, sino también por su paradigma social, político y cultural.

En este sentido, las ciencias de la complejidad, como la termodinámica del no equilibrio, la teoría del caos y la ciencia de redes entre otras, han hecho grandes aportes en el campo de investigación de las organizaciones y así empezamos a hablar de ellas como sistemas adaptativos complejos (Bohórquez, 2013). A continuación se presentarán algunas características técnicas de estos sistemas, con el fin de aproximarnos posteriormente a la presentación del liderazgo adaptativo.

Para empezar está lo que Mitleton (2003) denomina conectividad e interdependencia entre los elementos del sistema y con el entorno. En un sistema humano, la conectividad y la interdependencia significa que una decisión o acción de cualquier persona (grupo, organización, institución o sistema humano) puede afectar a las personas y sistemas relacionados. De acuerdo con este autor el grado de afectación no es uniforme para todos y depende de la historia y constitución de cada miembro. Anderson (1999) por su parte manifiesta que los agentes están conectados entre sí a través de bucles de feedback y el comportamiento del sistema no puede ser impuesto por ningún agente particular: este emerge de las interacciones entre los agentes. En este contexto surge el concepto de auto-organización. Zhang (2013) afirma que desde la termodinámica por ejemplo, la formación de una estructura no necesita de fuerzas externas. Los componentes del sistema tienen un patrón de comportamiento, organizándose por ellos mismos.

Otra característica es la coevolución de los sistemas. Este concepto fue presentado por Marten (2001) que afirma que los sistemas sociales humanos se adaptan a su medio ambiente, al ecosistema, y a su vez los ecosistemas se adaptan a los sistemas sociales humanos. Así la evolución se genera en ambos sentidos. Este concepto va a ser fundamental para introducir uno de los axiomas de la administración: existe una necesidad de adaptación de las organizaciones a su entorno, y a su vez el entorno se transforma de acuerdo a las acciones de las empresas que se mueven en él. El concepto de coevolución también fue presentado Mitleton y por Anderson. Desde la teoría de Anderson (1999) los agentes coevolucionan juntos, es decir que cada agente se adapta a su ambiente

buscando acoplarse a una función en el tiempo, pero el ajuste individual depende de lo que hayan hecho otros agentes en el pasado. Mitleton (2003) afirma que la coevolución de los sistemas se presenta en la medida en que un elemento influye y a la vez es influenciado por los demás.

Finalmente está la naturaleza de los sistemas complejos de estar fuera del equilibrio. En efecto, estos sistemas se caracterizan por sus propiedades emergentes definidas por flujos de energía, materia, información y entropía (Lasky, 2002). Se debe recalcar el concepto de emergencia porque implica que los factores que constituyen y afectan las organizaciones aparecen inesperadamente; por lo tanto es imposible ejercer un control sobre ellos. Mitleton (2003) afirma que en un sistema complejo un observador no puede predecir el estado que va a surgir. Solo la suerte lo decide a través de la dinámica de las fluctuaciones. En un primer momento, el sistema va a realizar un escaneo del territorio y de la situación y con esta información intentará frustradamente estabilizarse. Sin embargo, en un segundo momento por la misma necesidad de evolución, el sistema va a buscar salir del equilibrio y transformarse.

Las características de los sistemas adaptativos complejos presentan algunos aspectos relevantes para las organizaciones. En primer lugar, existe una interrelación entre cada miembro de la organización y sus relaciones están basadas en una continua retroalimentación. Ese concepto será fundamental en el proceso de aprendizaje organizacional definido por la interacción dinámica entre las fuentes, la cultura y los conocimientos (Garzón & Fisher, 2008). Del mismo modo se debe entender que una organización es un sistema que no se puede controlar desde una gerencia impositiva. Al contrario se debe fomentar un liderazgo que incentive relaciones sinérgicas, en las que la unión de conocimientos acompañado de un adecuado proceso de aprendizaje permite alcanzar rendimientos superiores. Finalmente, las empresas están constantemente fuera del equilibrio. Aunque se busque realizar predicciones con los datos disponibles y planificar las estrategias, las organizaciones están expuestas a factores emergentes y por naturaleza van a buscar el cambio, dirigiéndose al caos y no al punto de equilibrio. En ese sentido los gerentes deben romper con la idea errónea de buscar el orden y la estabilidad que solo conduce a la muerte de las organizaciones. Brown, Eisenhardt y Pérez (2002) presentan por primera vez un paradigma completamente diferente: competir al borde del caos. Ellos afirman que para alcanzar el éxito organizacional, los directivos deben planear entre la anarquía y el orden, maniobrar al margen del tiempo, y pensar siempre en el presente de la organización pero teniendo en cuenta los legados del pasado y las oportunidades del futuro.

### Liderazgo adaptativo

Teniendo en cuenta el contexto presentado anteriormente, surge la necesidad de implementar un estilo de liderazgo que se acople a las necesidades de cambio de la organización y de cada persona. Aparece la noción de liderazgo adaptativo. Heifetz, Grashow y

Linsky (2009) lo define como aquella práctica de movilizar a un grupo para que afronten situaciones difíciles y prosperen. En esta simple definición se puede observar que los autores buscan romper con un paradigma que hoy en día sigue estando presente en las organizaciones: “los líderes nacen, no se hacen”. En efecto, según la teoría de los rasgos o del “Gran Hombre” definida por los estudios de Stogdill (1948) y Ghiselli (1971), se establecieron algunas características comunes en todos los líderes de las organizaciones: inteligencia, capacidad de dirección y de decisión, vitalidad física y resistencia, iniciativa y valentía, comprensión por los seguidores y orientación al logro. Esto sugiere que por disposiciones genéticas hay personas que nacen para liderar y otras para ser lideradas. Se establece entonces un *status quo* en las organizaciones reforzado por la figura de autoridad legítima.

La autoridad es un tema igualmente discutido desde la perspectiva del liderazgo adaptativo. Si retomamos las fuentes de poder que establecieron French y Raven (1959), existe una fuente de poder legítimo por la que un empleado percibe que su supervisor tiene derecho a dirigir ya sea por tradición o por el mismo cargo que le fue conferido. Para Heifetz, Grashow y Linsky (2009) no se debe asociar el liderazgo con autoridad ya que el liderazgo puede ser ejercido en todos los niveles de la organización, independientemente del cargo formal que tenga una persona. En este orden de ideas, el liderazgo adaptativo también busca derrumbar el paradigma del “Gran Hombre” que pone a los directivos en un altar del que observan al resto de la organización, se encargan de resolver los problemas y dar las instrucciones pertinentes gracias a sus habilidades innatas. Desde la teoría de estos autores la exposición a los conflictos y el adecuado manejo de las contradicciones que se generan en los individuos, constituye el motor principal para movilizar a la gente a aprender nuevos esquemas. Por lo tanto, no deben existir personas que se encarguen de la resolución de problemas y otras que se encarguen de recibir instrucciones. Al contrario se debe involucrar a todos los miembros de la organización en la resolución de un problema y conducirlos a una adecuada adaptación al cambio.

Cuando las personas son expuestas al conflicto y participan activamente en la búsqueda de soluciones van a sentir un compromiso con la organización. Esta premisa es defendida desde otras teorías. Pérez y Sáenz (2010) afirman que la resolución de problemas novedosos da lugar al cuestionamiento y fomenta la creatividad de los empleados generando ventajas competitivas. La simple autoridad genera dependencia porque las personas esperan protección y control por parte del que la ejerce, mientras que el liderazgo adaptativo genera una responsabilidad. Para crear una cultura adaptativa se debe alimentar la responsabilidad compartida por la organización, motivar el juicio individual e institucionalizar la reflexión y el continuo aprendizaje. El aprendizaje se logra cuando se permite a las personas tomar riesgos y experimentar. La parte más importante es experimentar y fallar, porque de los errores las personas obtienen como recompensa el aprendizaje (Heifetz, et al., 2009).

Dentro de esta discusión de autoridad y liderazgo, no se afirma que necesariamente siempre hay que usar un liderazgo adaptativo. Vale la pena retomar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988). Ellos afirman que el tipo de liderazgo que se ejerce depende del grado de madurez de los seguidores y de la complejidad de la tarea. En este sentido, desde el punto de vista del liderazgo adaptativo es fundamental identificar el tipo de problema al que se está enfrentando la organización. Los problemas se clasifican en dos tipos: técnico y adaptativo. Los problemas técnicos requieren de un conocimiento específico para ser resueltos y podría decirse que son los problemas de la vida cotidiana de las organizaciones (Moreno, 2014). Cuando la organización enfrenta un problema técnico, resulta útil ejercer autoridad porque se tiene una clara definición del problema y el conocimiento necesario para resolverlo ya existe y se ha puesto en práctica. En este sentido se va a buscar proteger ante las amenazas externas, orientar a las personas hacia sus funciones actuales, mantener el orden y las normas. Por el contrario cuando una organización enfrenta un problema adaptativo, la definición del problema no es clara y no existen soluciones técnicas disponibles. En este caso la situación exige un liderazgo que fomente un aprendizaje entre líderes y seguidores para llegar juntos a la solución del problema. En este caso se va a buscar identificar un desafío, identificar las amenazas externas, cambiar la orientación de las funciones actuales, exponer el conflicto y cuestionar las normas o permitir que otros las cuestionen (Heifetz, et al., 2009). En la tabla 1 se puede observar las diferentes tareas frente a un problema técnico y adaptativo:

**Tabla 1** Liderazgo desde una posición de autoridad

Tarea	Técnica	Adaptativa
<b>Dirección</b>	Proporcionar la definición y solución del problema	Identificar el desafío adaptativo; marco de preguntas y cuestiones clave
<b>Protección</b>	Proteger de la amenaza externa.	Divulgar las amenazas externas
<b>Orden</b>		
<b>Orientación</b>	Orientar a la gente a sus funciones actuales	Desorientar funciones actuales; resistir las personas de orientación a los nuevos roles demasiado rápido
<b>Conflicto</b>	Restaurar el orden	Exponer el conflicto o dejar que emerja
<b>Normas</b>	Mantener las normas	Desafiar las normas

Nota Fuente: Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009) (p, 28) *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* . Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

En esta primera parte se pudo ver que las organizaciones son sistemas adaptativos compuestos de agentes que están interrelacionados. Este concepto es fundamental porque implica que las decisiones que toma cada individuo no solo dependen de su experiencia y conocimiento, sino de su relación con los demás y con el sistema. Así el líder desde el enfoque adaptativo tiene la responsabilidad de construir relaciones interpersonales que fomenten el aprendizaje individual y colectivo.

### LIDERAZGO ADAPTATIVO Y RELACIONES DE APRENDIZAJE

Las relaciones y el aprendizaje organizacional son muy importantes en la vida de las personas, que como se sabe bien son seres sociales, capaces de crear vínculos, abiertos que empiezan a definirse en el transcurso de su vida por las relaciones con los demás y al mismo tiempo logran desarrollarse como personas integrales sea cual sea el escenario o contexto en el que se encuentren. A continuación se abordará el aprendizaje desde la perspectiva del individuo y enseguida se abordará desde la perspectiva colectiva para llegar al concepto de relaciones de aprendizaje en el ámbito organizacional.

#### Aprendizaje individual

El proceso de aprendizaje de una persona ha sido estudiado desde muchas teorías de la psicología. Cabe resaltar el modelo que establecieron Borkowski y Muthukrishnan (1992) en el que presentan las distintas etapas por las que pasa una persona o un niño cuando recibe una instrucción estratégica. Para empezar, se enseña al niño a utilizar una estrategia de aprendizaje y con la repetición aprende cuando es apropiado usarla y cómo utilizarla en otras áreas. En un segundo momento, el niño va a aprender nuevas estrategias y las va a repetir en múltiples contextos. En un tercer momento el niño va a desarrollar la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para determinadas tareas y a completar el conocimiento por su cuenta. Finalmente en un cuarto momento el niño reconoce la importancia de ser estratégico, sus procesos ya están refinados y poco a poco desarrolla más autoeficacia. Este modelo resulta interesante para entender el proceso de aprendizaje de cada miembro de una organización. En este sentido es un deber de los líderes adaptativos acompañar a sus seguidores en todas las etapas del aprendizaje hasta que lleguen a la autoeficacia.

Con el aprendizaje se adquieren conocimientos, hábitos, destrezas y actitudes que originan nuevas maneras de hacer las cosas; es decir, todo aprendizaje implica un cambio en los conocimientos, habilidades, y experiencias de las personas; Es por lo tanto, el medio para adquirir saber, desarrollar habilidades de interacción y relación con los demás, mejorar el rendimiento, adquirir nuevos conocimientos y actitudes que van

haciendo que la persona cada día se forme de una mejor manera dentro de la organización (Aebli Hans, 1974)

Ahora desde la perspectiva de la adaptación, el individuo es susceptible a los cambios del entorno y se sumerge en distintos sentimientos al enfrentarlos. David Viscott (1996) define los sentimientos como la forma en la que el individuo se percibe y la reacción que tiene con el mundo que lo rodea. Los sentimientos en su carácter subjetivo son únicos ya que son definidos por la historia de cada persona, su desarrollo y conflicto actual. De acuerdo al autor existen sentimientos positivos y negativos. Los primeros aumentan la fuerza, la esperanza y el bienestar de las personas. Por el contrario los segundos interfieren en placer, agotan la energía y generan un bloqueo y vacío en las personas. El cambio organizacional genera sentimientos negativos en los individuos como miedo, angustia, incertidumbre. Es inevitable que los individuos experimenten este tipo de sentimientos o emociones, sin embargo es un reto de los líderes hacer un seguimiento constante a estas emociones para superarlas a través de la motivación (Gutierrez & Piedrahita, 2009).

### **Aprendizaje colectivo**

Las formas de aprender no son individuales sino colectivas, corresponden con la naturaleza del ser humano y su entorno (Böhm & Jantsch, 1984) las cosas fluyen unas con otras en una totalidad pero aun así se van configurando en subtotalidades hasta formar así redes integrales dentro de la organización. Sin embargo el aprendizaje no sería posible sin la existencia de las relaciones interpersonales, que constituyen la manera más eficaz para aprender Lobo, Santos y Rodriguez (2003). De acuerdo con Otero y Ortega (2006) el aprendizaje puede ser adquirido a través de la imitación, siendo esta el punto de partida del aprendizaje y el medio que lo posibilita en forma secuencial acompañado de crecientes asociaciones o relaciones, a través del estudio, la experiencia, la enseñanza, hecho que conduce a la persona a cambiar su manera de reaccionar, lo cual se produce gracias a su capacidad de razonamiento y manera de ver el mundo. En este contexto el autor señala que en cada una de las cosas que hacen las personas hay un componente de relaciones con los demás, es decir, la gente se relaciona intencionalmente con el mundo social para satisfacer sus necesidades (Maturana, 2002).

En este sentido amplio, el aprendizaje colectivo ocurre cuando la experiencia causa un cambio relativamente permanente en el conocimiento, pero ese cambio debe ser deliberado o involuntario, para mejorar o empeorar, además, ser el resultado de la experiencia, es decir, de la interacción de una persona con su entorno. Por ello, Arias, Cárdenas y Estupiñán (2005) afirma que el aprendizaje siempre requiere de la aceptación de procesos colectivos de conductas, que le dan una dimensión cultural y estimulan el conocimiento intersubjetivo del contexto en el que se esté, lo que se conoce también como el "aprendizaje organizacional", proceso mediante el cual se detectan las disfunciones por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado por el que se transforma la experiencia en el conocimiento entre la organización y el

entorno en el que se encuentre. El aprendizaje organizacional ocurre entre y por medio de las personas; por esta razón, se considera una actividad relacional, que en su proceso de evolución constituye la participación y la interacción de la propia actividad humana (Maturana, 2002).

Dentro de las organizaciones se empiezan a crear, organizar y construir grupos que se van convirtiendo en mecanismos de comunicación, las formas de resolver problemas, y en las modalidades para abordar los conflictos identificados; Todo con el fin de establecer objetivos y metas por medio de la planificación conjunta que se lleva a cabo entre los miembros de la organización. En medio de este proceso se canalizan las acciones individuales, a grupales e institucionales en ambientes de trabajos flexibles, adaptables y exitosos, mejorando así la calidad de vida los miembros y equipos de trabajo de la organización. En este sentido la transferencia de conocimientos es un tema esencial en el proceso de aprendizaje organizacional. Para estudiar este concepto, es necesario diferenciar el conocimiento explícito del conocimiento tácito. El conocimiento explícito está documentado, es sistemático y por lo tanto es fácilmente transmitido. El conocimiento tácito por el contrario solo es entendido subconscientemente y solo se puede transmitir mediante la creación de relaciones interpersonales basadas en un conocimiento compartido. En este punto la imitación y la comunicación oral serán los medios principales de transmisión de conocimientos (Zapata, 2004).

De acuerdo con Simon (1991) todo conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos no obstante este aprendizaje individual es prerequisite para el aprendizaje colectivo. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy "ceranos", quienes comparten esquemas similares de interpretación como Brown y Duguid (1991) señalan "Una comunidad de Prácticas". El contexto social de la transferencia de conocimiento entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje colectivo. Para promover este tipo de aprendizaje es necesario fomentar ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones.

Por ello, el aprendizaje no puede ser evitado, sino que es una parte incorporada en la práctica de la vida diaria de cualquier persona y grupo de trabajo perteneciente a cualquier organización (Nicolini & Mezner, 1995).

En este sentido, aprender no es solo explicitar la verdad de lo recibido, sino reconstruirlo, modificarlo y recrearlo. Aprender desde una relación se desprende del aprendizaje y de la educación algo que tiene que ver con la imitación; una imitación que viene del hacerlo junto con él. Por eso, el verdadero aprendizaje surge según Deleuze (2002) de aquellos maestros que nos dicen hazlo conmigo. Se trata de prestar atención en el marco de una relación de aprendizaje a lo esencial, a lo relevante, en donde la persona no se limite a imitar lo que otro hace, sino por el contrario asume el reto de acompañarlo mientras actúa, y significa que el aprender tiene también que ver con el tacto.

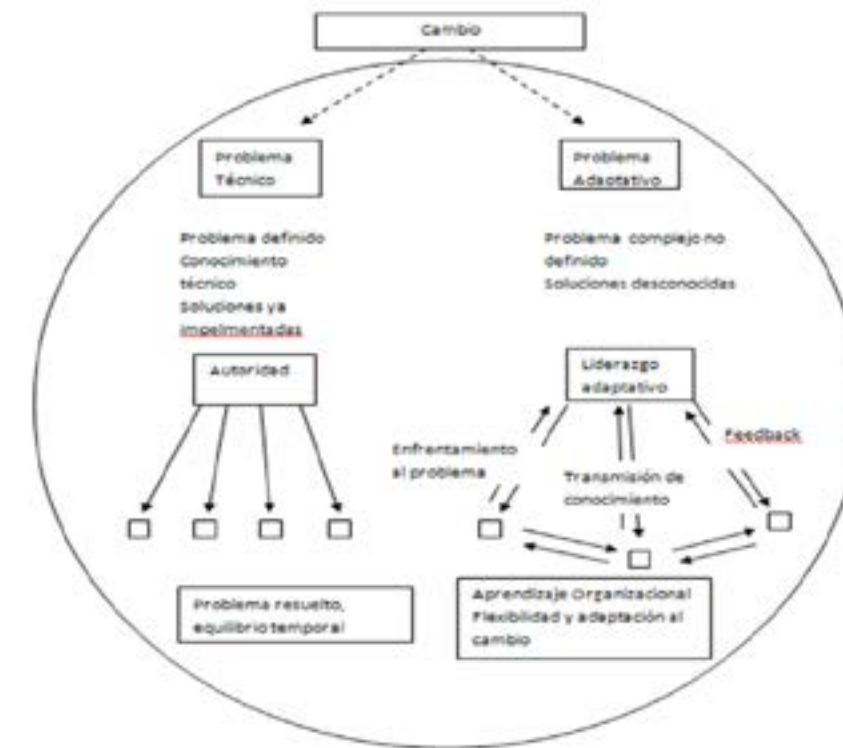
Todo esto conduce a pensar que el aprendizaje abarca un todo en sí, que tiene esfuerzos para absorber, entender y responder al mundo circundante y cambiante como el de ahora un mundo globalizado que cada segundo está cambiando y mostrando una nueva tendencia y estilo propio; El aprendizaje es el proceso esencial que integra el pensamiento y la acción, lo que hace que sea el vínculo de expansión de todas las capacidades y destrezas de las personas y de la organización.

### IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

La práctica del liderazgo adaptativo tiene numerosas implicaciones en la forma de dirigir las organizaciones. Hoy en día la mayoría de las organizaciones siguen siendo gerenciadas de una manera ortodoxa o tradicional, en la que prevalece una estructura jerárquica y el liderazgo es ejercido por unos pocos siempre en una única dirección: de arriba hacia abajo. Sin embargo, los grandes problemas que enfrentan las organizaciones son demasiado complejos para ser resueltos por un grupo reducido dentro la organización. En este sentido se debe generar una responsabilidad compartida e involucrar a todos los individuos en la resolución de un problema. Para esto los líderes adaptativos deben asumir dos grandes retos: controlarse en un ambiente de desequilibrio y ayudar a las personas a enfrentar el cambio.

Cuando los líderes adaptativos logran movilizar a las personas hacia el cambio, enfrentándolas a situaciones complejas, el proceso de aprendizaje en la organización se propaga fácilmente. Como han mencionado reconocidos autores del tema la verdadera ventaja competitiva de las empresas, radica en su capacidad de aprender incluso primero que la competencia (Bhatt, 2000). A las empresas con dicha cualidad se les denominan organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes. Las organizaciones que aprenden son capaces de descifrar su entorno, anticipar hechos futuros y adaptarse a las condiciones cambiantes, donde el liderazgo adaptativo entraría a hacer parte esencial para fomentar una cultura organizacional de aprendizaje (Mercaderes, 2005).

En la figura 1 se muestran los efectos del ejercicio de autoridad y de liderazgo adaptativo dentro de una organización. La autoridad se debe implementar cuando los gerentes se enfrentan a un problema técnico, que requiere de un conocimiento específico. En este caso no vale la pena consultar a los seguidores ya que se debe generar una solución rápida. El liderazgo adaptativo por otro lado, se debe implementar cuando la organización se enfrenta a un problema complejo con soluciones desconocidas. En este caso se va a involucrar a los seguidores y esto va a fomentar un aprendizaje organizacional, basado en la transmisión de conocimientos y generación de ideas.



Fuente: Ejercicio de autoridad y de liderazgo adaptativo .Elaboración propia.

Actualmente, el aprendizaje organizacional parece posicionarse como la fe y la palabra divina en el saber central de la sociedad contemporánea dominada por el conocimiento; para Campus y Fernández (2002) esta consideración obedece al avance del conocimiento científico, que en muchos casos, con base en la capacidad de aprender tienen las organizaciones a través de las personas que en ellas trabajan, para impactar con la más importante ventaja competitiva en el escenario empresarial, y llegar a convertirse en el principal factor protagónico para su desarrollo.

Dentro de este marco conceptual, se pueden apreciar claramente la posible utilización de métodos actuales como la gestión por competencias, el benchmarking, los sistemas de retroalimentación centrados en el mejoramiento, que pueden facilitar y promover el aprendizaje organizacional.

### CONCLUSIONES

Las organizaciones, siendo sistemas complejos no pueden seguir siendo gerenciadas dentro de un modelo tradicional en el que hay una cabeza que toma las decisiones y un grupo de seguidores que se limita a realizar sus tareas asignadas. Esto no significa que deba existir una ausencia de autoridad. Algunos cambios generan problemas específicos que requieren de un conocimiento técnico para ser resueltos y es aquí donde los gerentes

deben dar una solución y usar su autoridad para dar las instrucciones correctas e implementarla. Sin embargo, otros cambios generan reestructuraciones bruscas e inesperadas en las organizaciones. En este contexto los problemas son complejos y se hace necesario involucrar a cada persona en la búsqueda de soluciones.

Aparece entonces el aprendizaje como un proceso de articulación de saberes provenientes de las distintas disciplinas, basado en las ideas del cambio con capacidad de adaptación y transformación (Argyris & Schon, 1995). En este proceso de enfrentamiento al cambio y fomentación de ideas se crea una fluida transmisión de conocimientos. Los individuos van a adquirir conocimientos a través de la retroalimentación, la imitación, la experiencia propia y la de los demás.

Los directivos deben hacer entonces un balance entre autoridad y liderazgo, encontrando equilibrios temporales a través de la resolución de problemas técnicos por lado, y por otro lado desafiando las estructuras para enfrentar retos adaptativos conjuntamente con sus seguidores. En este último marco se desarrollan las relaciones de aprendizaje organizacional que permite a las organizaciones adaptarse en el tiempo.

Sin embargo, de acuerdo a la investigación realizada, no existe aún evidencia empírica que muestre la efectividad del liderazgo adaptativo en las empresas. Aunque Heifetz, Grashow y Linsky (2009) ofrecen una metodología práctica para aplicar este tipo de liderazgo tanto en la gerencia como en la vida personal, no se han realizado estudios de caso que muestran los resultados y aplicación del liderazgo adaptativo en las organizaciones. Esto constituye una limitante para este modelo de liderazgo que teóricamente es muy atractivo para las organizaciones.

## Referencias

- Aebli, H. (1974). *Didáctica psicológica aplicada a la psicología de Jean Piaget*.
- Alburquerque, Eugenio (2001). *Cambio social y cambio moral*. Ediciones San Pablo, Madrid.
- Anderson P. Complexity theory and organization science. *Organization Science*. 1999; 10(3):216-32
- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 67-97.
- Aramburu, N (2000) "Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio", Universidad de Deusto.
- Argyris, C., & Schön, D. (1995). *Organizational learning: A theory of action perspective*, 1978. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arias, J. D., Cárdenas, C., & Estupiñán, F. (2005). *Aprendizaje cooperativo*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

cional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.

Gherardi, S y NICOLINI, D (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management learning*, Vol, 29, Nº 3, pp. 273- 279.

Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations in managerial talent*.

Goffman (1993). *La presentación de las personas en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu

Gutiérrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruiz, C. A. (2009). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas* (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Sociales Y Humanas-Departamento de Psicología).

Hans, A. (1974). *Didáctica psicológica aplicada a la psicología de Jean Pieaget*. Sao Paulo: Nacional

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Situational leadership: A summary*. Pfeiffer.

Juns S. J y Storm, B. W. (1980). *Las Organizaciones del Mañana Desafíos y Estrategias*. Editorial trillas, S. A. México.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1986). *Características que definen a las organizaciones sociales*. *Psicología Social de las organizaciones*. 5ta Ed. Trillas, México.

L. Ahumada F (2001) "Teoría y cambio en las organizaciones", Editorial de Valparaíso

Lasky, L. (2002). *La noción de tiempo*. México D.F: Plaza y Valdez.

Lave, J., & WENGER, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Lobo, Arevalo, N Y Santos, Rodríguez C (2003). *Psicología del aprendizaje*. Universidad Santo Tomàs, Bogotá.

Lobo, N., Santos, C., & Rodríguez, C. (2003). *Psicología del aprendizaje. Teorías, problemas y orientaciones*.

Macksoud, López, S (2002). *El aprendizaje como cognición social en la experiencia de trabajo a nivel organizacional*. *Revista Psychikos nº 1*, departamento de psicología facultad de ciencias sociales Universidad de Puerto Rico

Marten, G. G. (2001). *Human ecology: Basic concepts for sustainable development*. Earthscan.

Maturana, H. (2002). *Los desafíos Pedagógicos de la transformación educativa*. Maturana, Humberto. *Transformación en la convivencia*. Dolmen Ediciones.

McGregor, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Mercaderes, Y. D. (2005). ¿Qué le impide a su empresa convertirse en una organización inteligente? *Sociedad y Economía*, 17.

Mezner, N. y. (1995). The social construction of organizational learning. *Human Relations*, 377-351.

Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures (pp. 23-50). Elsevier.

Morales-Fernández, E. J., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista De Fomento Social*, 68(271), 309-329.

Moreno, M. p. (2014). *Demarcación del Concepto de Liderazgo Adaptativo, propuesto por el profesor Ronald Heifetz*. Universidad del Rosario

Morin, E., & Pakman, M. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Nicolini, D., & Mezner, M. B. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human relations*, 48(7), 727-746.

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Otero, P., & Ortega, S. E. 2006. *Relaciones sociales y envejecimiento saludable*. Universidad Autónoma de Madrid-Universidad de Montreal Canadá. Bilbao.

Pérez-Bustamante Ilander, G., & Sáenz Blanco, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183-212.

Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternative approach to the study of leadership. En J. G. Hunt, D. M. Hosking, & C. A. Schriesheim, *Leaders and managers* (págs. 46-54). New York: Pergamon Press.

Ruiz, F. M. (2005). The trasmission from Total Quality Management to the learning Organization. *Strategic of renewal, Management Learning*, 149-180.

Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 25-44.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25 (1), 35-71.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18:7, 509-533


Tsai, H.-T., Wu, T.-J., & Yeh, S.-P. (2013). Chinese Paternalistic Leadership and Leadership Effectiveness in Textile Industry. Autex Research Journal, 13(3), 82-88.

Van, Manen, M (1998). El tacto de la enseñanza. Ediciones Paidós, Ibérica, S. A España.

Viscott, D. (1996). Eu Te Amo! E Ai?. Grupo Editorial Summus.

Zapata, L. (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información en Barcelona (Doctoral dissertation, Doctoral Thesis, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra).

Zhang, W. (2013). Self-organization: Theories and Methods. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc.



## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACION CON EL LIDERAZGO DE RANGO TOTAL

Diego Stiven García Morales

Mohamed Zakaria el arksoussi Fakih

**Director:** Rafael Piñeros Espinosa

### Resumen

En el siguiente documento se explicarán las principales teorías sobre el mundo de las emociones y la inteligencia emocional, así mismo serán explicadas las principales teorías de liderazgo, características, y tipos del mismo, que son aceptadas actualmente por la comunidad científica, terminando el artículo con la importancia y relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo de rango total. El trabajo estará apoyado en las investigaciones más relevantes que hayan trabajado estos temas. Se observa una estrecha relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño del liderazgo, en especial el liderazgo transformacional, aunque se presenta una relación inversa entre la I.E. y el liderazgo liberal. Por otra parte la inteligencia emocional muestra ser más o menos importante en el modelo de rango total dependiendo de la medida en que cada tipo de liderazgo es usado por cada individuo.

**Palabras Clave:** inteligencia emocional, emociones, liderazgo, liderazgo transformacional, características del líder, modelo de rango total, MLQ.

### Abstract

In the following document the main theories about the world of emotions and emotional intelligence will be explained, also the main theories of leadership, characteristics, and types thereof, which are currently accepted by the scientific community, will be explained, ending the article with the importance and relationship between emotional intelligence and the full range leadership. The work will be supported by the most relevant researches

that have worked these issues. A strong positive relationship between emotional intelligence and leadership performance is observed, especially in transformational leadership, although there is an inverse relationship between the E. I. and the liberal leadership. On the other hand, emotional intelligence proves to be more or less important in the Full Range Model depending on how much each individual uses each type of leadership.

**Key words:** Emotional intelligence, emotions, leadership, transformational leadership, Leader characteristics, full range model, MLQ.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado colombiano representa un reto enorme a las empresas que lo constituyen, que además de tener que afrontar retos y dificultades de carácter interno, también deben hacerle frente a amenazas externas como la entrada de grandes multinacionales y/o de productos importados de alta calidad, en parte gracias auge de los tratados de libre comercio. En este escenario arduo y en constante cambio, el liderazgo dentro de las empresas colombianas va tomando un papel fundamental si desean perdurar en su actividad; sin embargo este es un término que a pesar de su gran importancia, lamentablemente se ha vuelto genérico para describir casi que a cualquier persona, por lo cual vemos la necesidad de determinar los rasgos que realmente le permiten a las personas poder llegar a ser líderes.

La falta de preparación en términos de capacidad productiva y creación de valor agregado en sus productos, ha generado que el constante ingreso al mercado de marcas extranjeras esté afectando duramente a las organizaciones colombianas, y en especial a las que operan en sectores de la industria que se encuentran sin ningún tipo de barreras de entradas por parte del gobierno nacional, por lo cual hemos detectado la necesidad que tienen las compañías colombianas de contar con líderes que les ayuden a lograr adaptarse a estos tiempos difíciles, mejorar y poder perdurar, sin embargo, a nuestra manera de ver, al término “liderazgo” no se lo aborda con la seriedad y relevancia que merece, en especial al interior de las organizaciones.

Por lo anterior, consideramos esencial el desarrollo de esta propuesta investigativa para lograr un mayor entendimiento y acercamiento a lo que es un liderazgo positivo y a cuáles son las facultades innatas o adquiridas que la inteligencia emocional puede otorgarle a las personas para lograr llegar a ser mejores líderes, en especial, en situaciones de adversidad. Así mismo, se pretende hacer una síntesis de las principales teorías e investigaciones de este tema para conocerlo con mayor exactitud y finalmente lograr aplicarlo de mejor manera.

Con la realización de este escrito, tenemos como objetivo general identificar las principales características de la inteligencia emocional que se relacionan con los componentes de liderazgo de rango total; y de qué manera esta relación contribuye a un líder a afrontar

situaciones difíciles.

Por otro lado también tenemos los siguientes objetivos específicos:

- Encontrar las principales características de la inteligencia emocional que tienen conexión directa con los componentes de liderazgo de rango total.
- Mostrar por qué son importantes las emociones en una organización y específicamente en la consecución de objetivos.
- Mostrar como la inteligencia emocional se relaciona con el liderazgo transformacional y como el primero contribuye a un liderazgo efectivo.
- Identificar cómo diferencias individuales, en este caso la inteligencia emocional, logran afectar positiva o negativamente el desarrollo de habilidades de liderazgo.

## METODOLOGÍA

De acuerdo con la revista cubana de salud pública (Cue, Diaz, Ana, & Valdes, 2008), un artículo de revisión debe contar con los siguientes puntos:

1. Definir acertadamente un tema.
2. Elaborar el plan de trabajo.
3. Buscar bibliografía.
4. Analizar la información recolectada.
5. Hacer un resumen de lo encontrado.
6. Comenzar a redactar el artículo.

Siendo más específico en el “cómo”, (Guirao-Goris & Ferrer Ferrandiz, 2008) sugieren que el método para llevar a cabo este tipo de escritos, debe hacer énfasis en el proceso de la recopilación de la información, y al momento de comenzar la búsqueda bibliográfica tener establecido el criterio por el cual ciertos documentos van o no a ser seleccionados, luego deben ser evaluadas las fuentes consultadas en cuestión de calidad y de fiabilidad de los escritos.

Se ha decidido que se consultarán investigaciones, libros y revistas científicas que se hayan elaborado teniendo como palabras clave “liderazgo”, “habilidades de liderazgo”, “liderazgo de rango total”, “MLQ”, “inteligencia emocional”, y “emociones” para tener un mayor conocimiento de la inteligencia emocional. Luego se procede a buscar artículos científicos que integren ambos conceptos en sus investigaciones. Dichos documentos serán buscados a través de las herramientas con las que cuenta la universidad del Rosario para este fin, una de ellas es SCOPUS, otra es el sistema integrado de búsqueda del portal de la universidad, se usaran también buscadores externos como Google Scholar y se hará uso de la bibliografía disponible en las bibliotecas de la universidad o en alguna otra,

en caso de ser necesario.

Las referencias que serán utilizadas deben tener una estrecha relación con los temas que se han decidido tratar, y además tener una fecha de elaboración no mayor a los 16 años, con el fin de tener acceso a datos relativamente recientes y poder llegar a conclusiones más fiables y cercanas a la realidad. Se aclara que se citarán ciertos documentos con fecha de elaboración por fuera de rango anteriormente mencionado debido a que existen investigaciones de autores muy importantes que se necesitarán referenciar.

Estos documentos recopilados deben haber sido realizados por revistas científicas de renombre, o por instituciones educativas que cuenten con un alto nivel de credibilidad; también serán seleccionados únicamente los artículos que hayan sido citados más veces en otras investigaciones.

El trabajo se divide en varias sub secciones con el fin de explicar con mayor claridad todos los temas trabajados y lograr comprender la importancia de cada uno de ellos en el trabajo y puesta en práctica del liderazgo. La primera sección desarrolla el concepto de las emociones, su importancia, y demás repercusiones, seguido por la sección de liderazgo, donde se explican lo expuesto por los principales autores sobre este tema, así como los tipos de liderazgo que estos proponen. Finalmente, y ya entendiendo un poco más cada uno de estos conceptos, se trabajaran las principales investigaciones sobre la relación de la inteligencia emocional y el “liderazgo de rango total” para terminar con las conclusiones a que se lleguen después del análisis de los diferentes puntos de vista expuestos previamente.

## Emociones

Durante mucho tiempo el estudio de las emociones, según Segura y Arcas (2003), no era tenido en cuenta por parte de las instituciones formales de investigación, sino que por el contrario, eran dejadas de lado para ser trabajadas únicamente por la literatura y el arte. Daniel Goleman, importante psicólogo dedicado al estudio de la inteligencia emocional, sobre cuyo trabajo se basara buena parte de este escrito, critica duramente a las instituciones educativas, no solo por no instruir a los jóvenes sobre sus emociones y como controlarlas, sino también por enseñar que los sentimientos que denotan “debilidad” son indeseables, por lo cual deben ser ignorados. A lo anterior Goleman lo denomina “analfabetismo emocional” y lo señala de ser la principal causa de problemas en los jóvenes, debida precisamente, a no saber afrontar situaciones difíciles que les generan altas cargas de estrés.

Para lograr tener un mayor entendimiento sobre como la inteligencia emocional cumple o no un papel fundamental en el desempeño de los líderes, es necesario desglosar el complejo mundo de los sentimientos para tener una mirada más amplia y acertada sobre este tema, lo cual nos lleva a una pregunta fundamental:

-¿Qué son las emociones?

Popularmente se considera a las emociones como esos sentimientos espontáneos que carecen de toda lógica o racionalidad y por lo tanto afectan las reacciones, el modo de pensar y las decisiones de las personas, afectando de manera directa a la toma de decisiones dependiendo de lo que le hagan sentir a quien las experimenta.

La Real Academia Española (RAE), define a la emoción como la “Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática.”. De acuerdo con Mora Teruel (2013) la emoción es un componente fundamental de un cerebro vivo, pues hace que los organismos conformen un todo funcional con su medio ambiente, y al mismo tiempo crea la individualidad de cada ser vivo porque precisamente, gracias a esta capacidad de relacionarse con el medio se genera un proceso de aprendizaje dependiendo de si se tienen emociones y experiencias positivas o negativas, y por consiguiente moldea la conducta moral y social de las personas.

Las emociones, en un concepto un poco más romántico, son el motor de la vida de todo ser humano, pues gracias a estas, se puede dar un mejor sentido a la propia existencia al permitirnos sentir y darnos cuenta de lo que nos gusta, lo que no nos gusta, lo que anhelamos, lo que queremos evitar, y finalmente ayuda a crear el carácter. (Solomon, 2007)

Solomon también afirma que las emociones tal y como son entendidas hoy en día, como irracionales y que perturban las vidas de quienes las sienten, pronto van a cambiar debido a los avances en las investigaciones en este ámbito en el campo de la neurociencia y se tendrá un concepto de estas mucho más preciso y bajo la rigurosidad del método científico.

-¿Por qué son importantes las emociones?

Para Mariano Cholí (2005) y para Jordi Valverdu (2007), las emociones tienen tres funciones principales: La primera es servir como adaptarse al medio ambiente o a la situación en la que se encuentra la persona y reaccionar según como sea necesario al enviar un mensaje al cerebro de cómo se debe proseguir, ya sea huyendo, afrontando la situación, el nivel de fuerza necesario, etc. La segunda función es de carácter social, ya que estas al servir para predecir la conducta que los individuos van a tener frente a cierto estímulo, interno o externo, también sirven para lograr entender como estas personas pueden llegar a comportarse en sociedad. Las emociones pueden facilitar o dificultar el comportamiento de las personas en la sociedad, dependiendo de estas como afecten las relaciones interpersonales. Finalmente y no menos importante, las emociones sirven como un factor motivacional para las personas, ya que todas aquellas actividades que se realizan a diario, son realizadas con mayor convicción cuando hay fuertes sentimientos involucrados en su realización.

De acuerdo con la licenciada en psicología clínica, Silvia Russek (2007), es difícil para el común de las personas entender la importancia de estas sensaciones debido a que se ha

crecido con un concepto erróneo de ellas y la gente tiende a calificarlas como positivas o negativas, tratando de sentir siempre las primeras y no experimentar las segundas, evitándolas con adicciones tales como el alcohol, el sexo, y las drogas entre otras.

La autora a su vez explica que las emociones no pueden ser catalogadas como “buenas” o “malas”, sino que deben ser calificadas como adecuadas o inadecuadas dependiendo del momento en que se presenten; por ejemplo, una emoción que siempre queremos evitar es el temor, sin embargo en cierto casos de peligro inminente, el temor juega un papel fundamental al enviar al cerebro una señal de alerta que puede terminar salvándole la vida, mientras que en otros casos ese mismo temor al “¿qué dirán?” hace que las personas sean incapaces de atreverse a luchar por sus sueños, o simplemente a realizar las actividades que les generan felicidad.

Russek (2007) sostiene que las emociones cumplen un papel fundamental en todo ser humano porque:

- Muestran como está el “mundo interior de las personas”.
- Dirigen las conductas.
- Ayudan a tomar decisiones.
- Ayudan a adaptarse a nuevos ambientes.
- Permiten que las personas logren relacionarse mejor.

A la dificultad de poder controlar a las emociones, y que no sean estas las que controlen a las personas se la ha denominado “inteligencia emocional”, los principales autores y teorías al respecto se revisan en la siguiente sección.

### **Inteligencia emocional**

El concepto de inteligencia emocional (I. E.) lleva varias décadas trabajándose; autores como Gardner (1983) iniciaron el concepto de I.E. sin llamarlo de tal manera, su connotación era de inteligencia interpersonal e intrapersonal. La intrapersonal es conocer sus propias emociones y sentimientos, mientras que la interpersonal consistía en reconocer las emociones en otros. La complejidad y profundidad de las interacciones sirvieron como catalizador para el estudio y análisis de estos temas.

La inteligencia emocional, como tal, fue abordada inicialmente por Salovey y Mayer (1990) quienes la empezaron a nombrar y desarrollar, luego de que en un intento por entender por qué las personas académicamente brillantes no siempre lograban triunfar en el mundo laboral, descubriendo con estas investigaciones que las personas brillantes que no lograban ser exitosas carecían de habilidades interpersonales, lo cual les generaban conflictos con otras personas en sus grupos de trabajo y no podían dar lo mejor de sí llevando a cabo su profesión.

Con la publicación del Libro “Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman (1995) se

hizo popular el concepto, y continuó así su desarrollo y relación con otros entes de conocimiento. Luego de ello Salovey y Mayer continúan desarrollando el concepto de I.E. en términos del potencial de crecimiento intelectual y emocional. En este modelo planteado inicia por colocar el modelo tradicional de I.E. como “Autocontrol, persistencia y la habilidad de automotivarse” (Salovey y Mayer, 1997, p.3). En este sentido se ve como la I.E. en sus inicios no tenía muy claro el papel del componente emocional en su definición. Luego de ello se introduce el concepto emocional en la definición de I.E. planteada por los autores como “la inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual” (Salovey y Mayer, 1997, p.8). Luego de este primer concepto se ha continuado a través del tiempo en los estudios de inteligencia emocional desarrollando aún más su alcance.

Existen múltiples definiciones de I.E. que se han formulado en las últimas décadas como la que plantea Goleman (1998b) citado por Lam, C.S., O’Higgins, E. (2013) como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivar a nosotros mismos y para la gestión emociones bien en nosotros mismos y en nuestras relaciones “ (p. 443) Esta es una de las definiciones más populares que se han tenido en cuenta para el desarrollo de nuevas investigaciones en varios ámbitos; esto incluye la revisión del concepto de coeficiente intelectual como un factor que no determina el 100% del éxito de una persona. Según Goleman (1995) el coeficiente intelectual solo contribuye en el 20% de la posibilidad de éxito de una persona, así entonces queda un 80% a otros factores dentro de los cuales incluye la I.E. como un gran aportador en el porcentaje restante de los factores de éxito. En este sentido, se ve la gran importancia que ha tomado el concepto en la medida en que, según Goleman, no siempre el más inteligente es el más exitoso debido a factores de I.E que determinan en un gran porcentaje el éxito de una persona.

A partir de las definiciones que se han trabajado a través del tiempo, en las investigaciones se han planteado diferentes modelos para el concepto de I.E. Inicialmente Salovey y Mayer (1990) plantean un modelo de 3 categorías adaptativas: Evaluación y expresión de la emoción; regulación de las emociones; utilización de las emociones en la resolución de problemas. Otro de los modelos son Cooper y Sawaf (1997) formulando la I.E. en términos de 4 pilares: educación emocional; aptitud emocional; profundidad emocional y la alquimia emocional. Un modelo más reciente es el de Bradberry and Greaves (2002) citado por Lam, C.S., O’Higgins, E. (2013) en el cual se basa en lo siguiente: 1. Conocimiento de sí mismo, Concéntrese en usted 2. Auto-organización; Concéntrese en su contacto con otras personas: La conciencia social, La gestión de la relación.

En los modelos anteriormente planteados se describen cada una de las categorías como

el uso y conocimiento de las emociones para reaccionar a diferentes entornos o personas, como utilizar el conocimiento de las emociones para influenciar personas y llegar a resultados deseables. Cada modelo trabaja de una manera particular pero es de resaltar el hecho de que el coeficiente intelectual en la medida en que se desarrolla el concepto de I.E. se ve poco marcado.

En base a los modelos y definiciones anteriores se han creado escalas para medir el coeficiente de I.E. y realizar ciertas comparaciones en distintos ámbitos del conocimiento. Dos de las herramientas más usadas y confiables son: “the Bar-on Emotional Quotient inventory” (Bar-On, 1996) y “the Style in the Perception of Affect Scale” Bernet (1996) citados por Schutte et al. (1997). Estas escalas se han utilizado en muchas investigaciones recientes para determinar ciertos patrones de I.E. en grupos de personas, por ejemplo en líderes de grandes empresas y sus características de I.E. como también la correlación entre la I.E. y elementos de Liderazgo entre otros.

La importancia de conocer a fondo este mundo de la inteligencia emocional, Paul Ekman y el Dalai Lama (2009) lo defienden al plantear que las emociones toman control de las personas antes de que estas últimas tengan un entendimiento pleno de lo que les está sucediendo y las llevan a actuar de manera inmediata como un proceso adaptativo y de urgencia para hacer frente a situaciones inesperadas; sin embargo, le otorgan una gran importancia a que la mente racional tome riendas de la situación en la cual las personas se encuentran inmersas no solo para actuar de manera veloz, sino también para tomar las decisiones lógicamente correctas que se ameriten.

Para Richard Hughes, Robert Ginnett, y Curphy Gordon (2007) entender cómo controlar las emociones debe ser un trabajo fundamental para los líderes, ya que el estado emocional de estos, por sucesos ocurridos en el trabajo o incluso en sus hogares puede no solo afectarlos a ellos y a su rendimiento, sino también a todo su grupo de colaboradores, y a los resultados esperados por estos grupos de trabajo. Los autores lanzan una fuerte crítica contra las investigaciones de liderazgo debido a que, según ellos, estas investigaciones solo han comenzado a prestar importancia al rol de las emociones desde hace 20 años para acá.

No todos los autores defienden de esta manera la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, sino que por el contrario llegan a refutar la existencia de este tipo de “inteligencia”, tal es el caso de Edwin A. Locke (2005) el autor aclara que se debe tener una diferenciación clara entre “inteligencia” y “racionalidad”, y sostiene que es un grave error llamar al correcto manejo de las emociones, “Inteligencia emocional” ya que la inteligencia es la capacidad de comprender e interiorizar conceptos, principalmente abstractos, de una manera más sencilla y rápida que otros. Locke argumenta que esta es una confusión fatal ya que una persona puede ser brillante, intelectualmente hablando, pero ser emocionalmente incapaz de manejar situaciones con altas cargas de estrés, de manera racional.

Hemos visto el papel fundamental que diversos autores le atribuyen a la inteligencia emocional en las capacidades y resultados de un líder, aunque, este vasto concepto de liderazgo muchas veces no termina de ser comprendido, por lo cual a continuación se presenta una breve introducción al concepto soportada por la principal bibliografía existente al respecto.

### Liderazgo

El liderazgo cumple un papel fundamental en la sociedad, desde la propia aparición del ser humano para asegurar su supervivencia, hasta las organizaciones que hoy en día desean perdurar; sin embargo es un concepto, en muchas ocasiones, poco entendido y que se ha vuelto genérico con el paso del tiempo. Esto lo podemos evidenciar cuando se le pide a las personas que hagan una breve descripción de sí mismos, y en su mayoría la palabra que más utilizan para destacar rasgos de su personalidad es “líder”, cuando en muchos casos no se podría estar más alejado de la realidad, o también cuando se tiene la concepción simplista de que esta cualidad es únicamente tener la capacidad de dar órdenes a otras personas. Así que esto nos lleva a una pregunta fundamental:

-¿Qué es el liderazgo?

De acuerdo con Arlen Etling (1998), el liderazgo puede ser visto como un arte o una ciencia que consiste en auxiliar a otros acerca de las metas que se deben conseguir y qué actividades deben realizar para lograrlas.

Ken Blanchard (2007) aborda este tema cambiando el paradigma tradicional de describirlo como un “proceso de influencia”, ya que se opone a que el liderazgo sea simplemente influir en personas para cambiar su mentalidad y su conducta para alcanzar distintos objetivos, y propone como su correcta definición, que es la capacidad de influir sobre los seguidores, no solo mediante la utilización de la posición de poder, sino que teniendo en cuenta el potencial de estos para lograr obtener “bienes mayores”.

Este cambio de la definición, Blanchard (2007) lo defiende al argumentar que las definiciones tradicionales hacen ver que el liderazgo únicamente se concentra en la obtención de resultados. Su nuevo planteamiento lo hace al rechazar la idea de que el liderazgo tiene como finalidad solo conseguir objetivos, sino además que este debe “obtener un bien mayor”, es decir un resultado que sea favorable y beneficioso para todos los involucrados en este proceso, más allá que lograr un simple resultado esperado sin importar la manera de hacerlo. A lo anterior lo denomina “Liderazgo al más alto nivel”; aquel que no solo se preocupa por el desempeño del grupo de trabajo, sino también del desarrollo a nivel personal de quienes lo componen.

No todos defienden este término admirado y deseado por muchos, tal es el caso de Meindl y Ehrlich (1987), quienes plantean que el término “Liderazgo” no es más que un imaginario colectivo, pues los casos más sonantes de grandes éxitos o fracasos empresariales, no son producto de la gestión e inspiración de ningún individuo de la organización,

sino que son el resultado de la operación en conjunto del sistema como tal.

Muchos debates han surgido entre la comunidad científica acerca de si el líder nace o se hace, y en ese tema Avolio, Walumbwa y Weber (2009) hacen referencia a la investigación de Arvey (2007), en la cual luego de estudiar las capacidades de liderazgo entre hermanos gemelos que comparten el 100% de la herencia genética y hermanos mellizos que comparten el 50% de la misma; llegando a la conclusión que las habilidades de liderazgo son heredadas en un 30% aproximadamente, mientras que el 70% restante viene dado como consecuencia del medio ambiente al que se encuentre expuesta la persona durante su etapa de desarrollo. Por lo cual, se llegó a la conclusión que analizar el ambiente en el que se crían los niños es más confiable que analizar su herencia genética al momento de intentar determinar qué tan aptos pueden llegar a ser para desempeñar el papel de líderes. También concluyen que durante más de un siglo la literatura ha puesto esfuerzos al estudio del liderazgo, pero es momento que los predominantes estudios cualitativos comiencen a adoptar en mayor medida la obtención de datos de tipo cuantitativos para medir los resultados de manera más confiable.

Teniendo en cuenta la cantidad innumerable de tipos de liderazgo planteados a través de la historia, en la siguiente sección se muestran tres tipos de liderazgo que corresponden al modelo de rango total y los cuales se trabajarán en la relación con la inteligencia emocional.

En esta revisión se centra en el liderazgo transformacional debido a que es el que posee mayor revisión literaria (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu, 2014), y adicional a esto hace énfasis en el modelo de rango total debido a que según diversos autores que veremos a continuación, es el tipo de liderazgo más común ya que abarca 3 tipos de liderazgo distintos presentes en los individuos que lo ejercen.

### **Tipos de liderazgo**

Respecto al liderazgo es importante mencionar que los tipos de liderazgo tienen un papel importante dentro del marco del desempeño empresarial. No es lo mismo una represión al trabajador para lograr resultados donde no se tiene en cuenta en ningún momento el componente emocional, que un líder transformacional quien es capaz de conocer, entender y dirigir teniendo en cuenta el componente emocional propio y de su equipo. El líder es capaz a su vez de lograr influenciar a su equipo para que lo siga y esté orientado hacia los objetivos de la organización. Por ello es conveniente diferenciar los principales tipos de liderazgo. Es de resaltar que en las investigaciones recientes se ha mostrado que hay un gran número de tipos de liderazgo sin embargo aquí mencionaremos los 3 principales:

#### ***Liderazgo Transformacional***

Este liderazgo fue inicialmente planteado por James McGregor Burns (1978), luego de ello otros han trabajado el concepto como Bernard Bass (1985, 1998).

Una de las definiciones de liderazgo transformacional según Shamir (1993) es que los líderes transformacionales son capaces de detectar las necesidades, aspiraciones, y objetivos de sus seguidores y logran transformar su visión de los mismos, de tal forma que encuentren la manera de alcanzar tales deseos personales al realizar los objetivos organizacionales

El liderazgo transformacional también llamado carismático, visionario o inspiracional (Shamir et al., 1993), como se mencionó anteriormente, es caracterizado por una capacidad del líder de influenciar a sus seguidores de manera en que los intereses propios cambian por los colectivos. En este sentido, este tipo de liderazgo demuestra el componente emocional en cuanto a que el líder debe tener la capacidad de influenciar por medio del conocimiento entero de sus seguidores, esto implica el conocimiento emocional para permitir influenciar a sus seguidores, no de manera autoritaria, sino de manera más amable, y aceptada por todos los que se ven envueltos en el proceso.

Uno de los principales componentes en este tipo de liderazgo mencionado por Shamir et al. (1993) es el componente emocional debido a que los seguidores tienen un mayor apego emocional hacia el líder. El líder deberá lidiar con este y con muchos componentes emocionales para lograr transformar los objetivos de sus seguidores en los de la organización.

Respecto a los trabajos de Bass (1990) y Burns (1978) hay cuatro componentes del liderazgo transformacional: 1. Influencia idealizada (Carisma); 2. Motivación Inspiracional; 3. Estimulación Intelectual; 4. Consideración Individualizada

#### ***Liderazgo transaccional***

Este concepto fue planteado por Bass (1997) donde se plantea una relación de intercambio, el líder establece recompensas o castigos por el cumplimiento o no de los objetivos lo cual hace que los seguidores estén motivados en cierta manera por la remuneración de bonificaciones o castigos en el trabajo.

Norberto Figuerola (2011) explica que el liderazgo transaccional consta de premiar o castigar a los miembros de los grupos de trabajo dependiendo de si estos cumplen o no los objetivos previamente establecidos por la organización. Y el término “transacción” se da porque en pocas palabras es esto lo que realmente ocurre entre los líderes y los seguidores en este tipo de liderazgo, pues los seguidores reciben como “paga” dependiendo de los resultados que muestren de su labor. Los líderes transaccionales saben identificar los deseos y aspiraciones de sus seguidores, y saben cómo motivarlos para lograr obtener estos deseos propios al realizar lo que la organización espera de ellos.

#### ***Liderazgo Laissez – Faire***

Este tipo de liderazgo se caracteriza como lo indica Bass (1997) por la no ejecución del liderazgo, se empodera a los seguidores para que realicen cada una de sus funciones y el líder no ejerce ningún tipo de influencia en pro de los resultados. Los seguidores son

quienes determinan el cómo ejecutarán cada uno de los trabajos.

### **Modelo de rango total**

Este modelo se lleva trabajando por casi dos décadas y a diferencia de los otros tipos de liderazgo mencionados anteriormente, sostiene que en la práctica es imposible catalogar a los líderes estrictamente bajo un único estilo de liderazgo, y que por el contrario, usualmente los jefes de grupos de trabajo suelen tener una combinación del liderazgo transaccional con el liderazgo transformacional, incluyendo sus cuatro l's (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada), y el liderazgo de Laissez Faire. (Bass, 1999)

Este modelo se compone de tres dimensiones (Bass & Avolio, 1994):

1. La dimensión de actividad, que como su nombre lo sugiere, determina cual tipo de liderazgo está activo o inactivo en la persona que se está examinando.
2. Dimensión de efectividad, determina que tan efectivo o inefectivo es el estilo de liderazgo para determinada persona.
3. Finalmente la dimensión de frecuencia determina que tan a menudo una persona utiliza un determinado tipo de liderazgo.

De la mano de este modelo trabaja la herramienta del cuestionario MLQ (Multifactor leadership questionnaire) (Bass y Avolio, 1995) que a grandes rasgos se encarga de determinar la proporción de uso de cada uno de estos tipos de liderazgo en una persona. El cuestionario se basa en 45 ítems que miden los comportamientos del líder en escalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire (Bass y Avolio, 1995).

Se nombraron los 3 tipos de liderazgo que componen el modelo de rango total, así como se mostrarán características del líder con componentes emocionales, se describen en la sección que sigue.

### **Características del líder**

Dentro de los tipos de liderazgo que se revisaron se identifican diferentes características del líder entre las cuales han sido vinculadas a diferentes test o cuestionarios para evaluar el nivel y tipo de liderazgo. Las características según Dulewicz y Higgs (2005) se mencionan abajo.

Dimensión Intelectual.

- Análisis Crítico y juicio.

Es capaz de discernir ante análisis razonables, tiene capacidad crítica para tomar decisiones ante ideas y proposiciones.

- Visión e imaginación.

Tiene clara la visión de la organización hacia el futuro, de manera creativa e innovadora

establece prioridades para la dirección para estar alineado con la visión de la organización.

- Perspectiva estratégica.

Planeación estratégica de corto y largo plazo identifica las amenazas y oportunidades del entorno.

Dimensiones de Gestión.

- Administración de Recursos.

Administra recursos eficientemente y efectivamente, convierte objetivos de largo plazo en planes de acción. Monitorea trabajo del equipo.

- Participación en la Comunicación.

Comprometido con la comunicación, debe transmitir correctamente los objetivos y visión de la organización al personal. Transmite cercanía y espíritu de comunicación.

- Empoderamiento.

Alienta al personal para que sea capaz de proponer ideas, resolver problemas y demás. Propone el pensamiento crítico y creativo.

- Desarrollo.

Anima a personal a asumir tareas y contribuye a desarrollar sus competencias.

- Logros.

Dispuesto a tomar decisiones y riesgos en favor de la consecución de los objetivos y del éxito de la organización. Determinación para lograr objetivos.

Dimensión Social y Emocional.

- Auto-Conocimiento.

Conocimiento de emociones propias y manejo de las mismas en el trabajo.

- Resiliencia Emocional.

Se desempeña en actividades bajo presión y adapta su comportamiento adecuadamente.

- Intuitividad.

Llega a decisiones claras en ambientes ambiguos o poco claros, usa razón y emociones para lograrlo.

- Sensibilidad Interpersonal.

Escucha aportaciones de los demás y las tiene en cuenta para la toma de decisiones. Logra compromiso del personal en este punto.

- Influencia.

Persuade a las personas para cambiar punto de vista por medio de una comprensión racional del motivo de cambio de perspectiva.

- Motivación.

Maneja y logra resultados claros. Tiene la capacidad para alcanzar metas exigentes teniendo en cuenta los cuestionamientos y rechazos al respecto.

- Conciencia.

Muestra compromiso y relación entre “palabras y hechos” apoya para lograr lo propuesto. Todo desde una perspectiva ética.

Entendiendo un poco más la naturaleza e importancia de las emociones y el papel y tipos de líderes, se continuará con la relación existente que ciertos investigadores han encontrado entre la inteligencia emocional y el liderazgo

### **Inteligencia emocional y liderazgo**

Inteligencia emocional (IE) ha sido anteriormente desarrollada como una serie de conceptos y pilares que contribuyen al alcance de logros (Goleman, 1995) y la eficacia en el liderazgo (George, 2000). Los líderes en un ambiente cada vez más hostil y cambiante necesitan de ciertas capacidades que les permitirán desempeñar roles más contundentes, aquí la inteligencia emocional juega un papel importante en la medida en que ayuda a traducir por medio de las emociones la información del entorno que en las organizaciones se presenta como información ambigua o incompleta (George, 2000). En otro de los enfoques según House y Aditya (1997) reconocen el componente social dentro del liderazgo y lo señala como un elemento muy importante, hay que aclarar que el componente emocional se encuentra vinculado dentro del contexto social. De hecho, se ha indicado que la inteligencia tradicional o el coeficiente intelectual corriente no es suficiente para alcanzar el éxito (Sternberg, 1997) dando así campo a la inteligencia social y emocional. Por un lado, la inteligencia social en un punto de vista se entiende como las competencias interpersonales que inspiran a un individuo a ser efectivo, esto quiere decir que un líder para ser efectivo necesita habilidades sociales o interpersonales (Goleman y Boyatzis, 2008). Los componentes que propone Goleman y Boyatzis (2008) de la inteligencia social son: Empatía, Sintonía, conocimiento organizacional, influencia, desarrollo de otros, inspiración y trabajo en equipo. Estos componentes si se comparan con los que pertenecen a la IE y al liderazgo están vinculados casi que en la mayoría de los casos, hay algunos que se comparten como lo es la motivación entre otros. En esta inteligencia social también se ve que es un desarrollo a la inteligencia emocional en cuanto a que se reduce a la capacidad social del individuo, para poder entrar dentro de esta inteligencia social, el líder necesitara de inteligencia emocional. En este sentido, y como se ha venido trabajando se ha mostrado por numerosos autores la importancia que cada vez más tiene la inteligencia emocional en el desempeño del líder y las habilidades que debe usar y potenciar a través del manejo de las emociones.

En cuanto a la importancia de la inteligencia emocional dentro del liderazgo y más enfáticamente dentro del liderazgo transformacional que se ha descrito anteriormente hay investigaciones que muestran que un liderazgo efectivo compromete el resolver problemas sociales complejos (e.g., Wong y Law, 2002; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, y Fleishman, 2000; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks y Gilbert, 2000). Esto quiere decir que al estar el liderazgo comprometido directamente con los problemas sociales, es allí donde la interacción social y el entendimiento emocional tanto como el manejo de las emociones entran en un rol muy importante, para resolver los problemas complejos el líder deberá entre muchas habilidades más, tener la habilidad de la inteligencia emocional en el diario de sus actividades. Hay quienes indican que el coeficiente intelectual solo permite llegar hasta la puerta del éxito pero para adentrarse a él a través del liderazgo se necesitan las habilidades de inteligencia emocional, es decir que la inteligencia emocional es la habilidad sin la cual no se puede llegar a ser un líder efectivo (Goleman, 1998). Según lo que plantea Goleman (1998) Los componentes de inteligencia emocional son: el autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estos componentes claramente están vinculados con algunas de las características del líder que mencionamos anteriormente, como lo son: La inteligencia emocional, Autoconocimiento, sensibilidad interpersonal, influencia, motivación, entre otras (Dulewicz y Higgs, 2005). Se pueden ver las similitudes a simple vista, por ello Goleman (1998a) indicó que la IE es el “sine qua non” del liderazgo, hay una serie de habilidades de la IE que el líder para llegar a ser efectivo debe obtener y desarrollar.

Hay estudios en los cuales se demuestra la capacidad de la inteligencia emocional y cómo influye en el liderazgo, uno de los estudios trabajaba la inteligencia emocional, el liderazgo y la motivación para liderar, en el mismo, una de las conclusiones es que el uso de las emociones es el factor más influyente dentro de la motivación a los empleados (Hong, Catano y Liao, 2011). Estudio que se realizó con la rigurosidad de una investigación científica. Es claro como hay muchos de estos trabajos en los cuales cada perspectiva acerca cada vez más el liderazgo y la inteligencia emocional y como puede ésta última potenciar las habilidades del liderazgo.

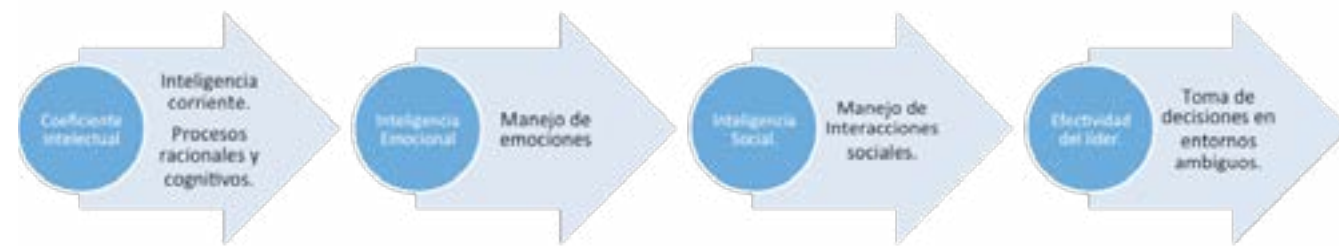
Los líderes que logran conocer y manejar las emociones son capaces de traducir esto en oportunidades o amenazas, esto a su vez se deriva en una en una utilización de las emociones en la toma de decisiones (Schwartz, 1990). Se muestra como las emociones una vez más son un factor decisivo en la efectividad de un líder.

En cuanto a la influencia de las emociones en el liderazgo, más específicamente en el liderazgo transformacional en el cual el líder transforma los objetivos propios en los colectivos o de la organización, se ve como para lograr este tipo de metas se necesitan el manejo de las emociones (Shamir et al., 1993) y una alta influencia de la inteligencia emocional.

De acuerdo a lo anteriormente planteado también hay otras teorías que apoyan el compo-

nente emocional como un factor muy influyente en la efectividad del líder, una de ellas es la teoría de eventos afectivos la cual muestra como el líder tiene influencia afectiva en sus seguidores (Weiss y Cropanzano, 1996).

Respecto al coeficiente intelectual o parte cognitiva, inteligencia emocional, social y liderazgo efectivo podemos consolidar las relaciones entre los conceptos anteriormente mencionados en la Figura 1.



**Figura 1.** Proceso de efectividad del líder. Elaboración propia.

Aquí se presenta el flujo de interacciones desde el coeficiente intelectual el cual ayuda a iniciar el proceso, luego de ello entra la inteligencia emocional por medio de las emociones a jugar un papel dentro de la efectividad del líder y de la inteligencia social, finalmente los anteriores componentes contribuyen a la efectividad del líder.

En lo anterior se ha mostrado en general como influye la inteligencia emocional en el liderazgo y más exactamente en la efectividad del liderazgo. Las emociones cada vez toman un rol más importante en todos los ambientes y aún más en el trabajo (Ashkanasy y Daus, 2002) es por ello que requieren ser estudiados y entendidos cada vez más.

Algunos autores como George (2000) muestran que el liderazgo es un proceso vinculado y lleno de emociones, dentro de las cuales existen interacción entre los líderes vs seguidores, también se indica como un comportamiento del líder puede influir dentro del comportamiento de un seguidor (Dasborough, 2006) para orientarlo a los objetivos de la organización.

Los grupos de trabajo exitosos se caracterizan por ser unidos, colaborativos, comunicativos, y porque los integrantes se apoyan mutuamente. Los equipos de trabajo con altos niveles de inteligencia emocional están más capacitados para lograr dictar y aplicar normas de cuan permitido es el componente emocional en las interacciones entre los miembros del grupo, y de esta manera impedir conflictos emocionales que a la larga terminen afectando los objetivos del grupo. Estas personas son conscientes de sus emociones y expresiones, por lo cual tienen la capacidad de regularlas según sea necesario, además de lograr reconocer las emociones en los demás y saber cómo interactuar con ellos. (Melita, L, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003)

De acuerdo con Antonakis, Ashkanasy, y Dasborough (2009) la complejidad y variabilidad

de las situaciones a las que se ven expuestos los líderes de grupos de trabajo hacen ver como herramienta fundamental para su labor a la inteligencia emocional, en especial en situaciones extremas o de carácter urgente donde el estrés juega un rol importante, y que en ocasiones impide pensar o analizar las situaciones con la tranquilidad y objetividad necesaria. Sin embargo, sostienen al tiempo que los estudios de este tema no han tenido la rigurosidad científica necesaria para temas de tal importancia, y que por el contrario, en muchos casos los investigadores arman teorías completas al respecto únicamente por la aparición de ciertos resultados a los que no se les hace seguimiento, ni se los vuelve a poner a prueba.

Caruso, Mayer, y Salovey (2002) defienden el desarrollo del estudio de la inteligencia emocional porque según investigaciones y análisis han llegado a la conclusión que en muchas ocasiones los líderes son capaces de identificar y saber manejar las emociones en otras personas, pero carecen de la misma capacidad para manejar las emociones propias, lo que a la larga termina afectando de manera directa el desempeño de los grupos guiados por ellos. También aseguran que en muchas otras ocasiones las personas en posición de jefes pueden ser capaces de entender las emociones propias, pero con el grave problema de no poder entender los sentimientos que estén percibiendo los demás integrantes del grupo, siendo incapaces de ponerse en su situación y generando finalmente un mal ambiente de trabajo.

En un meta análisis llevado a cabo por Andrea Schlaerth, Nurcan Ensari, y Julie Christian (2013) en el que se analizaron más de 28 investigaciones, en las cuales se tuvo como grupo de estudio a unas 5.175 personas, entre directivos y subordinados, dio como resultados que la inteligencia emocional al ser utilizada por los dirigentes de equipos de trabajo pueden contribuir a manejar las situaciones conflictivas de manera positiva y constructiva obteniendo el mejor desenlace posible para ellos mismos, para sus colaboradores, e incluso para los objetivos de la empresa. Adicional a esto se recomienda realizar investigaciones de carácter científico sobre el tema para lograr resultados más confiables al respecto.

Hughes, Ginnet, y Gordon (2007), afirman que la inteligencia emocional es una habilidad que va directamente relacionada con el desempeño de los líderes, pues las emociones, al estar presentes de manera constante en la mente de las personas, son capaces de controlar y guiar su comportamiento; y no solo eso, sino que son, según ellos, contagiosas y se pueden transmitir de una persona a otra, en especial de los líderes a los seguidores. Aseguran que los líderes carismáticos usan las emociones de los demás como una herramienta para lograr que estos últimos obtengan los mejores resultados posibles de las tareas que se esperan de ellos.

#### **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO DE RANGO TOTAL**

Dentro de lo revisado anteriormente se mostraron los conceptos de emociones, como el manejo de las emociones lleva a un concepto de inteligencia emocional, también se

revisó el concepto de liderazgo y en el mismo se define el concepto de liderazgo de rango total. En este modelo de liderazgo de rango total se muestran 3 dimensiones del liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez.

Entre las investigaciones de campo que se han realizado, se han establecido ciertas relaciones entre la inteligencia emocional y el modelo de rango total. En el experimento de Palmer, Walls, Burgess y Stough (2001) se tomó un grupo de 43 estudiantes antiguos y nuevos entre hombres y mujeres, a los que se les aplicó el cuestionario MLQ (Multi-factor leadership questionnaire) (Bass y Avolio, 1995). Dentro de la aplicación de la prueba los estudiantes que la realizaron luego ocuparon cargos de alta media y baja gerencia. Se realizó también una prueba de IE llamada TMMS (Trait Meta Mood Scale) (Salovey et al., 1995), los resultados obtenidos fueron los siguientes: correlación positiva entre la habilidad de monitorear y manejar emociones y los siguientes componentes de liderazgo transformacional: Influencia idealizada (atribuida), influencia idealizada (comportamiento), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. También se encontró en esta investigación relaciones de correlación positiva y negativa en el liderazgo transaccional. Dentro de las relaciones positivas se indica que la inteligencia emocional afecta positivamente la labor de los líderes al momento de implementar recompensas contingentes, que son recompensar a los trabajadores de acuerdo a que tanto hayan cumplido los objetivos de la organización, debido a que tienen la capacidad de influenciar a sus subordinados para que alcancen tales metas; sin embargo se encuentran correlaciones negativas entre las habilidades de la inteligencia emocional y la administración por excepción (activa) y administración por excepción (pasiva), que en pocas palabras son que los jefes o líderes deben concentrar su atención en aquellos procesos que presentan fallas, dejando de lado los procesos que funcionan correctamente.

En este sentido según lo mencionado en la investigación se puede decir que respecto a los componentes de inteligencia emocional y los de liderazgo transformacional existe una correlación positiva cosa que implicaría que un líder deberá tener características de inteligencia emocional para poder llegar a tener buenas competencias de liderazgo.

Otra de las investigaciones (Barling, Slater, y Kelloway, 2000) realizada a 60 gerentes entre mandos altos, supervisores y mandos medios, también se aplicó la herramienta MLQ (Bass y Avolio, 1995) para medir comportamientos de liderazgo y su interrelación con los componentes de IE tomados de Bar-On (1997) del inventario de coeficiente emocional: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del stress y estado de ánimo. Dentro de los resultados se encontró interrelación entre la inteligencia emocional y componentes del liderazgo transformacional como: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, también se encontró interrelación con el liderazgo transaccional en el componente de la recompensa contingente, en cuanto a lo que se encontró sin relación con la IE son: administración por

excepción pasiva-activa y administración laissez faire. Estos resultados nuevamente nos muestran la efectividad del liderazgo transformacional y en cierta medida su propagación. Se demostró la interrelación entre I.E. y liderazgo transformacional.

Lucia Barbosa (2013), realizó un experimento en la ciudad de Bogotá con 18 personas que desempeñan papeles de líderes en sus empresas, el cual constaba de una autoevaluación de 50 preguntas que pretendía medir la inteligencia emocional de cada participante, junto a un cuestionario MLQ (Bass y Avolio, 1995) con más de 80 ítems de medición, encontró que solo el 38.8% de los jefes presentan altos resultados en los componentes de la inteligencia emocional, siendo la auto motivación y la perseverancia, los más destacados. 50% del grupo de prueba obtuvo valoraciones medias con respecto a las habilidades de inteligencia emocional, mostrando bajas valoraciones en el manejo de la frustración, y la comunicación asertiva. Y el 11.2% de los integrantes del grupo de muestra mostraron resultados preocupantemente bajos en sus habilidades de inteligencia emocional.

El estudio también arrojó que estas personas se consideraban a sí mismas líderes transformacionales en un 55.6%, cuando en realidad solo el 22.3% lo eran y el resto se caracterizaban por su estilo transaccional.

Lam y O'Higgins (2013) exponen otra investigación con una serie de encuestas de tipo MLQ (Bass y Avolio, 1995) y WEIS (Wong emotional intelligence scale) (Wong et al., 2004) para medir la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, realizadas a personal de compañías en Shangai compuesto por jefes y subordinados, dando como resultado una estrecha correlación entre la habilidad del manejo de las emociones de estas personas y sus capacidades para liderar. Como resultado se evidenció que entre los empleados la cualidad de inteligencia emocional que más aportaban a su liderazgo estaba principalmente la auto consciencia, mientras que la menos significativa era la consciencia social. Para los dirigentes también dio como resultado que su principal fortaleza era la auto consciencia, mientras que la auto administración era su punto más débil. En cuanto a los estilos de liderazgo, los jefes mostraron ser de carácter predominantemente transformacional, dejando el estilo transaccional en segundo lugar, y en el tercer lugar el estilo Laissez-Faire.

Gardner y Stough (2002) realizan una investigación sobre liderazgo e IE se basan en una de las herramientas para medir el nivel de inteligencia emocional llamada SUEIT (The Swinburne University Emotional Intelligence Test, desarrollada por Palmer y Stough, 2001), en este test se miden los siguientes componentes emocionales:

- Reconocimiento y expresión emocional.
- Conocimiento directo de las emociones.
- Entendimiento de emociones externas.
- Manejo Emocional.

- Control Emocional.

Respecto de la medición de liderazgo se realizó con una de las herramientas más precisas para esto el test MLQ (Forma 5X, desarrollada por Bass y Avolio, 2000). Las pruebas se realizaron a 110 gerentes de alto nivel, el promedio de edad fueron 42,7 años y 45% de la muestra tenían posgrados. Dentro de los resultados encontrados se muestra una intercorrelación positiva entre los componentes del liderazgo transformacional (atributos idealizados, comportamientos idealizados, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual) con los componentes de la inteligencia emocional mencionados anteriormente que componen el test SUEIT (Palmer y Stough, 2001), el análisis muestra la intercorrelación entre cada uno de los componentes del liderazgo de rango total comparado con cada uno de los componentes de la inteligencia emocional. Respecto a los resultados del liderazgo transaccional se presentan los siguientes hallazgos: en el ítem de recompensa contingente se presenta una intercorrelación positiva sin embargo en la administración por excepción (activa) y administración por excepción (pasiva) los resultados son insignificantes o negativos. De igual manera en el liderazgo Laissez faire muestra una intercorrelación negativa (aunque en uno de los componentes de IE, conocimiento directo de las emociones no mostro correlación). De esto podemos concluir que en este estudio el liderazgo transformacional muestra una fuerte intercorrelación con todos los componentes de la inteligencia emocional, sin embargo muestra una intercorrelación casi nula con el liderazgo transaccional y una intercorrelación negativa o inexistente con el liderazgo laissez faire.

Otra de las revisiones para la determinación de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo la plantea Harms y Credé (2010) con un estudio de meta análisis que se realizó sobre la relación entre los dos conceptos, en este caso la revisión se realizó en fuentes como PsychINFO (1872-2009), Dissertation Abstracts (1980-2009), Business Sources Premier, y bases de datos ERIC así como otras búsquedas en internet de otras publicaciones. Se usaron 106 artículos. Dentro de la investigación se tomó como evaluador del liderazgo el test MLQ (Bass y Avolio, 1995) y como evaluador de IE se usaron varios test (MS-CEIT de Mayer et al., 2002; WLEIS de Wong y Law, 2002; BOEQI de Bar-On, 1997; SUEIT de Palmer y Stough, 2001, entre otros). Dentro de la data que se recoge en la investigación se recogen alrededor de 7.745 líderes. En los resultados obtenidos se comparan los componentes del modelo de rango total de liderazgo con los de IE, en la revisión se muestra una cantidad importante de correlaciones positivas en los subcomponentes del liderazgo transformacional y la IE, cosa que es distinta con el liderazgo transaccional y similar a las investigaciones anteriormente presentadas, el componente de recompensa contingente muestra una serie de correlaciones positivas, aunque los demás componentes del liderazgo transaccional muestran correlaciones negativas (similar a lo anteriormente presentado). De igual manera el liderazgo tipo Laissez faire muestra correlaciones negativas respecto de la IE.

Sivanathan y Fekken (2002) en su investigación donde relacionan IE y liderazgo utilizan las siguientes herramientas para realizar la correlación, respecto a los componentes de IE usan EQI (emotional quotient inventory de Bar-On, 1997) y el DIT (defining issues test - short form de Rest, 1990). En cuanto a la escala de liderazgo usan la herramienta MLQ-5X (Bass y Avolio, 1995), la aplicación de estas pruebas se realizaron a tres grupos de participantes: catedráticos de la universidad de Ontario, residentes supervisores y residentes de residencias varias, en total 78. En cuanto a los resultados presentados en esta investigación se presenta una intercorrelación positiva y bastante fuerte entre la IE y el liderazgo transformacional en cambio entre la IE y el liderazgo transaccional es una intercorrelación negativa al igual que con el liderazgo laissez faire.

Polychroniou (2009) muestra un estudio de relación sobre IE y liderazgo transformacional, para ello toma una muestra de 267 gerentes y utiliza la herramienta para medir IE con el EQ index (Bar-On, 1997) y para medir habilidades de liderazgo transformacional el MLQ (Bass y Avolio, 1995). Dentro de los hallazgos encuentra una correlación positiva de los componentes del EQ index (Bar-On, 1997) donde se miden componentes de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional con medición de MLQ. Las correlaciones que se muestran en esta investigación son positivas entre los componentes de IE (Auto-conocimiento, Auto-regulación, Motivación, Empatía, Habilidades sociales) y de liderazgo transformacional.

Leban y Zulauf (2004) realizan un estudio para establecer la relación y conexión entre los componentes de la inteligencia emocional y el liderazgo de rango total, para ello realizan unos test a 24 gerentes de proyectos en organizaciones de varias industrias, los test que se realizan son el MSCEIT (Mayer et al., 2002) respecto a los componentes de IE y el test MLQ (Bass y Avolio, 1995) por el lado del liderazgo. Los hallazgos se presentan ya relacionados concepto por concepto El-Liderazgo, las variables presentadas son las siguientes:

- Habilidades de inteligencia emocional y estilo de liderazgo transformacional  
Inteligencia emocional general e inspiración motivacional: Correlación positiva.  
Inteligencia emocional estratégica y consideración individualizada: Correlación positiva.  
Inteligencia emocional estratégica y atributos de influencia idealizada: Correlación positiva.  
Entendimiento de las emociones y consideración individualizada: Correlación positiva.
- Habilidades de EI y Liderazgo transaccional.  
Inteligencia emocional estratégica y administración por excepción (pasiva): Correlación negativa.  
Entendimiento de las emociones y administración por excepción (pasiva): Correlación negativa.  
Habilidades de IE y estilo de liderazgo Laissez-Faire.

Inteligencia emocional estratégica y Laissez-Faire: Correlación negativa.

Entendimiento de las emociones y Laissez-Faire: Correlación negativa.

De lo anterior podemos concluir que las correlaciones en general del liderazgo transformacional y la IE fueron positivas, entre el liderazgo transaccional y la IE fueron negativas al igual que las correlaciones entre IE y liderazgo Laissez-Faire también con correlaciones negativas.

Otro modelo revisado es el de Mills (2009) donde por medio de una revisión de meta-análisis de 48 estudios se presenta en la Tabla 1, en el mismo se presentan las relaciones entre los componentes del liderazgo transformacional y los diferentes componentes de IE planteados por varios autores.

Tabla 1  
Comparación entre componentes de liderazgo transformacional y modelos de inteligencia emocional.

Modelos esenciales de inteligencia emocional				
Componentes transformacionales	Bar-On (2006)	Dulewics y Higgs (2000)	Mayer y Salovey	Goleman et al. (2002)
Influencia idealizada	Intrapersonal	Conciencia		Auto manejo.
Inspiración Motivacional	Estado de ánimo general.	Motivación	Manejo de emociones.	Manejo de Relaciones.
Estimulación intelectual.	Adaptabilidad	Intuitividad	Facilitación de pensamientos.	
Consideración Individualizada	Interpersonal	Sensibilidad interpersonal.	Percepción de emociones	Conocimiento Social.
	Manejo de stress.	Resiliencia Emocional.	Entendimiento de Emociones.	Auto-Conocimiento.
		Auto-Conocimiento.		

Fuente: Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership (p. 23). *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22.

En el estudio anterior se muestran las relaciones entre IE y liderazgo transformacional una a una. Otros autores también han demostrado estas correlaciones con muestras que se han tomado (Palmer et al., 2001; Sosik y Megerian, 1999; Barling et al., 2000; Gardner y Stough, 2002) por lo que podemos decir que efectivamente hay una fuerte correlación entre los componentes de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional.

## CONCLUSIONES

Luego de revisar la bibliografía más importante referente a la inteligencia emocional, el liderazgo, el liderazgo de rango total, y como estos conceptos se relacionan, podemos

concluir que tal y como lo mencionan repetidamente los autores, en estos temas aún falta la rigurosidad del método científico al momento de realizar investigaciones y llegar a resultados debido a que es un campo tan extenso y subjetivo, y los temas tratados aún tienen muchos vacíos conceptuales, en parte porque muchas veces se dan como verdades absolutas casi que cualquier tipo de hallazgo que se obtiene, lo cual impide llegar a consolidar conceptos que sean universalmente compartidos.

La complejidad de las relaciones humanas, que implica tener que interactuar con personas de distintas ideologías, sexo, condiciones socioeconómicas, maneras de ver el mundo, y sobre todo de temperamentos variantes, guiados la mayor parte del tiempo por las emociones que estén teniendo, ha mostrado que la labor de los líderes en las empresas o grupos de trabajo, sobrepasa la capacidad intelectual y profesional de estos, y que además deban tener una serie de habilidades mentales que les permitan interactuar con sus seguidores de manera más asertiva, según la ocasión lo requiera y dejando de lado todos los factores anteriormente mencionados, para de esta forma poder alcanzar los objetivos esperados.

Con el paso del tiempo la imagen del jefe autoritario ha venido quedando en el pasado, y cada vez se encuentra una mayor necesidad de crear buenos vínculos sociales entre estos y sus subalternos, haciendo que capacidades de inteligencia emocional cobren cada vez mayor importancia en el desarrollo de estas tareas. Un ejemplo claro de esto es que la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional han mostrado ir de la mano en estilos de liderazgo efectivos.

El concepto de inteligencia emocional entra a jugar un papel muy importante en las organizaciones debido a lo mostrado en los párrafos anteriores donde se demuestra la importancia del conocimiento y manejo de las emociones en los grupos de trabajo para lograr tener correctas relaciones interpersonales, que además facilitan que los seguidores o colaboradores comprendan la importancia de sus labores para la organización, y los realicen de la manera más comprometida posible.

Dentro de la sección de liderazgo de rango total e inteligencia emocional se establecieron las relaciones entre los componentes de cada uno, y podemos concluir que en los resultados de las investigaciones que se mostraron se encontraron correlaciones positivas entre los componentes de liderazgo transformacional:

- \* Atributos idealizados.
- \* Comportamientos idealizados.
- \* Inspiración motivacional.
- \* Estimulación intelectual.
- \* Consideración individual

Con muchos de los componentes de Inteligencia emocional, en las investigaciones se

nombran varias herramientas para medir el nivel de inteligencia emocional y en cada sección se mostró la correlación positiva entre distintos componentes de la IE y el liderazgo transformacional. Unos de los componentes que evidenciaron mayor correlación fueron: Auto-conocimiento, Auto-regulación, Motivación, Empatía, Habilidades sociales, entre otros.

Vale resaltar que dentro del liderazgo transaccional se encontraron numerosas investigaciones que mostraban uno de los componentes con una correlación positiva respecto de los componentes de la IE. El componente de recompensa contingente, en su mayoría, dio como resultado, de manera reiterativa, correlaciones de carácter negativo con respecto a la inteligencia emocional, es decir que entre mayor grado de inteligencia emocional tengan los líderes, menor liderazgo transaccional se evidenciará. Un líder transformacional también puede usar componentes como la recompensa para motivar a sus empleados/seguidores, sin ser este el único método de lograrlo.

Finalmente, en todas las investigaciones que se revisaron el liderazgo Laissez faire se obtuvo una correlación negativa o inexistente con respecto a los componentes de inteligencia emocional por lo tanto es uno de los tipos de liderazgo que serían menos recomendables para lograr un liderazgo efectivo, en cuanto al manejo de las emociones y las relaciones interpersonales se refiere.

## Referencias

- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M., Dasborough, M.T. (2009) Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20 (2), pp. 247-261.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16, 76– 86.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*.
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. Bogotá: Universidad y empresa.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQi): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership.

- Binghamton, Estados Unidos: *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Bernet, M. (1996). Emotional intelligence: components and correlates. Toronto: Annual Convention of the American Psychological Association.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Grupo Editorial Norma.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership.
- Choliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: El proceso emocional*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Cue, M., Diaz, G., Ana, D., & Valdes, M. (2008). El artículo de revisión. *La Habana: Revista cubana de salud pública*.
- Dasborough, M.T. (2006) Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors *Leadership Quarterly*, 17 (2), pp. 163-178.
- Dinh, J. and Lord, R. and Gardner, W. and Meuser, J. and Liden, R.C. and Hu, J. (2014) 'Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives', *Leadership quarterly*, 25 (1). pp. 36-62.
- Dulewicz, V., Higgs, M.J., (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology* 20, 105–123.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Ekman, P., & Lama, D. (2009). *Sabiduría emocional*. Barcelona: Editorial Kairos, S. A.
- Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. Ciudad de Mexico: Editorial Trillas S. A.
- Figuerola, N. (2011). *Liderazgo transaccional y transformacional: Las dimensiones del*

liderazgo. Buenos Aires: Word Press.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

George, J.M. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence *Human Relations*, 53 (8), pp. 1027-1055.

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998a) What makes a leader? *Harvard business review*, 76 (6), pp. 93-102.

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

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard business review*, 86(9), 74-81.

Guirao-Goris, S., & Ferrer Ferrandiz, E. (2008). El artículo de revision . Valencia: Research Gate.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.

Higgs, M.J. and Rowland, D. (2001), "Developing change leaders: assessing the impact of a development programme", *Change Management Journal*, Vol. 2 No. 1.

Hong, Y., Catano, V.M., Liao, H. (2011) Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead *Leadership and Organization Development Journal*, 32 (4), pp. 320-343.

Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23 (3), 375-408.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.

Hughes, R., Ginnett, R., & Gordon, C. (2007). *Leadership*. McGraw-Hill.

Lam, C.S., O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China *Asia Pacific Management Review*, 18 (4), pp. 441-467.

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 425-431.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *Mayer-Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) users manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Mayer, J.D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence*, pp. 3-31. P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.). New York: Basic Books.

Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*.

Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

Palmer, B., & Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test—Descriptive report*. Melbourne: Swinburne University, Organisational Psychology Research Unit, Australia.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7/8), 343-356.

Rest, J.R. (1990). *DIT Manual*, 3rd ed., Center for the Study of Ethical Development, Minnesota, MN.

Russek, S. (2007, May 24). *Crecimiento y bienestar emocional*.

Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C. and Palfai, T. (1995), "Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale", in Pennebaker, J.W. (Ed.), *Emotion, Disclosure and Health*, American Psychological Association, Washington, DC, pp.125-54.

Salovey, P., Mayer, J.D. *Emotional intelligence* (1990). *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185-211.

Schlaerth, A., Ensari, N., Christian, J. (2013) A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management *Group Processes and Intergroup Relations*, 16 (1), pp. 126-136.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., Dornheim,

L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence personality and Individual Differences, 25 (2), pp. 167-177.

Schwartz, N. (1990). "Feelings as information: informational and motivational functions of affective states", in Higgins, E.T. and Sorrentino, R.M. (Eds), Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior, Guilford Press, New York, NY.

Segura, M. A. (2003). Educar las emociones y los sentimientos. Madrid: NARCEA S.A.

Shamir, B., House R.J., Arthur M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4(4), 577-594.

Sivanathan, N., & Cynthia Fekken, G. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. Leadership & Organization Development Journal, 23(4), 198-204.

Solomon, R. (2007). True to our feelings. Nueva York: Oxford University Press, Inc.

Sosik, J. and Megerian, J. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. Group and Organisation Management, 24, 367-391.

Sternberg, R. J. (1997). Managerial Intelligence: why IQ isn't enough. Journal of Management, 23 (3), 475-493.


Teruel, F. M. (2013). ¿Que es una emocion?

Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18, 1 - 79.

Wong, C.-S., Law, K.S. (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study Leadership Quarterly, 13 (3), pp. 243-274.

Wong, C.S., Law, K.S., Wong, P.M. (2004) Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. Asia Pacific Journal of Management, 21(4), 535-559.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. The Leadership Quarterly, 11 (1), 37-64.



## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL SOBRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LAS EMPRESAS

María Paula Ordoñez Valencia

**Director:** Rafael Piñeros Espinosa

### Resumen

El presente artículo busca analizar a profundidad la influencia que tiene el liderazgo transformacional y transaccional sobre la calidad de vida laboral de los colaboradores y la manera cómo el líder cambia el ambiente y los resultados cuando ejerce y practica acciones de un estilo de liderazgo en particular. En el desarrollo del artículo, se citaran diferentes puntos de vista y aportes teóricos de los autores más representativos en el tema de investigación, y consiguiente a esto, se recopilarán las exposiciones conceptuales de los autores referentes y por medio de un sincretismo teórico sugerir una idea que permita determinar la posible existencia de la influencia positiva del estilo de liderazgo practicado, sobre la calidad de vida laboral.

**Palabras clave:** Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Calidad de vida laboral

### Abstract

This article seeks to analyze deeply the influence of Transformational Leadership and Transactional on the employee's Quality of Work Life and the way the leader changes the atmosphere and the results when a specific leadership style is being practiced. In the development of the article, there are different points of view and theoretical contributions of the most representative authors on the research topic, and subsequent to this, the conceptual exhibitions of the authors concerning will be collected and by a theoretical syncretism try to suggest an idea that will allow us to determine the possible existence of the positive influence of leadership style practiced on the Quality of Work life.

**Key words:** Transformational Leadership, Transformational Leadership, Quality of Work Life

## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones, un factor que ha cobrado importancia y se ha convertido en un elemento principal es el humano, esto se debe a que en los colaboradores radica la creatividad y el conocimiento. Por lo anterior, el líder, quien toma las decisiones y es visto por sus seguidores, tendrá influencia en el comportamiento y resultados de los mismos. De igual manera las políticas organizacionales deben tener como base el cumplimiento y compromiso de gestionar actividades en cuanto a las necesidades de sus trabajadores.

De acuerdo a diferentes investigaciones, el factor motivacional y satisfactorio que se genera en los empleados da mayores beneficios a las organizaciones y propicia un mejoramiento continuo en todas las áreas de desempeño de las mismas (Bono, 2003). Por lo anterior, es de suma importancia que se tengan en cuenta las necesidades del trabajador para así poder llegar a satisfacerlas, pues hoy en día la calidad de vida laboral (CVL) es un tema de interés que se ha llegado a destacar en el ámbito laboral, pues alrededor de esto se han hecho estudios al respecto, todos con la intención de identificar los numerosos factores que pueden llegar a influir en el bienestar de las personas y en el ambiente laboral, como también la manera como el líder interviene en el desempeño de los individuos en el cargo desempeñado.

Se mencionara también, el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), cuya influencia sobre las dimensiones de la CVL es bastante fuerte, pues incluye componentes tanto del liderazgo transformacional y del transaccional, que conforman resultados de satisfacción, confianza y rendimiento en el trabajo.

El presente ensayo tiene como objetivo realizar un esbozo teórico metodológico de la CVL influenciada por la gestión de un líder que practica acciones de liderazgo transformacional y/o transaccional.

En este orden de ideas, es relevante expandir el campo de estudio de la influencia del liderazgo transformacional y/o transaccional, el estilo específico que promueve el líder y las consecuencias sobre la calidad de vida de los colaboradores. Y poder así, encontrar la magnitud del impacto que puede generar esta relación de conceptos, lo que podría llevar a una organización a cumplir sus objetivos de una manera más eficaz, de tal forma que el líder cumpla con los requerimientos y características que lo lleven a motivador y como respuesta a dicha acción, se den mejores resultados.

De acuerdo a la literatura, al momento de alcanzar excelentes resultados en la organización, los valores y las actitudes en los empleados son parte decisiva y sumamente importante (Chan & Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). Por esto, es necesario identificar dichas características del líder y las consecuencias que tiene, actuar de una u otra manera frente a los colaboradores de una empresa.

Nombre Artículo	Autor/es	Abstract	Metodología	Resultados
¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?	Rodrigo Godoya, Edgar Bresó	El estudio intenta analizar la influencia del LT sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs) basada en el modelo ASH-Mot.	Estudio empírico transversal, uso de datos provenientes de dos empresas españolas.	Los resultados muestran apoyo empírico a la mediación de la instrumentalidad entre el LT y la MIEs.
Calidad de vida y liderazgo, Influencia de la calidad de vida percibida de los directivos colombianos sobre sus prácticas de liderazgo	Fernando Juárez, Francoise Contreras	EL estudio evalúa la influencia sobre las prácticas de liderazgo, de la calidad de vida percibida del líder, de sus hábitos de salud y características socioeconómicas.	Se utilizó un diseño correlacional de asociación.	Los resultados evidencian que algunas dimensiones de la CDV ejercen influencia en el liderazgo, sin embargo existen limitaciones.
Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional	Marinalva Da Silva	En la presente tesis se analiza la evolución del concepto Calidad de vida laboral (CVL) y como se puede potenciar conjuntamente con la eficacia Organizacional (EFO).	Investigaciones empíricas originales en el sector bancario brasileño en los años 2004 y 2006.	Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas a los trabajadores y organización.
Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros	Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova e Isabel M. Martinez	El objetivo de esta revisión teórica es sintetizar los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con resultados organizacionales (e.g., clima, desempeño, etc.), así como señalar algunos retos futuros en su estudio.	Revisión bibliográfica del tema, artículo de revisión.	Los resultados de la investigación actual se han ocupado de los antecedentes del liderazgo transformacional y de sus posibles consecuencias o resultados, tanto a nivel de los trabajadores como de la organización.
Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional	Alejandro Adrián Cuadra-Peralta y Constanza Beatriz Veloso-Besio	El objetivo de esta investigación es mostrar el impacto del Grado de Supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional.	Para medir el Grado de Supervisión del Líder se utilizó el instrumento de Cercanía de Supervisión (CS).	El aporte de este estudio, en términos generales, puesto que no se han reportado evidencias teórico-empíricas en estudios anteriores, hace la presente investigación pionera en este aspecto.

Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico	Martín Nader y Alejandro Castro Solano	El estudio tuvo como objetivo determinar un modelo teórico en diversas regiones culturales de la República Argentina.	Para el estudio que se presenta se utilizó el cuestionario de adjetivos, variándose la consigna de administración.	En el estudio se verificaron cuatro dimensiones propuestas (liderazgo carismático, liderazgo orientado hacia el grupo, liderazgo orientado hacia sí mismo y liderazgo participativo).
The effects of leadership style on employee well-being in hospitality	Derya Karaa, Muzaffer Uysal, M. Joseph Sirgy, Gyumin Lee	Study to test the notion that transformational leadership style is more effective than transactional leadership style by fostering employee well-being.	Explicative essay	The study results indicate that QWL has a significant predictive influence on organizational commitment.

## METODOLOGÍA

Para la localización de los documentos bibliográficos se utilizaron diferentes fuentes encontradas respecto a la relación existente entre el Liderazgo Transformacional y/o Transaccional y la CVL. El presente artículo desarrolla una investigación científica que recopila la información más importante, por lo cual, las etapas a seguir fueron: (1) Definir los objetivos de la revisión, (2) Realizar la búsqueda bibliográfica en bases de datos ofrecidas por la Universidad (Scopus) y otras tradicionales (Google) en donde se escogieron alrededor de 55 fuentes de información, y por último (3) Organizar ideas plasmándolas en mapas mentales y de forma organizada y esquematizada crear una base de datos en Excel incluyendo información básica de cada uno de los artículos y estudios, En la tabla 1 se muestran los artículos más destacados dentro de la investigación en liderazgo.

**Tabla 1.** Creación propia a partir de Ordoñez. M., 2016

La revisión que se realizó en el estudio fue debido al surgimiento de un interrogante (posible relación entre el Liderazgo Transformacional y/o Transaccional y la calidad de vida laboral), por lo que fue necesario recoger datos de los anteriores artículos y otros, para después analizarlos y al final llegar a una conclusión conjunta.

Según Icart y Canela (1994), los artículos de revisión se consideran como un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva única y también en conjunto” (p.53).

Según Icart y Canela (1994) el artículo de revisión tiene múltiples utilidades, principal-

mente es identificar lo que se conoce sobre los estilos de liderazgo y la CVL, la relación entre variable y las consecuencias de las mismas. Por otro lado, identificar qué se ha investigado sobre el tema y qué aspectos aún permanecen desconocidos.

## Un acercamiento al concepto de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional

Tanto el enfoque transformacional y transaccional han sido estudiados en las últimas dos décadas, pues se consideran hoy en día la manera más acertada para clasificar el concepto de liderazgo.

Como lo afirma Edgar Bresó, el liderazgo en la actualidad, puede ser evidenciada como una competencia que se entrena y se aprende, lo cual tiene como base impulsar y orientar a los seguidores al cumplimiento de una meta en específico, lo anterior se logra con relaciones motivadoras en donde el líder tiene gran influencia, la cual tiene la capacidad de comunicar sentido a la misión entre los seguidores, impulsando el potencial de cada uno y siendo capaz de desatar una serie de procesos que no solo sean automotivacionales, sino que puedan trascender del interés individual al interés colectivo (Bresó, 2013).

Manion (2004) por su parte, señala que “existe consenso respecto a que el liderazgo involucra un proceso de influencia que moviliza el interés y el compromiso de las personas en todos los niveles de la organización” (p.120). En este sentido, los líderes transformacionales por un lado ofrecen una visión a cada uno de los niveles y también se enfocan en las necesidades internas de orden mayor. Como lo cita Northouse, el liderazgo transformacional se refiere al proceso en el cual los individuos crean nuevas conexiones con otros, en donde se llega a aumentar la motivación y la moral tanto del seguidor como del líder. Bass (1999) afirma que “de esta manera, el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial. Así mismo, éste tipo de líder proporciona información, asesoramiento, apoyo y aliento a los trabajadores, incrementando su motivación y optimizando su desempeño” (p.58).

El concepto de liderazgo transformacional y transaccional fueron desarrollados en su mayoría por Bass y Avolio, quienes se basaron en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo transformacional y carismático respectivamente. Estos han sido convenientes para el desarrollo que el mundo empresarial ha adquirido.

Sin embargo, para entender principalmente lo que motiva a los líderes a practicar acciones de un Liderazgo Transformacional, es necesario revisar la bibliografía de los antecedentes y las consecuencias que expliquen el surgimiento de dichas prácticas.

Al respecto, Bass (2006) sugirió distintas categorías de antecedentes, por ejemplo, los valores, el clima organizacional y el ambiente externo (Valeria Cruz Ortiz, 2013). Sin embargo, los estudios que se encontraron tienen hallazgos importantes en cuanto al enfoque individual, más que del enfoque colectivo; por lo tanto se concluye que se han estudiado con mayor énfasis en los factores individuales que se asocian al bienestar en

el trabajo, que los sociales. Pues bien, por la importancia que tienen dichas dimensiones, se ha decidido incluirlas en el presente estudio.

En este sentido, el enfoque individual trata aspectos como lo es la personalidad de los líderes (Yoyce E. Bono, 2004), el empoderamiento (Martín & Bush, 2006), la inteligencia emocional (Gardner y Stough, 2002), las características de los seguidores (Dvir & Shamir, 2003), la motivación (Barbuto, 2005) y los valores de auto trascendencia (tener como prioridad los objetivos e intereses de la organización, más que los propios). Dicho enfoque, también tiene muy en cuenta los efectos que el líder ocasiona en los seguidores, en cuanto a esto, numerosos estudios han dado importancia al rol del Líder Transformacional en el bienestar de los trabajadores. Según Sparr y Sonnentag (2004), esta relación muestra que el ejercicio del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el bienestar, pues se genera satisfacción en los seguidores.

De igual forma lo han hecho, Nielsen, Randall, Munir y Yarker (2009); Pearce y Justin, (2008); Frey, Brau, Peus y Weisweiler (2012); quienes han llegado a resultados similares en donde consideran el liderazgo como antecedente de la satisfacción y bienestar de los colaboradores. Por lo anterior, es posible afirmar que el liderazgo es la base que fortalece el potencial psicológico de los colaboradores, logrando así, incrementar las emociones positivas y la eficacia grupal que al final tiene un efecto de engagement en los mismos (Ordoñez M., 2016).

En cuanto al segundo enfoque, los efectos a nivel grupal causados, se encontraron hallazgos de estudios hechos por Sosik y Jung (2002), quienes en su estudio analizaron el efecto del liderazgo, en este caso, en procesos grupales y resultados de grupo. El resultado fue entonces que, el liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con el humor, el afecto que se da positivamente en el grupo y la cohesión grupal. De igual forma lo hicieron autores como Turner, Kelloway, Arnold, McKee y Barling, (2007), pues lograron demostrar que en donde hay características transformacionales en los líderes necesariamente se generan unos niveles más altos niveles de bienestar psicológico, que si no las hubieran. Asimismo, los autores afirmaron que el liderazgo transformacional pronostica el valor emocional del trabajo y, al mismo tiempo, estas dos variables son pronostican y logran predecir el bienestar psicológico. A pesar de estos adelantos, siguen siendo pocos los estudios que se han realizado en torno al enfoque social.

Por otro lado, Nader y Castro (2004), han propuesto en su investigación, la apertura al cambio, la cual ha tenido fuerte influencia en el enfoque del liderazgo transformacional, pues es un acercamiento a encontrar soluciones nuevas a problemas que son comunes. Para Garza, la gestión de un mayor liderazgo transformacional puede llegar a ser un elemento crítico en contextos laborales y además puede llegar a influir fuertemente en cómo las personas y equipos de trabajo están percibiendo el ambiente laboral de forma que esta sea más positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Por otro lado, también es necesario definir el concepto de Liderazgo Transaccional, siendo

éste un estilo de liderazgo que por el contrario del Transformacional, está orientado a que se cumplan las normas y es apoyado principalmente en transacciones donde el líder dejar claro en un principio las obligaciones y metas para así, recompensar a los trabajadores según su cumplimiento y desempeño. Estos líderes monitorean las actividades de sus subordinados para evitar errores y desviaciones de los procedimientos y normas establecidas. Castro, Bass & Riggio (citado por Contreras & Barbosa, 2012).

Por lo tanto, el estilo de liderazgo transaccional va más enfocado al gerente, hacia la negociación y coerción, donde se trata de evitar el riesgo. Por otro lado el Transformacional, va más enfocado hacia el líder, el cual es activo, tiene más empatía y tiene el trabajo en un concepto donde se deben generar nuevas ideas y aumentar opciones. Como se puede ver en la tabla 1., donde se diferencian los dos estilos de liderazgo y sus atributos.

<i>Atributos</i>	<i>Liderazgo Transaccional, Gerente</i>	<i>Liderazgo Transformacional, Líder</i>
Actitud hacia las metas	Poco personal, más pasivo	Personal, activo
Concepto del trabajo	Negociación y coerción, reduce opciones y evita el riesgo	Genera ideas nuevas, aumenta opciones y asume riesgos
Relaciones con otros	Poca relación emocional	Empatía y emoción
Enfoque	En control, producción y resultados	En la visión, valores, expectativas y contexto
Influencia	En la organización completa	En un grupo selecto
Motiva a través de	Mecanismos de autoridad formal	Emociones, sugerencias
Rol	Prescriptivo y formal	No necesariamente formal. Discrecional
Tareas principales	Capacita	Define y comunica metas, además de motivar
Dirección	Mantener	Renovar

Tabla 2. Fuente: Tomada de Sheard Y Kakabadse, (2004) citados por (Vázquez, 2013, pág. 79).

En este sentido, Bass y Avolio afirman que un líder es capaz de adquirir diferentes dimensiones, pues es posible tomar acciones del estilo de liderazgo transaccional y del transformacional, esto es según se van dando las situaciones del entorno y las expectativas que los colaboradores tengan en cuanto a la organización. Bass (2006) afirma que de acuerdo a estos parámetros, dichos autores proponen un modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización” (p.120).

### Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional (Bass y Avolio)

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. Carisma atributos 2. Carisma conducta 3. Inspiración motivacional 4. Estimulación intelectual 5. Consideración individualizada 6. Tolerancia psicológica
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. Premio contingente 8. Admón. por excepción activa 9. Admón. Por excepción pasiva
NO LIDERAZGO	10. Laissez-Faire
VARIABLES DE RESULTADO	11. Satisfacción 12. Esfuerzo extra 13. Confianza 14. Desempeño laboral 15. Eficacia y efectividad

Tabla 3. Fuente: Elaborado con base en Mendoza M. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Colombia

De acuerdo a lo anterior, existe evidencia de las mezclas que se pueden llegar a dar entre los estilos de liderazgo, el cual es adoptado por los líderes en las organizaciones. Lo anterior, permite tener más en cuenta e identificar las áreas que necesitan tener acciones de mejora, pues necesariamente estas áreas incluyen como variables de resultado: la satisfacción, el bienestar, la motivación y medidas de eficacia. Y en este sentido, dichas variables de resultado están relacionadas directamente con la CVL, pues son dimensiones específicas.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, el estilo de liderazgo que lleva a los miembros de una organización a ser más efectivos es el transformacional, y es el líder del modelo de Rango Total, esto se da en tanto las personas están comprometidas con su actividad diaria y logran aplicar todos los estilos de liderazgo.



Tabla 4. Fuente: Elaborado con base en Losilla J. (2010). Liderazgo y su influencia en la salud laboral. Capítulo 6.

Es importante anotar, que lo esencial para este tipo de líderes es anticiparse y supervisar para corregir a tiempo las desviaciones de los seguidores y después no reprimirlos.

Ahora bien, es importante llegar al objetivo de estudio del presente ensayo, donde se pueda encontrar evidencia suficiente para afirmar que el comportamiento del líder es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la CVL, como lo afirman algunos autores como Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee.

Es por lo anterior y de acuerdo a los objetivos del presente artículo, que es de suma importancia identificar los componentes que conllevan a tener una calidad de vida laboral adecuada en las empresas. Cabe aclarar que no hay hallazgo de una relación directa entre el Liderazgo Transformacional/Transaccional y la CVL, sin embargo, existe cierto tipo de relación entre las acciones practicadas por el Líder y la CVL de los colaboradores.

#### Influencia del estilo de Liderazgo en la empresa y las consecuencias en la Calidad de vida laboral (CVL)

La organización mundial de la salud (OMS) (1999), afirma que la calidad de vida a grandes rasgos, se entiende como la percepción que tienen los individuos de su situación en la vida, en un contexto cultural, de valores y en relación con sus objetivos, expectativas e intereses" (p.184). Como lo define Guerrero Pupo (2004), es un concepto que es evidentemente de índole valorativa y tiene en cuenta conceptos básicos como "vida" y "vida humana" con relación a la calidad de vida. En este sentido, la calidad de vida como modelo

conceptual no se puede definir de manera precisa y muchos de los que han investigado esta variable llegan al mismo resultado y es que no existe una teoría única que la defina y la explique (Guerrero Pupo, 2004).

Algunos autores han dado su definición, como se muestra en la tabla 5

Tipos de definiciones de CVL	
Walton (1973)	“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
Katzell, Yan- kelovich, Fein Or nati y Nash (1975)	“...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro,(b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”
T u r c o t t e (1986)	“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”
Sun (1988)	“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarían la productividad y la satisfacción”
F e r n á n d e z y G i m é n e z (1988)	“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”
R o b b i n s (1989)	“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”
M u n d u a t e (1993)	“la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”
Heskett et al. (1994)	“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL”
D e l a P o z a (1998)	“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”
Lau (2000)	“la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes originales

Por otro lado, la CVL se puede definir como una filosofía de gestión que incrementa la dignidad de cada miembro de la organización, tiende a hacer cambios culturales que como resultado brindan oportunidades de desarrollo y progreso personal; también

engloba creencias que se convierten en un conjunto de esfuerzos que van en una única dirección que es la de aumentar la productividad y al mismo tiempo intentar mejorar la moral de las personas. Tiene mucho énfasis en que las personas siempre estén participando y busca quitar los aspectos disfuncionales que existe en la jerarquía de las organizaciones. Entonces la CVL es un estilo de vida que busca una forma distinta de desarrollar al colaboradores y de igual manera desarrollar la eficiencia empresarial (Guerrero Pupo, 2004). De igual forma para el Dr. Swamy, la CVL es una práctica en donde las empresas pueden examinar su nivel de responsabilidad en cuanto al desarrollo de mejores condiciones de empleo y ámbito laboral, los cuales sean adecuados tanto para el colaborador como para la empresa. (Swamy,2012).

Sin embargo, Casas & Co (2002), consideraron que la CVL es un concepto multidimensional que llega a tener una serie de variables que se relacionan directamente con el trabajo, la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. También, Chander y Singh (1983); Guna Seelan Rethinam y Maimunah, afirman que la CVL es un constructo multidimensional dinámico que se asocia con: los sistemas de recompensa, la formación, las oportunidades, el nivel de participación al tomar decisiones importante, las condiciones de trabajo, la seguridad en el empleo, la suficiencia de los ingresos, la autonomía del empleado, la interacción social, la autoestima, la auto-expresión, la democracia, la satisfacción, la promoción, el enriquecimiento del trabajo, la motivación, la productividad, la salud, la confianza, el desarrollo de competencias y el equilibrio entre la vida laboral y no laboral. Como se muestra en el siguiente gráfico basado en la revisión bibliográfica de Swamy y Chandel & Singh.



Gráfico 1 Fuente: Elaborado con base en Swamy, N. (2012). A literature review on Quality of Work Life and Leadership styles

Figura 1. Fuente: Elaborado con base en Swamy, N. (2012). A literature review on Quality of Work Life and Leadership styles

Gardon (1984) sostiene que CVL tiene dos objetivos, el primero de estos que es mejorar la productividad y el segundo es lograr la satisfacción de los empleados. Por lo anterior es

indispensable hablar del término “clima laboral”, por cuanto, está íntimamente relacionado con la CVL, pues es una dimensión que se fundamenta principalmente en las percepciones que tienen las personas y también en donde la visión sea compartida por todos en la organización. El clima laboral es un conjunto de variables, como lo es el trabajo de los empleados, el de los supervisores, la estructura y la tecnología organizacional. Hay investigaciones en la historia como la de Payne, que afirma que “la relación que se da entre el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores es recíproca y tienen una base común, por lo que es difícil determinar los niveles, sí es el clima laboral el que determina los niveles de satisfacción o es la satisfacción la que motiva determinadas percepciones del clima” Payne (2009).

Del mismo modo, se ha llegado a concluir con estudios de Koys y DeCotis (1991) que el clima laboral en las organizaciones es difícil de definir como un único clima, esto se debe a que es un concepto complejo que tiene múltiples niveles, sin embargo Scheneider y Reichers (1993) hicieron un avance significativo en cuanto al concepto y lo consideran un fenómeno que también es multidimensional, al igual que la CVL, pues describe las percepciones que los miembros de una organización tienen de acuerdo a las experiencias específicas que se han tenido dentro de la misma. Por lo que, investigadores como Jonson (1976), Litwin y Stinger (1968) indican que podrían llegar a darse diversos climas dentro de la misma organización, puesto que las percepciones de los individuos cambian según el nivel en el que se encuentren, los diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

De este modo, estudios hechos por Veloso y Peralta (2009) acerca del clima laboral, comprobaron que cuando hay presencia de un clima laboral adecuado, en términos generales, la organización cuenta con un mejor desempeño y los indicadores tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones de tipo social, la satisfacción en el cargo y el estilo de liderazgo, se ven afectados positivamente. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima.

A continuación se especifican resultados de la CVL que se derivan del modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye algunos de los componentes del Liderazgo Transformacional y del Transaccional, por lo tanto se mostrara dicha relación.

#### Variables de la CVL

- La confianza

“La confianza, es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas” (Yukl, 2008).

Se indica que el estilo de liderazgo que practica el líder va a influir significativamente sobre los colaboradores y que éste, a su vez, va a intervenir en la productividad y creatividad de

los mismos. De acuerdo a lo anterior, los líderes transformacionales que logran comunicar la visión de la empresa a los demás y que también incrementan el nivel de compromiso de ellos con la visión, lo hacen a través de relaciones interpersonales. Dichas relaciones son en su mayoría fomentadas por el líder transformador y se encuentra evidencia empírica que ha revelado son relaciones caracterizadas por tener poca distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008).

Searle, John R., 2004 advierte que, la confianza es una entidad frágil que a pesar de ser tan importante, es muy difícil de construir y también de recomponer una vez es defraudada.

Por otro lado, la importante aclarar que la confianza organizacional se dice que es crítica, porque las organizaciones pueden lograr los objetivos de una manera más rápida y eficaz y de igual manera retener humanos valiosos. Este tema fue estudiado en principio, más hacia la confianza interpersonal y, solo recientemente (Six & Sorge, 2008), se ha comenzado a hablar y llevar más la atención a la confianza en las organizaciones para por ultimo poder relacionarlo con la satisfacción laboral.

- La satisfacción y el desempeño laboral

Autores como Efraty y Sirgy (1990) avanzaron en la investigación de la variable de satisfacción, en donde organizaciones de América del norte fueron tomadas y para hacer posible la identificación de ciertos efectos de la CVL, como lo son la identificación organizacional, satisfacción laboral y desempeño en el trabajo, estos autores definen la CVL como una relación directa entre la personalidad del individuo y la manera como sus necesidades son satisfechas en el ambiente laboral. Por otro lado, la variable de desempeño es definida por el nivel de coherencia de cómo la organización utiliza sus recursos para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Dichos autores de acuerdo a la estructura jerárquica de Maslow (1954) establecieron cuatro grupos de necesidades las cuales se representan en la siguiente pirámide:



Figura 2. Fuente: Elaborado con base en Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. México, D.F: Cengage Learning Editores.

De acuerdo a lo anterior, el ambiente se encarga de responder a las necesidades de los miembros de la organización y de esa manera se definen las experiencias emocionales y afectivas de los mismos.

Por lo que, se entiende que existe una relación inversa entre los trabajadores y el ambiente, es decir, en cuanto mayor sea la congruencia entre la persona y su ambiente, la experiencia en la organización será más efectiva y positiva, lo que lleva a la persona a adquirir motivación en un nivel más alto, lo que al final da como resultado un mejor compromiso con la organización. Es aquí donde el líder es el encargado de generar esta percepción en los individuos y teniendo prácticas del Liderazgo Transformacional es posible hacerlo, es claro que dichas prácticas fomentan la autogestión lo que influye directamente en la CVL y la satisfacción de los mismos (Cohen, Chang, & Ledford, 2006).

Se han realizado investigaciones metanalíticas con variables de la CVL siendo una de estas la satisfacción en el trabajo y se ha visto la influencia que tiene el líder transformacional en dicha variable. Los resultados obtenidos arrojan una correlación entre la estrategia transformacional y la satisfacción del colaborador con el trabajo, dicho resultado fue de 0,58 (Velo-Besio, 2009). Lo que explica que estos estudios concuerdan con otros, que previamente evidenciaron la magnitud e importancia de que el liderazgo transformacional era posible considerarlo como una variable que predecía la satisfacción laboral, y de igual forma, el rendimiento de los colaboradores. Cabe anotar, que lo anterior es teniendo en cuenta que la CVL tiene como base la satisfacción en el trabajo, se evidencia que dicha relación tiene resultados positivos que se reflejan en la organización en temas no solo económicos, sino también en el clima organizacional.

No obstante, al mostrar la relación positiva entre el estilo de liderazgo y la CVL, los hallazgos dicen que “el estilo más cercano a un liderazgo positivo que contribuya a una CVL mejor es el liderazgo transformador definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores” (Yukl, 2008).

Teorías que soportan más esta relación es la de Avolio, Bass y Jung (1999) en donde se identifican cuatro tipos de conducta del líder:

- Consideración individualizada, la cual intenta destacar la forma como el líder toma en cuenta las diferencias individuales.
- Motivación inspiradora o liderazgo inspirador, el cual se refiere a la capacidad de catalizar el potencial de los seguidores llevándolos a cumplir objetivos con acciones relevantes.
- Influencia idealizada, que hace referencia a la capacidad que tiene el líder para

permear la visión y misión en todos los miembros.

- Estimulación intelectual, la cual distingue la capacidad de alentar el uso de la inteligencia y la lógica para resolver problemas comunes.

Son exactamente las características ya mencionadas las que hacen que los líderes transformadores sean capaces de transmitir expectativas de alto rendimiento, las cuales tienden a facilitar el desarrollo de una visión estratégica y enfatizar la identidad colectiva (Li & Hung, 2009).

Se encontró también, en el análisis de la investigación de Chi Square, la cual reveló que bajo el estilo de liderazgo transaccional hay más porcentaje de empleados insatisfechos, lo contrario pasa en empleados que están bajo estilos de liderazgo transformacional. Entre los componentes seleccionados de la CVL, el entorno laboral, la cultura y clima organizacional, la compensación, la recompensa y la adecuación de los recursos de los empleados dependen del tipo de liderazgo. Por otro lado, la relación, la cooperación, la formación y el desarrollo, las instalaciones, la satisfacción laboral, la seguridad y autonomía de trabajo no dependen de los estilos de liderazgo, sino de la situación específica y experiencias de cada persona en la empresa. (Sharpe, 2015).

El estilo transaccional tiende a llevar a las personas al desarrollo de las relaciones que son basadas principalmente en intereses entre los empleados y directivos. Lo anterior, lleva a los miembros de la organización a reaccionar de una manera más agresiva con el objetivo de promover los intereses, pues se encuentran en un ambiente de lucha por los recursos limitados (Vigoda Gadot, 2007). En concreto, Bass (1990) define el liderazgo transaccional en función de cuatro dimensiones:

- Reconocimiento contingente, se entiende como intercambios entre el esfuerzo recompensas por el buen rendimiento, y además reconoce los logros alcanzados.
- Administración activa por excepción, son sistemas de monitoreo y control que le dan a los líderes ciertas alertas que ayudan a identificar desviaciones en las reglas y normas por lo que hace uso de medidas correctivas precisas.
- Administración pasiva por excepción, es decir, logra intervenir en el momento en el cual las normas no se cumplen.
- Libre iniciativa, dispone responsabilidades.

## CONCLUSIONES

La investigación reveló que la Calidad de vida laboral de los empleados tiene una asociación significativa con los estilos de liderazgo. A partir de la revisión bibliográfica realizada se entiende que el Liderazgo transformacional y transaccional han sido estudiados como conceptos clave en el liderazgo y han dado un acercamiento, gracias a las teorías encontradas, a la relación entre el líder y sus seguidores, por lo que también se ha convertido en un factor decisivo para las organizaciones en el cumplimiento de objetivos y

obtención de resultados.

Por otro lado, se encontró que la CVL es un concepto que está compuesto por una serie de factores interrelacionados que necesitan una cuidadosa consideración de conceptualizar y medir. Entendiendo que la CVL tiene diferentes dimensiones, algunas de estas se ven estrechamente relacionadas e influenciadas por las acciones practicadas de los líderes transformadores.

En este sentido, no hay como tal un criterio general ni una forma única que mida el concepto de la CVL, porque tiende a ser relativo, para algunos una vida con calidad tiene unas características muy distintas a lo que piensan otros. Dado lo multidimensional que caracteriza al concepto, la mayoría de autores resaltan en sus estudios que es imposible llegar a generalizar universalmente todos los aspectos que encierra la CVL (Casas & Co, 2002).

También, se evidenciaron las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional. El líder transformacional es aquel que lleva a sus seguidores a tal punto de motivación que terminan haciendo lo que ni ellos mismos esperaban y en consecuencia se dan cambios importantes en los grupos de trabajo, en la organización y en la sociedad en general (Bass, 1985). Lo anterior logra tener un beneficio significativo para la colectividad.

Por otro lado, el líder transaccional tiene un enfoque más orientado a los resultados y el cumplimiento de las normas, en donde los miembros de la organización son recompensados según su desempeño y resultados, lo que lleva al ambiente a ser aún más competitivo de lo normal.

Se evidenció también que existe relación entre el modelo de rango total con las dimensiones de la CVL, donde los resultados que se dan en dicho modelo están relacionadas estrechamente con las dimensiones, como lo es la satisfacción, la motivación y el desempeño en el trabajo, es decir, que la adecuada implementación del estilo de liderazgo, determinará la CVL.

De igual forma, la literatura evidencia que existe tendencia a la contribución de efectos motivacionales en los seguidores cuando acciones del liderazgo transformacional están presentes en las empresas, lo que a su vez, genera resultados organizacionales óptimos. Por lo tanto, este tipo de liderazgo es posicionado en el mundo laboral, pues se ha convertido en un recurso social esencial que potencializa el capital humano en las organizaciones.

Como se nota en el ensayo, se expone una dimensión específica de la CVL, la motivación, siendo este un factor que tiene influencia directa en el liderazgo transformacional, Judge y Bono (2000), además de Hetland y Sandal (2003), que confirmaron que esta influencia está por encima de cualquier otro tipo de liderazgo, lo que agrega al apoyo empírico que ya existe en cuanto a los supuestos teóricos que afirman que el liderazgo transformacionales único y exitoso.

Es claro entonces, que el liderazgo transformacional compromete a los colaboradores con la misión de la empresa y dejan de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses grupales. Se logró encontrar en la revisión un modelo, el cual deja ver un diagnóstico sobre las posibles combinaciones de los estilos de liderazgo que maneja cada líder en la organización, basándose en variables como, conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder.

Se presume entonces, que un líder eficaz influye en seguidores de una manera específica para lograr las metas deseadas y que los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar el desempeño de la organización. Finalmente, se sugiere realizar más investigación sobre la relación de estos dos conceptos (estilos de Liderazgos y la CVL) que prueben la veracidad del estilo de liderazgo que se practica en una organización en aras de crear un mejor clima laboral y por ende tener mejores resultados a nivel global de la misma.

### Referencias

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12* (3), 193-203.
- Barbutto, J. E. (2005), "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents". En *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11* (4), 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8* (1), 9-32.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
- Bono, J. y Judge, T. (2002). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46* (1), 554-572.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2012), "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust". En: *The Leadership Quarterly, 24* (1), 270-283.
- Bresó, R. G. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Journal of Work and Organizational Psychology, 29* (1), 59-64.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Casas J. & Co. (2002) Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de administración sanitaria*, 23 (6).

Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82 (1), 45-65.

Chan, K.Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 481-498.

Chander, Subash and Singh, Parampal (1983), "Quality of work life in a University: An Empirical Investigation", *Management and Labour Studies*, 18 (2), 97-101.

Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". En *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136.

Cohen, S. and Ledford, G. E., Jr. 1994, The effectiveness of self-managed teams: quasi-experiment, *Human Relations*, 47 (1).

Contreras, F. J. (2012). Calidad de vida y liderazgo, Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 15 (1), 119-130.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage Learning Editores.

Derya Karaa, M. U. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), 9-18.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". En *Academy of management journal*, 45 (4), 735-744.

Efraty, David and M. Joseph Sirgy (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*, 22 (1), 31-47.

Fernández, M. y Giménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 23 (1), 477-484.

Gardner, L. & Stough, C. (2002), "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers". En *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.

Guerrero Pupo JC. Batista Fonseca I, Leyva Ruiz M. (2004) Vigilancia ocupacional del trabajador expuesto a factores de riesgo cardiovascular. *Ciencias Holguín*, 1 (10), 1-23.

Heskett, J. et. al. (1994). «Putting the service-profit chain to work». *Harvard Business Review*, 164-174.

Hetland, H. y Sandal G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1), 147-170.

House, R.J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership*. En: Southern Illinois University Press. 12 (3), 29-55.

Icart Isern, M. T., & Canela Soler, J. (1994). El artículo de revisión. *Enferm Clin*, 4(4), 180-184.

Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002), "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance". En *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.

Koys, D.J y Decosttis, T.A (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-385.

Lau, R.S.M. (2000). «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model». *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437

Li, C. & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.

Litwin, G.H. y stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University. Graduate School of Business Administration, Boston: Press.

Martin, C. A. & Bush, A. J. (2006), "Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad". En *Journal of the academy of Marketing Science*, 34 (3), 419-438.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

Meglino, B.M. & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.

Mendoza Martinez, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.

Munduate, L. (1993). «Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.) *Gestión de Recursos Humanos y CVL: Eudema*.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F. (2009), "The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey". En *International journal of nursing studies*, 46 (6), 1236-1244.

Organización mundial de la salud. (s.f.). Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <http://www.who.int/es/>.

Poza de la, J. y Prior, J. (1988). «Calidad de vida en el trabajo. Un estudio empírico». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 470-476.

Reichers, A.E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* San Francisco: Jossey-Bass. 25 (5) 5-39.

Robbins, S. (1989). *Organizational behavior: concepts, controversies And applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Searle, R. H. & Ball, K. S. (2004). The development of trust and distrust in a merger. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1), 708-721.

Sharpe, D. (Abril de 2015). Your Chi-Square Test is statistically. *Practical assessment Research and Evaluation*, 20(8), 151-171.

Silva, M. d. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Barcelona, España: Facultad de psicología.

Six, F., & Sorge, A. (2008). Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. *Journal of management Studies*, 45(5), 857-884.

Solano, M. N. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28 (2), 2-32.

Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008), "Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work". En *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 198-225.

Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes*. UMI Dissertation Services. University of Georgia.

Swamy, D. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)*. 2 (3), 1053-1059.

Turcotte, P.R. (1985). *Calidad de vida en el trabajo*. Madrid: Trillas.

Valeria Cruz Ortiz, M. S. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. *Universidad & Empresa*, 25 (1), 13-32.

Vázquez, A. (2013). Interdependencia Entre El Liderazgo transformacional, Cultura Organizacional Y Cambio Educativo: Una Reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*. 11 (1), 1696-4713

Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2008), "The utility of transactional and trans-

formational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework." En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (1), 71-82.

Veloso-Besio, A. A.-P. (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18 (1), 12-25.

Vigoda-Gadot, E. (2003) *Bureaucracy and Democracy in a Global world: Dancing the tango once again*. *The Emerald Research Register*, 16 (7), 502-530.

Walton, R.E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Yoyce, B. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 554-571.

Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## DISCRIMINACIÓN Y DESIGUALDAD DE GÉNERO: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MUJERES EN EL MUNDO EMPRESA-

Daniela Andrade Palau  
Natalia Villarreal Rodríguez  
**Directora:** Françoise Contreras

### Resumen

Esta investigación estudió la problemática de discriminación y desigualdad de género de la cual son víctimas las mujeres al momento de crear empresa o formar parte activa de la jerarquía de una, diferenciando los principales retos y desafíos a los cuales se enfrentan y las repercusiones que esto tiene en el desarrollo económico mundial. El propósito de esta investigación fue el de describir y analizar el rol de la mujer en el sector empresarial, inicialmente en el contexto internacional y luego en el caso específico de Colombia, para así determinar los desafíos presentes actualmente en materia de discriminación y desigualdad de género. Se realizó un análisis cualitativo y transversal de los principales procesos históricos vinculados a la evolución del rol de la mujer en el sector empresarial con el fin de entender su situación. De este modo, se concluyó que, a pesar de las mejoras en el acceso al trabajo, las condiciones laborales a las cuales se enfrentan las mujeres en el sector empresarial siguen estando enmarcadas por prejuicios y estereotipos que acentúan las actitudes de desigualdad y discriminación.

**Palabras Clave:** Discriminación, Desigualdad, Género, Colombia, Microempresa, Macroempresa

### Abstract

This research studies the problematic of the discrimination and the gender inequality of which Women are victims at the moment of create business or being an active member of the hierarchy of an organization, differentiating the main challenges that they face and the impact that this have the global economic development. The purpose of this research is to describe and analyze the role of the Women in the corporate sector, making a study from the international context and then applying it to the specific case of

Colombia, therefore been able to determinate the challenges that are currently a reality in discrimination and gender inequality. The research include a qualitative and transversal analysis of the Maine historic process link it to the Evolution of the role of the woman in the business sector with the objective to understand their situation. It was possible to conclude that despite of the improvements in the job access, the labor conditions that women face in the corporate sector they still been frame into prejudices and stereotypes that emphasis attitudes of discrimination and inequality.

**Keywords:** Discrimination, Gender inequality, Colombia, Micro and Macro enterprises

### INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad del siglo XX, la asimetría en las condiciones entre hombres y mujeres fue disminuyendo, se fueron generando cambios importantes en los modelos educativos, laborales, profesionales y personales, todo ello influido en gran parte por los movimientos feministas de la época. Dichos cambios, dieron también paso a la reestructuración de esquemas empresariales y financieros, permitiendo a las mujeres ser incluidas en el mundo laboral de forma gradual. No obstante, afirman Segura y Pintor (2010) que a pesar de ésta mejora en las condiciones de vida de la mujer, hoy en día las mujeres continúan sufriendo la discriminación por parte de no solo de sus colegas sino de los altos directivos en las organizaciones. Es importante resaltar que la discriminación, como fenómeno social, está asociada a mecanismos culturales e históricos que menoscaban la participación de la mujer en los procesos sociales, económicos, políticos, culturales y financieros, relegándolas a tareas más operativas o a labores asociadas al hogar y al cuidado de los hijos, labores que la sociedad asigna a su rol.

El presente estudio tiene como propósito describir la discriminación y desigualdad laboral de las mujeres en Colombia, considerando éste fenómeno desde una perspectiva global. Se analizarán todos aquellos aspectos que inhiben o impiden el ascenso de las mujeres a altos cargos directivos en las organizaciones públicas o privadas y las diferencias en las condiciones laborales, entre hombres y mujeres en la sociedad actual.

### Contextualización histórica

Badilla (1996) y Díaz (2015) aseguran que la problemática para las mujeres ya no reside en la inclusión al mercado laboral (aunque si se tiene en cuenta el caso del sector rural frente a las grandes ciudades, aún hoy hay brechas importantes en el tema de acceso), sino en la imposibilidad de lograr ascender de manera equitativa en las jerarquías establecidas por las empresas a causa de los prejuicios y actitudes de discriminación que se ejercen hacia ellas (con mayor énfasis en aquellas mujeres cuya procedencia está en el campo). Este problema se presenta con mayor frecuencia en los países en vías de desarrollo (BID, 2010), ya que existen menos regulaciones que protejan a la mujer de los abusos y omisiones en el ámbito laboral.

Esta situación afecta la composición misma del mundo empresarial, pues se está dejando de lado un actor que ha mostrado ser vital para la evolución y construcción de los modelos económicos y financieros en el mundo. Por eso es importante pensar en la mujer desde sus características especiales, diferenciándola de su contraparte masculina, para evitar que se mantenga y reproduzca sistemáticamente aquellos patrones sociales que ligan a la mujer a un rol inferior al del hombre.

Antes de dar inicio al análisis histórico de los derechos adquiridos por la mujer en Colombia, es preciso entender que el término de género hace referencia a una categoría socialmente construida para establecer una participación entre hombres y mujeres, ya sea por un carácter propiamente biológico, como uno meramente de partición de actividades específicas en la sociedad.

Es igualmente, una forma primaria de relaciones de poder significantes. Los roles de género son el conjunto de expectativas, diferenciadas entre las de los hombres y las de las mujeres, sobre cómo ser, cómo sentir, cómo actuar y sobre qué posibilidades se tienen dentro de un grupo social. Estos roles son asignados por el grupo, y son asumidos por las personas, según éstas se asuman como hombres o como mujeres (Friedrich Ebert Stiftung, 2001, p.1).

Con esta aclaración conceptual, es posible proseguir con la exposición entendiendo las particularidades que enmarcan la discusión del tema de género y su relación -e importancia- con el sector empresarial en el país.

Es importante anotar que el mejoramiento de las condiciones laborales para las mujeres colombianas está estrechamente ligado con el proceso de la adquisición de derechos y deberes a partir de luchas históricas por parte de diferentes movimientos de corte feminista en el país. Esto quiere decir que a medida que se lograban avances en materia de calidad de vida, la mujer tenía mayores oportunidades de acceder y permanecer en el mercado laboral a través de los canales regulares, ya fuera en instituciones públicas o privadas.

El movimiento feminista logró sus dos primeras victorias históricas entre 1930 y 1938, donde por primera vez se le reconoce a la mujer como sujeto pleno de derecho por parte del Estado, permitiéndoles estar cobijadas y protegidas jurídicamente por las leyes colombianas en todo el territorio nacional. La segunda victoria fue el acceso libre a la educación superior, lo cual representaba un cambio radical en el modelo social, dado que anteriormente a la mujer se le prohibía estudiar por su condición de género y era obligada a conformarse con la educación básica (Domínguez, 2004).

Durante la década de los cincuentas, la mujer logró dos nuevos triunfos. El primer triunfo tenía que ver con la consumación de la mujer colombiana como parte activa de la ciudadanía colombiana. En 1957 este hecho se vio representado en la oportunidad que tenía la mujer de votar abiertamente y elegir candidatos y representantes a nivel nacional. Con

ello, también se le asintió a la mujer lanzarse a cargos públicos de todo orden. Posteriormente en 1962, por orden legislativa, se le concede a la mujer el reconocimiento de una remuneración económica equitativa frente a su contraparte masculina por un número de horas trabajadas, sin distinción por género o menos beneficios según el contrato laboral. Esta acción consintió que la mujer accediera al mercado laboral con mayor fuerza, pues se incentivaba a la mujer a competir en igualdad de condiciones económicas con los hombres (BID, 2015).

En 1979 el gobierno colombiano suscribe un primer protocolo internacional para abolir los diversos tipos de discriminación contra la mujer. No obstante, este protocolo inicial tenía limitaciones en su aplicación, lo cual llevó a que en 1999 se firmase un nuevo protocolo denominado 'Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer', creando posteriormente la ley 984 de 2005, la cual significaba un hito histórico en el país, pues existía un compromiso internacional mediante el cual se resguardaba y amparaba a la mujer de toda forma de discriminación -y exclusión profesional- en el entorno laboral y social (Alcaldía de Bogotá, 2005).

La conjunción de estas victorias, sumado al fortalecimiento del movimiento feminista en Colombia, representó el comienzo de una mutación del sistema laboral, y, por tanto, empresarial. La mujer había optado por cambiar muchas de sus costumbres tradicionales. Una costumbre que la mujer cambió de forma acelerada fue la de la procreación dado que, al insertarse de manera activa en el mercado, no podía ocupar gran parte de su tiempo respondiendo en el hogar por numerosos hijos como lo hacía en el pasado. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, "para 1995 la mujer colombiana tenía un promedio de 3 hijos frente a 6.7 hijos promedio que tenía en 1969; el cambio es más drástico en ciudades como Bogotá donde el promedio baja a 2.3 hijos/mujer" (DANE, 2010, P.8). Esta transformación, acompañada por las nuevas herramientas a su disposición, dotó a las mujeres de facultades suficientes para adentrarse en el mercado laboral y fundar las primeras empresas compuestas por una mayoría feminista.

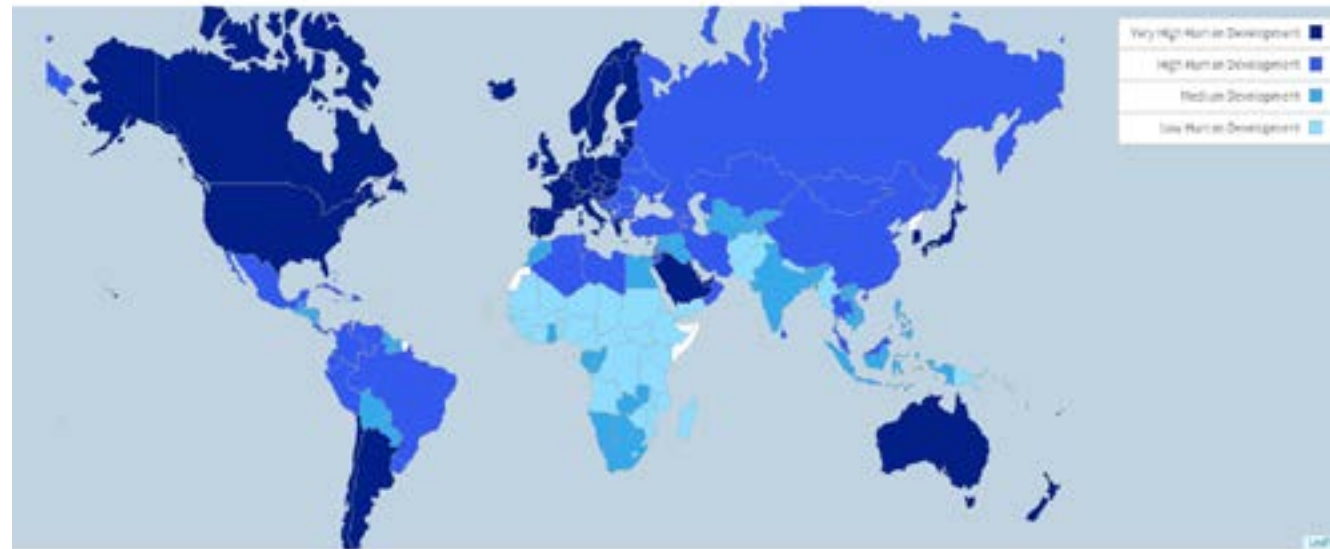
Es posible afirmar, a partir del análisis histórico previo, que el papel de la mujer empresaria ha mejorado en el caso puntual de la vinculación a empleos formales, tanto en el sector privado como público. Empero, aún con este importante avance, existe una evidente discriminación en los salarios y una asimetría frente a la calidad de puestos que ocupan en relación a sus contrapartes masculinas. Por ello, es imperante pensar en medidas que mitiguen o ataquen directamente estas problemáticas, logrando de esta manera una reestructuración en los diversos aspectos laborales para facilitar un ambiente de paridad y competencia por méritos y no por género (Bernal, 2010).

Con lo anterior, se puede evidenciar el fortalecimiento que ha acontecido en temas de igualdad en Colombia en los últimos años, pues como se puede ver en la figura 1, actualmente se encuentra en categoría alta para el desarrollo humano, clasificación que realiza

el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas [UNDP] y que toma variables como el índice de desarrollo humano, índice de pobreza multidimensional y el índice de desarrollo de género e inequidad de género. Con la combinación de estos datos, Colombia en el 2015 puede ostentar el puesto 97 entre 188 países que se analizan, con un puntaje de 0.72 influenciado principalmente por el índice de desarrollo de género.

### Figura 1.

Indicadores Internacionales de Desarrollo Humano



Tomado de: United Nations Development Programme

No se logra obtener una mayor calificación pues aún existe inequidad en la educación que es brindada a los colombianos, en algunos casos se debe a la ubicación rural de las escuelas y el difícil transporte en las zonas más retiradas, en otros casos la cultura que se maneja en la periferia cambia por lo que consideran que las niñas deben permanecer en casa aprendiendo a hacer las labores del hogar, también puede ocurrir que se convierten en madres adolescentes y son más propensas a desertar del colegio (UNESCO, 2015, p.26).

### Situación de la mujer a nivel mundial

De acuerdo con la definición planteada por la United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women en la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación hacia la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), se entiende la desigualdad (de género) como:

Toda distinción realizada de manera consciente con el objetivo de perpetrar la exclusión o restricción efectuada a un sexo determinado, generando disparidad o negación en el reconocimiento, gozo y ejercicio de su profesión y/o trabajo, situación marital, derechos humanos y libertades fundamentales -en el ámbito político, económico, social, cultural, civil u otro campo- (United Nations Women, 2016b).

Esta definición facilita el entendimiento de los temas que componen la problemática de la desigualdad de género como eje transversal en la agenda política, social y cultural de Colombia, evidenciando las necesidades y oportunidades que tienen las mujeres en el país para reinventarse a partir de abolición de modelos patriarcales de marginación. Sin embargo, debe darse un cambio conjunto desde las políticas públicas para que estas puedan facilitar los movimientos de reforma hechas por y para las mujeres (Berdugo, 2015).

En el mundo para el 2012, las constituciones de 136 países ya contenían garantías expresas de igualdad de las y los ciudadanos y de no discriminación entre hombres y mujeres (Banco Mundial, 2011). Sin embargo, la realidad legal difiere de la realidad en el mercado laboral puesto que se presenta discriminación indirecta; este tipo de exclusión se produce en cualquier tipo de ámbito (público o privado) que parece ser neutro, pero en la aplicación es susceptible de las características del individuo y lo pone en una posición de desventaja (Organización Internacional del Trabajo OIT, 1958)

Teniendo en cuenta lo anterior, debemos hablar de un término que se usa desde 1984 y se trata del Techo de cristal definido por la editorial estadounidense Merriam-Webster como una barrera invisible existente en una jerarquía que impide a las mujeres o minorías llegar a las posiciones más altas de poder; es en este tipo de exclusión en los ámbitos laborales que nos basaremos para exponer la situación actual de las mujeres en el mundo empresarial.

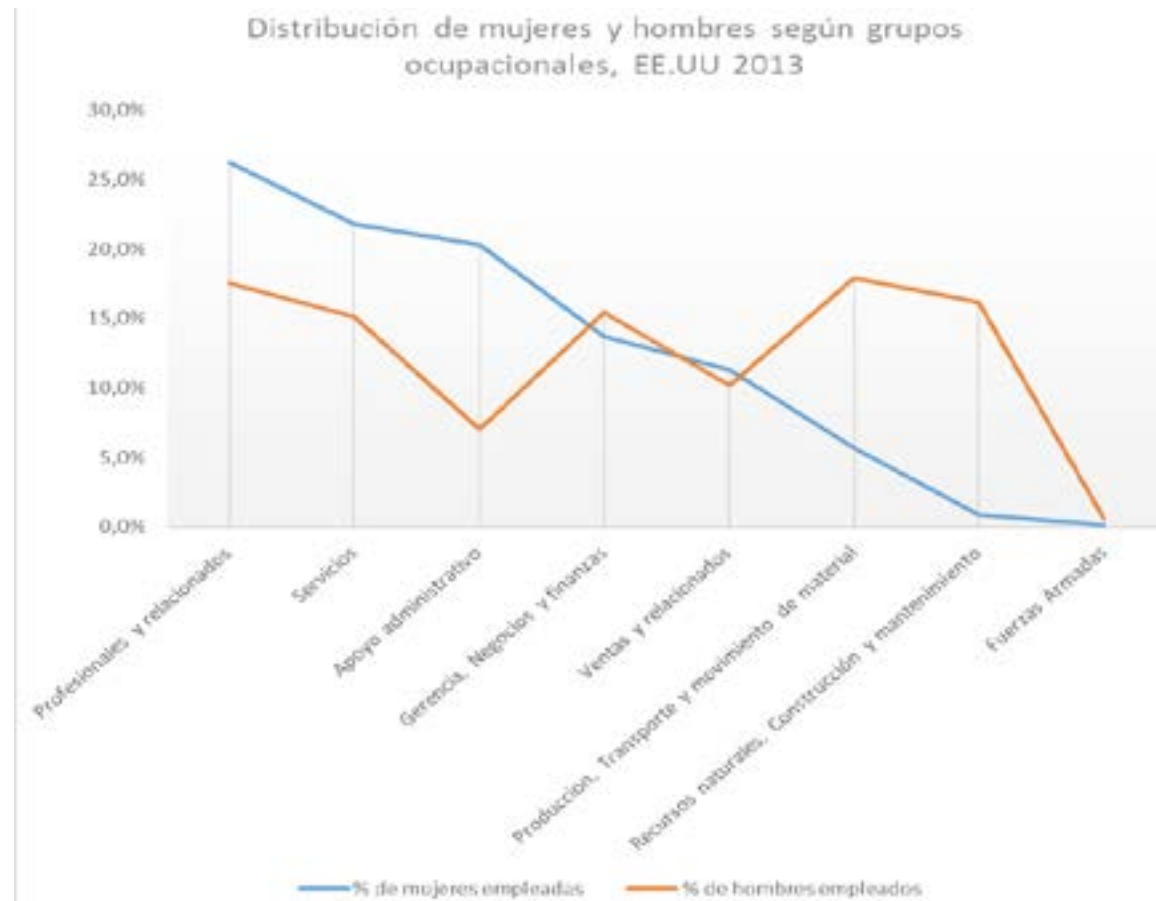
Globalmente y de acuerdo a los rasgos de cada cultura se encuentra que la mujer es considerada inferior en sus capacidades cuando es comparada con el hombre y por ende las oportunidades que son brindadas a ellas no pueden ser las mismas. De manera global se encontró que la participación de las mujeres en la fuerza laboral fue del 50% contra un 77% para los hombres, en el 2015 en la edad considerada apta para el trabajo un 72% de los hombres fue contratado, mientras que solo el 47% de las mujeres obtuvo un empleo. (Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015)

Ahora bien, el aumento de mujeres en el mercado laboral es un indicador de mejoría en el marco de igualdad de género, pero también encontramos que estas mujeres no cuentan con las mismas posibilidades de un hombre cuando se trata de alcanzar altos cargos en una compañía; se dice que entre mayor sea el tamaño de la organización es menor la posibilidad que la cabeza sea una mujer, ya que menos del 5% de las más grandes compañías en el mundo son del género femenino. (International Labour Organization, 2015).

De igual manera se evidencia que no solo existe una discriminación en cuanto al tipo de cargos que son ofrecidos a las mujeres, también existe una diferenciación dependiendo del género en los diversos sectores de la economía. Esta situación se puede ver representada por ejemplo en la sociedad estadounidense como se observa en la figura 2 donde sectores como gerencia, negocios y financiero siguen siendo dominados por los hombres

lo que les da a ellos muchas más probabilidades de alcanzar altos cargos en una empresa; de igual manera sucede en la industria productiva, transporte y manejo del material, así como los nuevos recursos y construcción. (Greene & Smith, 2015)

Figura 2



Distribución de mujeres y hombres según grupos ocupacionales, EE. UU 2013

Fuente: Elaboración propia con base en IPWR analysis of American community Survey microdata

No debemos desmeritar los avances que se han hecho en el mundo laboral a nivel mundial a lo largo de la última década, pues cada vez más aumenta el número de mujeres que trabajan en este mercado y que aportan al crecimiento y competitividad de las economías. Por ejemplo, para Latinoamérica se incorporaron 22,8 millones de mujeres al trabajo en los últimos 10 años (Organización Internacional del Trabajo, 2013) pasando de representar un 40,7% en 1990 a un 52,5% en 2010 lo que muestra un importante crecimiento, sin embargo, sigue permaneciendo una brecha de 27 puntos porcentuales en comparación con los hombres que en el mismo año representaban un 79,6 %.

La ONU a raíz de la tendencia de integración de género que se ha presenta en el mundo ha propuesto en su plan de desarrollo para el 2030 la eliminación de todas las formas de discriminación y desigualdad para las mujeres y niñas por medio del apoyo de leyes que promueven su empoderamiento; lo que se vería reflejado en la economía con un aumento

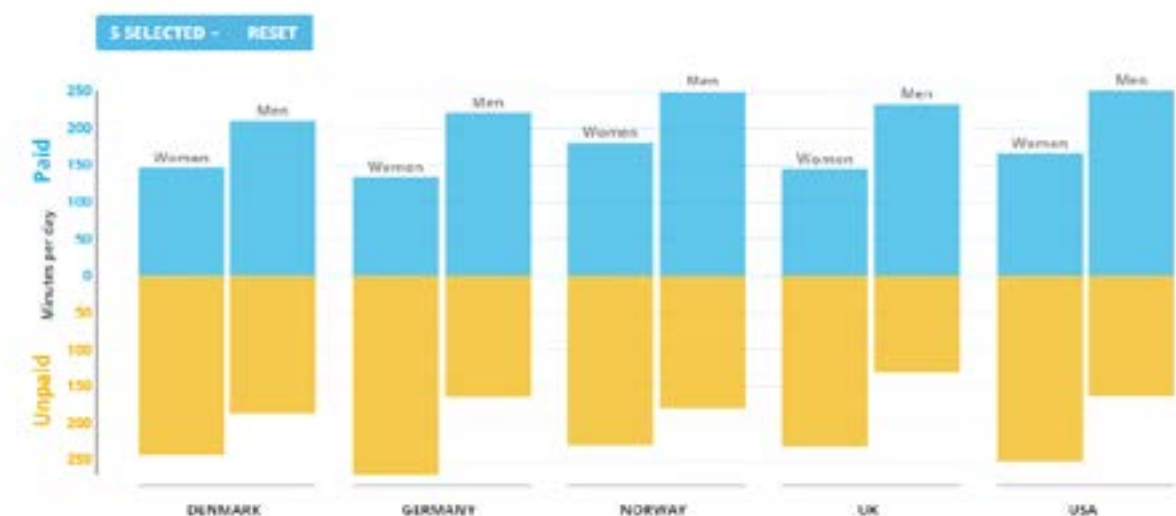
del PIB del 26% para el 2025 (Olney, 2015). El hecho que ya sea parte de la agenda de acción de esta organización mundial es indicio positivo en la lucha de las mujeres por lograr la equidad en sociedad, pues significa que el mundo entero esta consiente de la problemática y está dispuesto a trabajar en ella para lograr un mundo sostenible y próspero.

Las mujeres en el mundo no sólo encuentran diferencias en los cargos que pueden alcanzar en una compañía cuando son comparadas con sus pares masculinos, sino que también se evidencian otras variables tales como las diferencias salariales, problemas de seguridad y salud. A su vez, la mayor carga en las labores del hogar afecta de diferentes formas la calidad de este grupo. Como afirma Shauna Olney, jefa del servicio de género, igualdad y diversidad de la Organización Internacional del Trabajo, “las mujeres ganan el 77% de lo que ganan los hombres mientras siguen asumiendo la mayor carga de las tareas del hogar” (Olney, 2015).

En la carga salarial se observa que aun cuando el número de mujeres en la fuerza laboral ha aumentado, muchos de los trabajos ofrecidos hacen parte de la economía informal. Esto deviene en ingresos bajos e irregulares para las mujeres activas laboralmente. Un ejemplo de ello se refleja en la mano de obra con salario mínimo en Estados Unidos, un referente mundial, donde en el año 2010, el 59% de la población laboral estaba constituida por mujeres, según datos de la Oficina de Responsabilidad Gubernamental (GAO, 2011).

Como se observa en la Figura 3, esta tendencia de desigualdad se presenta no sólo en Estados Unidos, sino que también se repite en otros países desarrollados como Alemania y Reino Unido, donde además presentan grandes brechas salariales cuando son comparadas con los hombres tanto en los trabajos remunerados como en los no remunerados.

Reporte sobre Desarrollo Humano



Fuente: tomado de United Nations Development Programme.

Apegándonos a la definición de desigualdad (de género) dada por la organización de los estados americanos [OEA], donde se entiende la desigualdad como cualquier distinción o exclusión en ámbito público o privado cuyo objetivo es anular o limitar el reconocimiento o el ejercicio de uno o más derechos humanos que se encuentran en instrumentos internacionales. Dicha distinción puede ser basada en varios motivos como la edad, la nacionalidad, el sexo, la religión, entre otros (OEA, 2013), podemos aseverar que la desigualdad de género no se refleja única y exclusivamente en la remuneración económica percibida por efecto de un trabajo, sino que existen marcadas diferencias en los campos de la salud y la seguridad laboral de las mujeres en el ejercicio de su trabajo.

El estudio de Laurent (2015) expone el alcance de la desigualdad de género y enfermedades profesionales en Bélgica. En su estudio demuestra que existe una debilidad en cuanto a la prevención de problemas de salud en el trabajo, especialmente en los sectores donde se concentran las mujeres, y que se deben en gran parte a la falta de legislaciones vigentes específicas que intervengan y atiendan enfermedades asociadas a las condiciones precarias de las mujeres en el desarrollo de sus actividades laborales (situación la cual es aún más dramática en los países en vías de desarrollo).

Aun cuando se han instaurado nuevas leyes de seguridad y salud en el trabajo, estas no responden a la tendencia actual de aumento de mujeres en la fuerza laboral, pues se enfocaron únicamente en empleos peligrosos, los cuales en su momento dominaban los hombres, por ello muchos de los indicadores de riesgos se establecieron con base en poblaciones masculinas y pruebas de laboratorio (OIT, 2008) y son ineficientes cuando se aplican a las mujeres. Por consiguiente, la OIT en conjunto con otros organismos de seguridad a nivel internacional trabajan para el establecimiento de nuevas normas que protejan a la mujer de lesiones o enfermedades que pueden ocurrir mientras laboran, preservando así su rol productivo y reproductivo.

Es importante mencionar que no solo se pueden presentar repercusiones en la salud física; también existe un componente psicológico que se debe analizar como lo es la carga mental a la que se ven sometidas las mujeres en su trabajo. Mediante un estudio de método observacional que fue realizado en España se analizó las condiciones de trabajo en dicho país con un grado de confianza del 95% buscando encontrar si existía una desigualdad entre géneros cuando se habla de carga mental por el trabajo, los resultados arrojados indican que la mujer se siente más agobiada que el hombre cuando tiene mucho trabajo y debe realizarlo rápidamente; posiblemente está relacionado con el tiempo de ocupación diario que la mujer debe emplear en la vida familiar (Fernández et. al., 2015).

Esta situación se agrava cuando se presenta crisis en la economía de un país pues las mujeres suelen tener tipos de contrato parciales y eventuales por ello deben trabajar mucho más rápido para poder mantener un nivel de ingresos estable mientras que las

empresas controlan al máximo sus gastos, esto presenta además tropiezos en la carrera de ascenso en una compañía; además se encuentra actualmente que si bien más mujeres tienen mejores niveles de educación aún tienen peores salarios así como incertidumbre en las pensiones cuando se compara con los hombres.

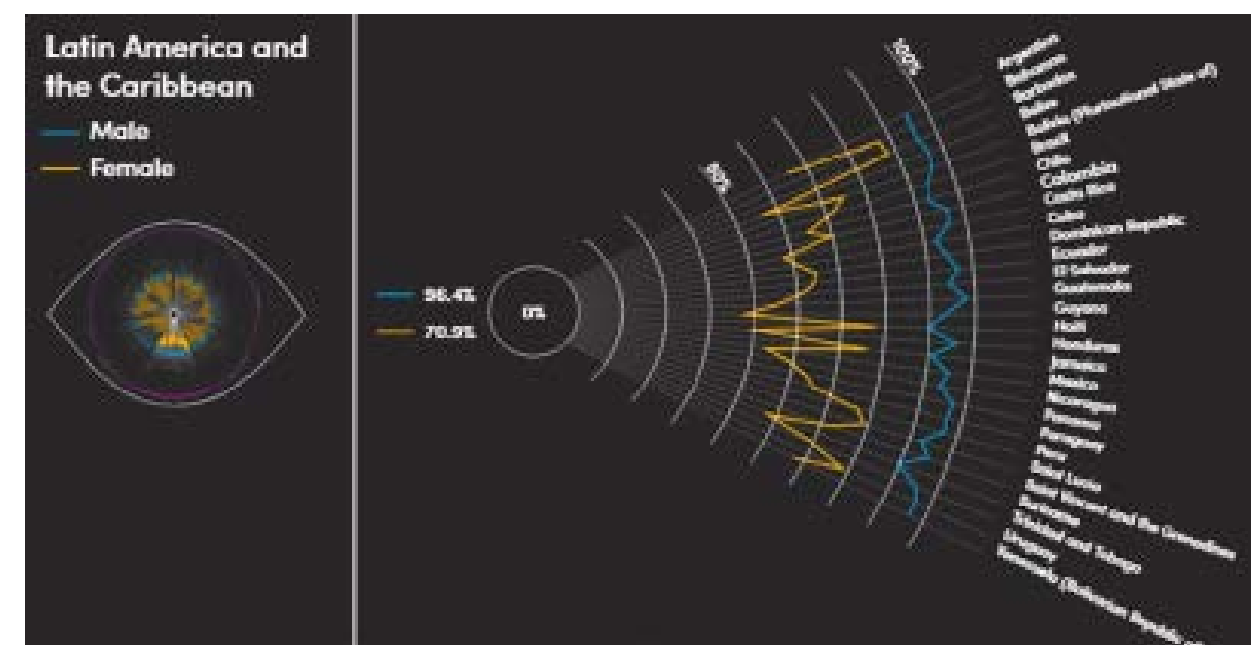
En cuanto al rol reproductivo que tiene la mujer en la sociedad, se observa que aun cuando existen leyes en muchos países que protegen a las mujeres embarazadas y les conceden el tiempo medico de salud recomendado, muchas mujeres al volver deben tomar la difícil decisión de renunciar al puesto por el que tanto han trabajado pues los horarios inflexibles dificultan su desempeño como madre. Para el año 2005 en el Reino Unido se estimó que treinta mil mujeres eran despedidas o forzadas a dejar su trabajo por el hecho de estar en embarazo aun cuando existen hace 30 años leyes que las protegen (Small, 2005). Sin embargo, no resultan realmente eficaces pues la mayoría no tiene los recursos económicos o el tiempo que se necesita para emprender una acción legal.

### Situación contemporánea en Colombia

Si bien los roles sociales son asignados de manera cultural, y existe una cierta homogeneidad histórica al momento de entenderlos, en el caso colombiano estos roles han impedido que durante gran parte bres y mujeres, manteniendo una asimetría en el empoderamiento del acceso a recursos financieros. “En Colombia tampoco hay participación paritaria en altos cargos de liderazgo; no obstante, el índice de mujeres que lo alcanzan es mayor que en otros países latinoamericanos, doblando en proporción a México y Venezuela” (Maxfield, 2007). Esta situación se puede ver representada en la figura 4, donde se muestra que existe un 70,9% de fuerza laboral femenina frente a un 96,4% de fuerza laboral masculina en el mercado laboral colombiano.

Figura 4.

Brecha por género en la composición de la fuerza laboral por país



Fuente: tomado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

En el contexto latinoamericano, del cual Colombia no ha sido ajeno, la participación activa de las mujeres en cargos públicos viene evidenciando una notable mejoraría. No obstante, aún perdura una marcada brecha entre los países del norte y los del sur del continente americano. Centroamérica es un claro ejemplo de atraso en la defensa de los derechos laborales para las mujeres (Badilla, 1996) dado que las asimetrías laborales han tenido apenas un leve cambio en más de diez años. Debido a ello, países como México han optado por empezar la labor de protección hacia la mujer desde la primera infancia, para así educar desde una edad temprana a las generaciones más jóvenes en los valores de respeto y trato equitativo entre hombres y mujeres (Red por los Derechos de la Infancia en México, 2013) evitando tener que luchar con prejuicios arraigados con mayor fuerza en la mente de los adultos a futuro.

En Colombia los artículos 13, 40, 43 y 107 de la Constitución de 1991 junto a las reformas que le siguieron garantizaron la participación ordenada y efectiva de las mujeres en los cargos administrativos y políticos en todos sus niveles en el territorio nacional. Sin embargo, a la fecha existe aún una disparidad notoria entre los hombres y mujeres que forman parte de los cargos públicos, ya que como se menciona en el informe de Función Pública “a pesar de que las mujeres en Colombia representan más de la mitad de la población colombiana en promedio sólo alcanzan un 12% de los cargos de elección popular” (Función Pública, 2014; Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2011). Este porcentaje permite entrever que la discriminación hacia la mujer sigue presente incluso con los profusos avances en materia normativa en el país.

Esta situación causa que la mujer quede estancada en un puesto por un tiempo mayor al previsto -limitando su desarrollo profesional y laboral (incluyendo el rezago económico)-, sin poner a consideración sus habilidades y capacidades. De igual modo, debido a la cosificación de la cual es objeto la mujer, un número considerable de mujeres son acosadas laboralmente y tienden a ser víctimas de abusos sexuales con el fin de proveer un servicio adicional a cambio de escalar más alto en la pirámide laboral, dado que, de otro modo, no serían tomadas en cuenta con el mismo énfasis que sus contrapartes (Falcón, 2001; Velásquez, 2002).

Los patrones de desigualdad están marcados por comportamientos sociales que acentúan y profundizan el problema, tales como los principios, actitudes y valores los cuales parten de prejuicios aceptados y reproducidos de manera habitual y reiterativa (Estrada, 1997; Rodríguez, 2014). La noción prejuiciosa que dicta que la mujer es inferior al hombre se ve presente en la evidente asimetría de poder que se le asigna a los diferentes géneros, siendo la mujer la que goza de menores capacidades reales para ejercer el poder en un ámbito ajeno al hogar.

En Colombia la situación de la mujer empresaria sigue siendo difícil, puesto que a pesar de contar con acceso a la educación superior y estar amparada por la ley como sujeto

pleno de derecho, la desigualdad está vigente en todos los niveles empresariales y se mantienen las actividades pasivas y agresivas de discriminación hacia la mujer. La tasa global de participación de la mujer en el mercado laboral se encuentra alrededor de un 52%, pero de ese porcentaje la mayoría de oficios que lleva a cabo están destinados a actividades enmarcadas en puestos de responsabilidades -y remuneración- bajas y medias, y muy pocos de ellos son realmente puestos de altos niveles de competencias (Arbeláez, 2009; Anzola, 2013).

En cuanto a la participación de la mujer en el sector privado, es importante hacer una distinción entre las categorías de macroempresa y microempresa, dado que gran parte de la participación laboral de las mujeres colombianas está concentrada esencialmente en microempresas. Las definiciones para estas categorías suelen variar dependiendo de la perspectiva académica con la que se aborde, pero de acuerdo a las características transversales presentes en la mayoría de las acepciones se puede entender que la macroempresa es una empresa completamente constituida según las regulaciones y normativas propias de los grandes negocios alrededor del mundo, a diferencia de la microempresa la cual es un pequeño negocio, incompleto -parcialmente- de acuerdo a los estándares básicos de una gran empresa.

La microempresa es la principal fuente de sustento para las mujeres que forman parte activa del mercado laboral en Colombia y en América Latina (Almeyda, 1996). Esto se debe a que hay mayores facilidades para las mujeres al momento de crear una microempresa, puesto que pueden acceder a un crédito financiero proporcional a la envergadura del proyecto que van a emprender, lo cual sería mucho más difícil de lograr si optaran por un crédito para crear una macroempresa. De esta manera, las mujeres gozan de mayor independencia y pueden establecer y, posteriormente, consolidar una marca determinada, brindando servicios específicos de acuerdo a sus habilidades y capacidades personales y profesionales.

Adicionalmente, la microempresa le permite a la mujer ser su propio jefe, evitando así ser parte de las estructuras jerárquicas machistas y patriarcales que la limitan y moldean sin tener en cuenta sus fortalezas y destrezas (Rodríguez e Ibarra, 2013). A su vez, la microempresa posibilita el manejo abierto y flexible de sus horarios y compromisos, conciliando su vida profesional con su vida personal, especialmente si es madre de familia o madre soltera (Álvarez y Gómez, 2011).

Actualmente se puede observar que muchos países en su legislación han fortalecido el tema de igualdad en el campo de la maternidad por medio de horarios más flexibles, guarderías en las empresas y la concesión de tiempo durante el embarazo y la lactancia. Chile y Paraguay, por ejemplo, están promoviendo la presencia de los padres durante el embarazo por medio de un aumento en la licencia por paternidad y países como Francia ahora concede permisos de ausencia para la mujer cuando se trata de exámenes médicos, aligerando la carga a las que las mujeres son sometidas, mejorando su calidad de vida y

fortaleciendo el desarrollo del primer núcleo de la sociedad: la familia.

## CONCLUSIONES

La mujer debe gozar de plena independencia para poder llevar a cabo su papel de liderazgo sin temor a encontrarse discriminada o violentada, ya sea por sus compañeros o las estructuras bajo las cuales se desarrolla. De acuerdo con Barros (2013) la desigualdad se combate mediante políticas públicas de inclusión que alteren los cimientos mismos de los modelos patriarcales que perjudican el avance libre y autónomo de la mujer en el país, facilitando los métodos de progreso y crecimiento en el mercado laboral nacional e internacional.

El panorama en Colombia sigue la tendencia mundial en cuanto a la discriminación pues según el estudio realizado por la firma Human Capital a 740 empresas del país y cuyo resultado arrojó que solo hay una mujer por cada nueve hombres en cargos altos (Ramírez, 2015), confirmando lo expuesto anteriormente donde se encuentra mayor participación de las mujeres en el mercado laboral pero ocupando puestos bajos o medios y muy pocas alcanzan a sobreponer el techo de cristal que rodea los cargos directivos de las compañías.

Del mismo modo, también se sigue presentando en el país desigualdad en condiciones como el salario como lo expresa el Banco de la República y cuyo estudio muestra resultados diferenciales de salarios positivos a favor de los hombres en la mayoría de las ciudades principales (Galvis, 2010), las causas para estas brechas es el nivel de educación, las responsabilidades y la antigüedad. Sin embargo, si analizamos estas causas se encuentra que aun al tener a cargo las mismas responsabilidades las mujeres perciben menor remuneración que los hombres, por otro lado las mujeres tienen un menor nivel de educación puesto que los patrones culturales les impiden acceder a educación básica desde temprana edad y a su vez deben desempeñar el rol doméstico y reproductivo, esto genera que pasen más tiempo educándose por lo que cuentan con menor antigüedad en el trabajo en comparación con los hombres.

Se propone para futuras investigaciones analizar el impacto que tendría en las empresas colombianas la mejora de las condiciones de trabajo para las mujeres, incentivando el trato equitativo de todas las personas indiferentemente de su género y comprendiendo los diversos roles que tiene en la sociedad colombiana; del mismo modo queda en el campo de acción de este tema el desarrollo de estrategias que permitan el empoderamiento de la mujer en las microempresas y la disolución de barreras invisibles en el ascenso a cargos directivos en las macroempresas; lo que conllevaría a un crecimiento del PIB de hasta el 27% cuando las mujeres desarrollan plenamente su potencial en el mercado de trabajo (Cuberes y Teignier, 2012).

## Referencias

- Alcaldía Mayor de la Ciudad de Bogotá. (2005). Ley 984 de 2005 – Nivel Nacional. Bogotá Jurídica Digital. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17319>
- Almeyda, G. (1996). Dinero que cuenta. Servicios financieros al alcance de la mujer microempresaria. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2011). La participación política de las mujeres en Colombia: Avances, retos y análisis sobre la presencia y acceso de las mujeres a los espacios de decisión en el país. Observatorio de Asuntos de Género. Boletín 13. Recuperado de: [http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/oag\\_boletin-13.pdf](http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/oag_boletin-13.pdf)
- Álvarez, A., Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. Pensamiento Psicológico. Volumen 9, número 6. Pp. 89-106.
- Anzola, L. (2013). El trabajo de las mujeres, desigualdad indignante. Recuperado de: <http://www.alainet.org/es/active/62525>
- Arbeláez de Tobón, L. (2009). Análisis de género en la carrera judicial y en el acceso a las altas corporaciones nacionales de la justicia en Colombia. Bogotá: Biblioteca Jurídica Diké.
- Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de Colombia. (2016). Boletines informativos. Recuperado de: <http://www.colempresarias.org/category/publicaciones/boletines/>
- Badilla, A. E. (1996). La discriminación de género en la legislación centroamericana. Estudios básicos de derechos humanos. Tomo IV. San José: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). Empoderamiento económico de las mujeres: Bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7105/Empoderamiento\\_Economico\\_de\\_las\\_Mujeres.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7105/Empoderamiento_Economico_de_las_Mujeres.pdf?sequence=1)
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial. (2010). Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina y el Caribe. Perú: LEDEL SAC.
- Banco Mundial. (2011). Informe sobre el desarrollo mundial 2012, panorama general, igualdad de género y desarrollo. Washington DC: Banco Mundial.
- Barros, L. (2013). La mujer emprendedora necesita apoyo personal no solo financiero. Colombia Inn. Recuperado de: <http://colombia-inn.com.co/la-mujer-emprendedora-ne->

cesita-apoyo-personal-no-solo-financiero/

Berdugo, E. (Comp.). (2015). Mujeres empresarias en Iberoamérica: Casos: España, México y Colombia. Bogotá: Universidad de la Salle.

Bernal, G.L. (Comp.). (2011). Visibilizar la violencia de género sistematización de la experiencia de género. Bogotá: Giz.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). Informe de la Alta Consejería Presidencial de la Equidad de la Mujer para la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe – CEPAL en la implementación del Consenso de Brasilia (Noviembre de 2010). Recuperado de: <http://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/1/41081/colombia.pdf>

Contreras, F., Pedraza, J. E., Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Universidad del Rosario. Volumen 8, número 1. Pp. 183-194. Recuperado de: [http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc\\_pdf/diversitas\\_12/vol.8no.1/12\\_la\\_mujer\\_y\\_el\\_liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_12/vol.8no.1/12_la_mujer_y_el_liderazgo_empresarial.pdf)

Cuberes, D., y M. Teignier, 2012, "Gender Gaps in the Labor Market and Aggregate Productivity", Sheffield Economic Research Paper, Barcelona. Recuperado de: <http://economics.clemson.edu/files/genderandgrowth-april2013.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2010). Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Estudios Postcensales. Número 7. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

Díaz, A. M. (2015). Acceso a fuentes de empleo, segregación residencial y resultados laborales de las mujeres en Bogotá. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6789/IDB-WP-566\\_N\\_FINAL.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6789/IDB-WP-566_N_FINAL.pdf?sequence=1)

Domínguez, M. E. (2004). Equidad de género y diversidad en la educación colombiana. Revista electrónica de educación y psicología. Número 2.

Estrada, A.M. (1997). Los estudios de género en Colombia: Entre los límites y las posibilidades. Nómadas. Número 6. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1051/105118999004.pdf>

Falcón, M.C. (2001). Malos tratos habituales a la mujer. Barcelona: J.M. Bosch.

Fernández, M. C., de la Cruz Cantos, M. L., Gayoso, M., & Rodríguez, S. (2015). Carga mental en la mujer trabajadora: desigualdad de género y prevalencia. Madrid, España: Medicina y seguridad del trabajo.

Friedrich Ebert Stiftung. (2001). La mujer empresaria de la microempresa: la experiencia colombiana. Recuperado de: <http://library.fes.de/fulltext/iez/01111002.htm>

Función Pública. (2014). Informe sobre la participación femenina en el desempeño de cargos directivos de la administración pública colombiana. Bogotá. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2411.pdf/9fe45689-b399-4fa8-bfd9-864ccc7c9c2f>

Galvis, L. (2010). Diferencias salariales por género y región en Colombia: Una aproximación con regresión por cuartiles. Cartagena : Banco de la República.

Garbiras, M. A. (2010). El liderazgo de la mujer empresaria en Colombia, una mirada desde el saber, el poder y la sexualidad en las organizaciones privadas y mixtas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/5616/1/tesis658.pdf>

Greene, B. M., & Smith, R. A. (2015). Gender Inequality in the Workplace. Obtenido de Columbia University Academic Commons: <http://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac:190361>

International Labour Organization. (2015). Women in Business and Management. Gaining momentum. Geneva: Publications of the international Labour Office.

Laurent, V. (Diciembre de 2015). A desigualdade de género e as doenças profissionais na Bélgica / L'inégalité de genre et les maladies professionnelles en Belgique / Gender inequality and occupational diseases in Belgium / Desigualdad de género y enfermedades profesionales en Bélgica. Oporto, Portugal: Laboreal. Dec 2015 11(2):10-27. Obtenido de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-52372015000200002&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000200002&lng=en&tlng=en)

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

Merriam-Webster. (2016). Glass Ceiling. Obtenido de Merriam.webster: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/glass%20ceiling>

Organización de los Estados Americanos OEA. (5 de Junio de 2013). Departamento del Derecho Internacional. Obtenido de Convención Interamericana Contra Toda Forma de Discriminación e Intolerancia.

Organización Internacional del Trabajo OIT. (1958). Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Obtenido de Derechos en el Trabajo: <http://www.ilo.org/declaration/principles/eliminationofdiscrimination/lang--es/index.htm>

OIT. (2008). La igualdad de género en el corazón del trabajo decente. Obtenido de OIT: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms\\_106520.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_106520.pdf)

Olney, S. (21 de Octubre de 2015). El futuro del trabajo depende del porvenir laboral de las mujeres. Obtenido de Noticias OIT: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_417412/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_417412/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo, C. E. (2013). Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Publicaciones de la OIT.

Organización Naciones Unidas [ONU]. (2015). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. (2015). Reportes de desarrollo humano, Capítulo cuatro. Obtenido de Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas: <http://report.hdr.undp.org/>

Ramírez, A. (6 de Abril de 2015). Solo hay una mujer por cada nueve hombres en cargos altos. El Tiempo, págs. <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/empleo-de-mujeres-en-colombia-estudio/15526840>.

Red por los Derechos de la Infancia en México. (2013). La desigualdad de género comienza en la infancia. Recuperado de: [http://derechosinfancia.org.mx/documentos/Manual\\_Desigualdad.pdf](http://derechosinfancia.org.mx/documentos/Manual_Desigualdad.pdf)

Rodríguez, A. N., Ibarra, M. E. (2013). Los estudios de género en Colombia. Una discusión preliminar. Sociedad y Economía. Número 24. Pp. 15-46.

Rodríguez, G. A., Vargas-Chaves, I. (2014). Políticas de igualdad e intereses colectivos: reflexiones y nuevos retos. Bogotá: Grupo Editorial Ibáñez.

Segura, M. L., Pintor, L. (2010). Una visión desde el empresarismo femenino en Colombia y su potencial de internacionalización. Bogotá: Konrad Lorenz.

Small, M. (25 de Noviembre de 2005). Pregnant? You're fired! BBC News, pág. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4406906.stm>.

U.S Government Accountability Office. (3 de November de 2011). GENDER PAY DIFFERENCES: Progress Made, but Women Remain Overrepresented among Low-Wage Workers. Obtenido de Reports and Testimonies: <http://www.gao.gov/products/GAO-12-10>

UNESCO. (2015). GENDER AND EFA 2000-2015: achievements and challenges. Paris, Francia: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

United Nations Development Pro. Human Development Report . Obtenido de United Nations Development Programme: <http://report.hdr.undp.org/>

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2016a). Progress of the world's women 2015-2016 – Transforming economies, realizing rights. Recuperado de: <http://progress.unwomen.org/en/2015/>

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2016b). Convention of the Elimination of All Forms of Discrimination against Women. Recuperado de: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>

Velásquez, M. (2002). Las mujeres y la propiedad. Revista Credencial Historia. Edición 149. Bogotá: Banco de la República.

## COMPETITIVIDAD: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE COLOMBIA Y CHILE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

Álvaro David Buenaventura Maya

**Director:** Ivarth Palacio Salazar

### Resumen

El desarrollo social y económico de las naciones enmarcadas en el fenómeno de la globalización depende de su competitividad. Aquellos países con mayor competitividad tienen, por ende, más oportunidades para continuar elevando los niveles de vida de sus ciudadanos. La capacidad de competir no solo se fundamenta en una selecta serie de factores sino en un sistema complejo el cual es único y especial para cada país. Las naciones del mundo han identificado los pasos a seguir para llegar a niveles sostenidos de competitividad y se han dado cuenta que la innovación debe ser el aspecto fundamental sobre el cual el sistema competitivo funciona. Bajo este contexto, este escrito se propone determinar lo que le ha permitido a Chile tener la posición de líder en competitividad de Latinoamérica y comparar sus desarrollos en el campo de la innovación frente al caso de Colombia, para establecer las acciones que podría tomar Colombia como ejemplo en pro de un salto competitivo de esta nación.

**Palabras clave:** Competitividad, Innovación, América Latina, FEM, Salto Competitivo, Ventaja Competitiva, Instituciones, Educación, Capital Humano, Comparación entre países.

### Abstract

Economic and Social development of nations in the Globalization Scope depends on their competitiveness. Therefore, those countries that hold a higher competitive position have higher opportunities to keep raising living standards to its citizens. Their ability to compete is not merely due on a select series of factors but also due to a complex system, which is unique and special for each nation. The world's nations have identified the necessary

steps to achieve sustainable levels of competitiveness and have realised that innovation has to be the key aspect about how the global competitiveness system works. In this context, this paper is aimed to determine what has given Chile the competitive lead position in Latin America and compare Chile's developments in the field of innovation against the Colombian case, to establish the actions that Colombia would be able to take as an example and give a competitive leap forward nation-wide.

**Key words:** Competitiveness, Innovation, Latin America, WEF, Competitive Leap, Competitive Advantage, Institutions, Education, Human Capital, Country Benchmarking.

### INTRODUCCIÓN

El punto de inflexión de la globalización fue el período histórico de la década de los ochentas puesto que en esta época fue donde los países en vías de desarrollo comenzaron a desarrollar políticas económicas más liberales (Arslan & Tatlıdil, 2012). Esta liberalización de los mercados, donde antiguamente tenían presencia los estados, permitió la creación de una demanda internacional de bienes y servicios para la articulación de la economía global mediante el comercio internacional.

Hasta ese entonces la dinámica del comercio internacional se entendía desde la perspectiva de las ventajas comparativas de David Ricardo en la cual los factores de producción se especializan en múltiples actividades económicas dependiendo de las diferencias de productividad relativa entre sí (Costinot & Donaldson, 2012). Pero la realidad del momento era distinta a la que definía la teoría ricardiana. Aun cuando los países si se estaban especializando en aquellos sectores donde tenían mejores productividades relativas, esto no significaba que dejaban de tener presencia en otros donde no eran tan productivos. Como el Ph.D en economía Alan V. Deardorff declara:

“El [...] problema está implícito en el modelo ricardiano en sí mismo [...] (porque) el modelo implica especialización completa en el equilibrio [...] Esto significa que las diferencias en requerimientos de labor no pueden ser observadas, puesto que los productos importados casi nunca van a ser producidos en el país que los importa” (Deardorff, 1984, p. 476)

En otras palabras, la crítica que hace Deardorff sobre el modelo de comercio internacional ricardiano es que no cubre los excedentes de labor que deja la especialización en los productos o servicios donde los países son más productivos y por lo tanto no es pertinente al momento de explicar la dinámica actual de comercio internacional puesto que ningún país logra una especialización completa en un solo producto.

El vacío que la especialización completa en sectores de mayor productividad relativa dejaba en los excedentes de labor y la presencia de países sin una productividad relativa fuerte en el mercado global fue lo que le permitió a Michael Porter hablar sobre el tema del comercio internacional y su relación directa con la prosperidad de cada país. Para

Porter el bienestar de una nación no está relacionado con la relatividad de productividad de sus factores, sus mercados laborales o de materias primas, ni con su moneda o tasas de interés; sino que se fundamenta en la capacidad de las empresas nacionales para mejorar e innovar constantemente (Porter, 1990). Esta perspectiva completamente diferente a la de los economistas clásicos significa que el éxito de una nación en el comercio internacional no solamente depende de factores de carácter económicos sino también de características sociales, culturales, históricas e institucionales.

Con lo anterior en mente, Porter concluye que cada país tiene una mezcla única de factores con los cuales compite en los mercados globales y que la diferencia de cada país en éstos es lo que explica los excedentes del mercado laboral y de capitales en sectores de menor productividad relativa. Él distingue que la singularidad que cada país tiene en el comercio internacional se debe a estas características únicas definidas como ventajas competitivas y explica que éstas se crean y mantienen por medio de procesos altamente especializados (Porter, 1990).

Fenómenos como la liberalización de las industrias productivas, la mayor prevalencia de la economía de mercado y la libertad financiera son saltos que han protagonizado el papel del comercio a nivel global, y que construyeron el camino para los incrementos en competitividad y el alcance de la globalización (Arslan & Tatlıdil, 2012). Este cambio de paradigma del comercio internacional hacía la competitividad ha resaltado la relevancia de los objetivos de cada nación como lo explica Porter:

“El principal objetivo de una nación es generar niveles altos y crecientes de estándares de vida para sus ciudadanos (y) la habilidad para hacerlo depende de la productividad con la que los recursos humanos y de capital son empleados. La productividad depende por igual de la calidad y características de los productos [...] y la eficiencia con que son producidos. La productividad es el principal determinante del futuro del estándar de vida de una nación.” (Porter, 1990, p. 76)

Por consiguiente, resulta claro que la prosperidad de una nación depende de su competitividad, que a su vez está influenciada por la productividad en el uso de sus recursos y su capacidad de innovación (Atkinson, 2013)<sup>1</sup>. En consecuencia, Porter propone un modelo de diamante de la ventaja nacional como base para el estudio de la competitividad (Figura 1) donde se resalta la importancia de las interrelaciones entre competitividad, productividad e innovación. En éste se tienen en cuenta aspectos micro y macro de cada país: Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de soporte, y condiciones de los factores.



Figura 1. Diamante de la ventaja nacional. Tomado de *The Competitive Advantage of Nations*, Porter 1990.

Las nuevas ideas que Porter ofreció sobre competitividad como dinámica de comercio internacional y su impacto en la prosperidad de las naciones han permeado en las instituciones globales dedicadas a mejorar la economía global. La más importante de ellas en el campo de competitividad es el Foro Económico Mundial –FEM, el cual fue fundado en 1971 y presenta de manera anual el Reporte Global de Competitividad. En sus inicios, este informe se basó en las ideas sobre competitividad de Michael Porter y tenía 10 pilares, pero desde 2004 el FEM usa el índice global de competitividad como herramienta de medición para cada país. (Samans, 2015 - 2016) (Foro Económico Mundial, 2009)

Como resultado de los avances en el campo, la medición anual que lleva a cabo el FEM sobre la competitividad de las naciones de la aldea global se fundamenta en la definición que la institución le da al término: “la mezcla de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez establece el nivel de prosperidad que un país puede obtener” (Sala-I-Martin, y otros, 2015 – 2016, p. 4). La publicación anual del Reporte Global de Competitividad tiene como fin “condensar los mensajes clave, analizar los principales resultados globales y regionales junto con las tendencias más recientes y discutir sucintamente el desempeño competitivo de un grupo seleccionado de economías” (Sala-I-Martin, y otros, 2015 – 2016, p. 4), lo que permite a cada país tener claridad acerca de sus fortalezas y debilidades a la hora de competir a nivel global y proponer soluciones para mejorar su nivel de prosperidad.

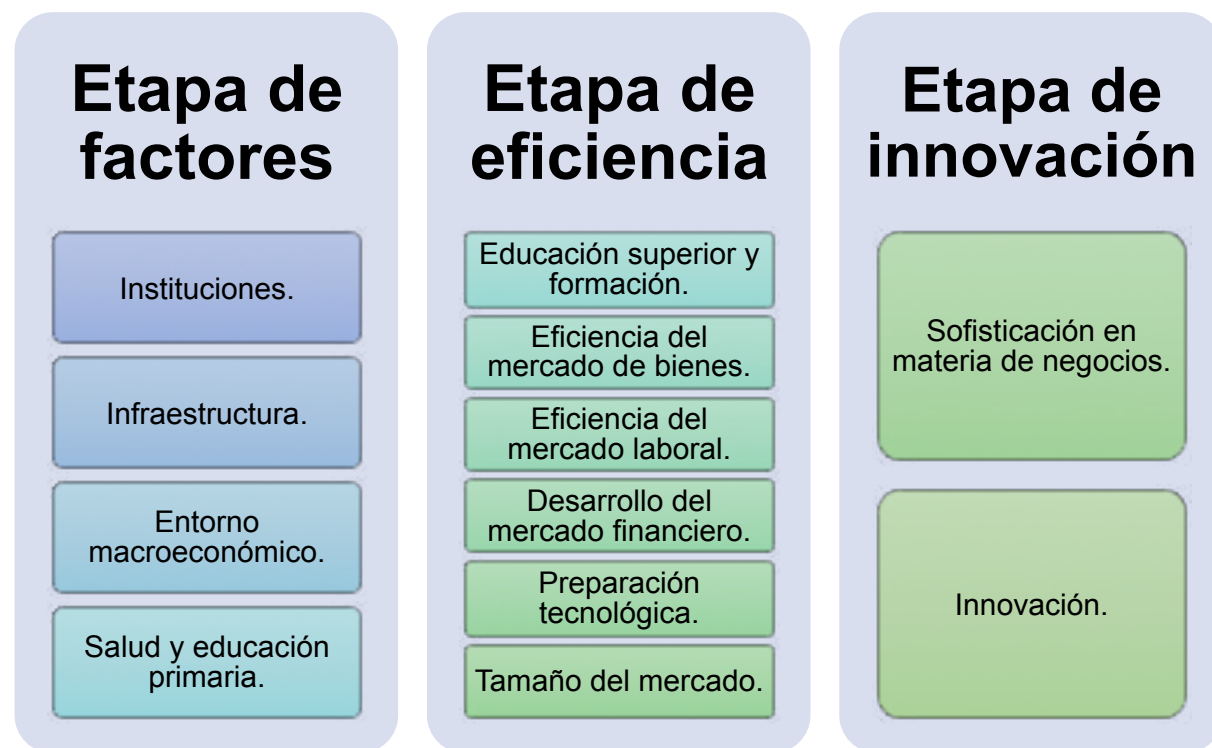


Figura 2. Pilares de la competitividad. Elaboración propia con base en los datos del Reporte Global de Competitividad, FEM, 2015 – 2016.

Como se muestra en la Figura 2, el reporte evalúa 12 pilares de competitividad con los cuales se determina la etapa de desarrollo en la que está una economía: entre más enfocado se encuentre un país a la etapa de innovación, más competitivo será. La calificación general en el reporte que recibe cada país está determinada por la ponderación de la calificación que obtuvo en cada uno de los pilares.

La consideración de la dinámica actual de competitividad donde el comercio internacional y la globalización toman un papel protagónico para la prosperidad de las naciones ha sido asimilada por Colombia. Un ejemplo de esto es la visión del país de posicionarse como el tercero más competitivo de América Latina en su visión 2032 (Garcés, 2015 - 2016), con lo que resulta claro el valor que la competitividad tiene en el desarrollo socio-económico del país.

Empero, la nación aún está lejos de cumplir este objetivo visionario. En el Reporte Global de Competitividad, Colombia es el quinto país más competitivo de América Latina y está ubicada en el puesto 61 entre 140 países, lo que significa una diferencia de nueve posiciones contra Costa Rica que es el tercer país más competitivo de la región, y una diferencia de 26 posiciones frente a Chile, quien es el líder (Foro Económico Mundial, 2015 - 2016). Con respecto a estos resultados, el Consejo Privado de Competitividad en su Informe Nacional de Competitividad 2015 – 2016, ha encontrado que el país aún tiene mucho por hacer en materia de competitividad. Según este informe, el mayor problema radica en el afianzamiento de los requerimientos básicos para competir como lo son las

instituciones y la infraestructura (Garcés, 2015 - 2016).

En consonancia con lo anterior, se considera de importancia realizar un análisis sobre la situación del país en términos de competitividad, para lo cual un análisis comparativo es útil con el fin de reconocer en qué podría mejorar Colombia y qué debería hacer para llegar a la meta que se propone. Este análisis comparativo se hará con respecto a Chile, no solo por ser el país más competitivo de la región, sino también porque Colombia comparte múltiples rasgos sociales con el país austral tales como la cultura, el idioma, relaciones con otros países de la región, recursos naturales, etc.

Para este análisis comparativo se hará uso de la información que presenta el Reporte Global de Competitividad más reciente y se compararán Colombia y Chile en cada uno de los 12 pilares que presenta el informe. En la Figura 3 se muestra la calificación que cada país obtuvo para cada uno de los pilares en el reporte para el período de 2015 – 2016, y a continuación se presenta una interpretación del por qué los resultados están así.

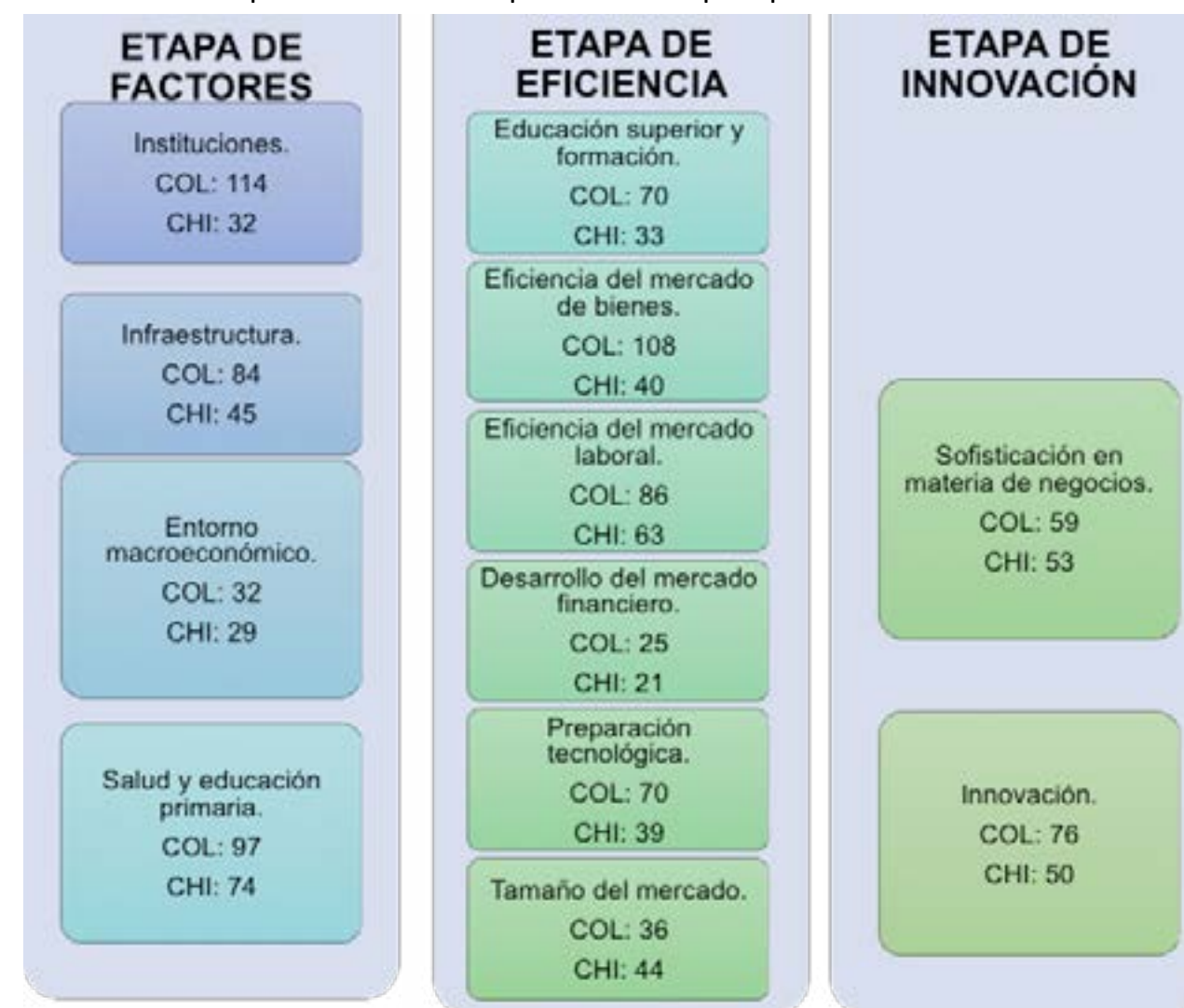


Figura 3. Posición de Colombia vs. Chile. Elaboración propia con información tomada del Competitiveness Dataset, Foro Económico Mundial, 2016

## Interpretación de los Resultados:

### Etapa de factores

- **Instituciones:** en este pilar es donde más desventaja tiene Colombia frente a Chile (82 posiciones de diferencia) puesto que es el más débil que tiene el país. El principal problema de Colombia recae en el conflicto armado, el cual afecta la credibilidad del gobierno y la percepción de corrupción. Los resultados del país lo ubican entre las 35 peores calificaciones globales, mientras que Chile se encuentra entre las 35 mejores calificaciones.
- **Infraestructura:** Colombia también está en desventaja en éstas cuestiones. La mayor diferencia entre Colombia y Chile es el tema de las vías, en especial las secundarias y terciarias; pero también existen contrastes significativos en términos de puertos, aeropuertos, los temas de cadena de frío, almacenamiento, electricidad y transporte.
- **Entorno macroeconómico:** en este pilar ambos países se encuentran en una posición equivalente. Ambos tienen déficit fiscales aceptables; niveles de desempleo, inflación y crecimiento económico relativamente iguales y estables, y ambos pertenecen a organismos de integración regional como el MILA, Alianza del Pacífico y la ALADI.
- **Salud y educación primaria:** aunque Colombia se encuentra otra vez en desventaja en este pilar, es de importancia precisar que este es el más débil de Chile. Los constantes escándalos de las EPS colombianas, sumadas con un sistema de seguridad social excluyente e ineficiente han erosionado la posición del país.

### Etapa de eficiencia

- **Educación superior y formación:** en este pilar Colombia vuelve a encontrarse entre los 35 peores países. En lo que peor está Colombia es en educación en matemáticas y ciencias, lo cual es clave para poder pasar de la eficiencia a la innovación.
- **Eficiencia del mercado de bienes:** acá Colombia también vuelve a encontrarse entre los 35 peores países. Las mayores desventajas de Colombia se encuentran en la alta participación de las importaciones en el mercado interno y baja competencia en los mercados internacionales.
- **Eficiencia del mercado laboral:** en este pilar Chile aventaja a Colombia gracias a una mayor productividad y eficiencia.
- **Desarrollo del mercado financiero:** en este pilar Colombia y Chile tienen una posición equivalente, pero Colombia presenta desventajas en relación con los costos de las actividades financieras así como la eficiencia de las instituciones tanto públicas como privadas que hacen parte del sector.
- **Preparación tecnológica:** Colombia está en desventaja puesto que niveles importantes de adopción tecnológica por parte de su sector microeconómico. Esto se debe, en parte, a la escasa disponibilidad de tecnología de punta que hay en el país, o cual dificulta

su absorción.

- **Tamaño del mercado:** este es el único pilar donde Colombia supera a Chile. Actualmente, el PIB de Chile alcanza la cifra de USD\$258.1 billones (Banco Mundial, 2016) mientras que el PIB de Colombia alcanza la cifra de USD\$377.7 billones (Banco Mundial, 2016). Aun así, Chile tiene un mayor mercado exportador que Colombia.

### Etapa de innovación

- **Sofisticación en materia de negocios:** en este pilar ambos países tienen una posición equivalente, aunque Colombia podría mejorar en la sofisticación de sus procesos de producción, lo cual va de la mano con la mejora en la preparación tecnológica en el país.
- **Innovación:** Colombia se queda atrás de Chile porque en términos de educación no está cumpliendo con las cuotas que necesita de científicos e ingenieros los cuales son claves para innovaciones de importancia. Esto ha disminuido considerablemente la capacidad de innovación y la calidad de las instituciones que se dedican a estos temas.

Con las anteriores consideraciones en mente resulta claro que Colombia podría aprender sobre competitividad tomando como punto de partida las medidas que ha tomado Chile en los últimos años y que la han llevado al liderazgo competitivo de la región latina. Ahora bien, con el fin de efectuar un análisis más profundo y teniendo en cuenta que Colombia quiere dar el salto de un país enfocado en la eficiencia a un país enfocado en la innovación como el que está haciendo Chile, este artículo se centrará en determinar cómo Colombia puede mejorar su competitividad en temas de innovación desde la experiencia chilena.

### Desarrollo

Generalmente, la innovación se entiende desde el punto de vista de la tecnología. “La innovación tecnológica ha sido una dinámica fuerza para el desarrollo industrial, la productividad y ciertamente, nuestros crecientes estándares de vida a lo largo de la historia.” (Abernathy & Clark, 1985, p. 3) Sin embargo, esta perspectiva deja de lado otros aspectos importantes del campo puesto que “no se centra en el proceso de innovación en sí mismo sino en los aspectos del ambiente de la firma (o de la industria) que estimulan o retardan el avance técnico.” (Abernathy & Clark, 1985, p. 3) En el mundo moderno, muchos entienden la innovación como una nueva tecnología cuando en realidad este término depende de la perspectiva sobre la cual es abordado.

Uno de los primeros académicos en resaltar la importancia de la innovación desde el punto de vista económico fue Joseph Schumpeter, quien en su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia* explica:

“El punto esencial a entender cuando se habla de capitalismo es entender que se trata de un proceso en evolución. [...] El capitalismo, pues, es por naturaleza una forma [...] de cambio económico [...] que nunca puede ser estacionario. [...] Este carácter evolutivo

[...] no solo se debe al hecho que el ciclo económico se causa en ambientes sociales y naturales. [...] El impulso fundamental que asigna y mantiene la locomotora capitalista en movimiento viene de los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción o transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización industrial que los capitalistas crean. [...] (Lo anterior) ilustra el mismo proceso de mutación industrial [...] que constantemente revoluciona la estructura económica desde adentro, destruyendo incesantemente la antigua, incesantemente creando una nueva. Este proceso de destrucción creativa es el hecho esencial acerca del capitalismo” (Schumpeter, 1950, p. 82)

Las ideas de Schumpeter introducen la primera fase del estudio del campo de la innovación como una destrucción creativa o novedad, puesto que para él la “innovación pertenece solo a una novedad explotable comercialmente.” (Moldaschl, 2010, p. 2) Es así como nace la diferencia entre un inventor y un emprendedor porque sólo un emprendedor es capaz de encontrar una novedad que pueda generar utilidades. De lo anterior resulta claro que “las firmas emprendedoras ofrecen dos contribuciones indispensables a las economías de mercado. Primero, son una parte integral del proceso de renovación que las permea y define. [...] Segundo, las firmas emprendedoras son un mecanismo esencial por el cual millones entran a la economía principal” (Kuratko, 2005, p. 578)

En contraste con lo anterior, Peter Drucker ve el fenómeno de la innovación desde una perspectiva diferente a la de Schumpeter puesto que se enfoca en el papel del emprendedor en la innovación más que en la innovación en sí misma, diciendo que ésta “es el medio por el cual el emprendedor crea nuevos recursos que producen riqueza o dotan a los recursos existentes con un potencial para crear riqueza.” (Drucker, 1985, p. 95) La diferencia principal entre Drucker y Schumpeter es que el primero entiende que la innovación no solo proviene de la destrucción creativa, sino que de igual forma puede manifestarse a partir de la mejora en algo que ya existe. Es aquí donde Drucker afirma que “la innovación no es solo un resultado, sino un proceso.” (Drejer, 2002, p. 6)

Los estudios de estos autores vienen desde una perspectiva empresarial en la cual “el análisis de la innovación a nivel micro económico se centra en el estudio de los actores (empresas, Estado, actores del sistema financiero, laboratorios de investigación...) y se encarga de apreciar su rol dentro de la innovación.” (Boutillier, y otros, 2014, p. 19) Estos desarrollos desde el punto de vista del emprendedor no han sido la única perspectiva de estudio dado que la innovación es un fenómeno que se debe entender desde varios niveles: el de la empresa, el individuo emprendedor y de ciudadano a Estado. (Boutillier, y otros, 2014)

A causa de esta necesidad de una perspectiva más amplia, varios investigadores han partido desde la visión de Drucker sobre la innovación como proceso para dar paso a una gran variedad de modelos de innovación que tienen en cuenta múltiples niveles. Éstas han ido desde el modelo lineal, en el que el tirón de la demanda es el impulso de las empresas para innovar; pasando por modelos mixtos de innovación donde las retroali-

mentaciones del ambiente sobre la empresa son los motivadores de la innovación, hasta llegar a los sistemas de innovación que se deriva de modelos de red de innovación donde el ambiente de la empresa expresado en agentes genera los impulsos de innovación. (Velasco, Zamanillo, & Gurutze Intxaurre, 2007)

Estos aportes teóricos y metodológicos parten de la idea que “el análisis de la innovación a nivel meso económico está, a su vez, ligado a pensar en la innovación como un sistema. [...] Se modificó también la representación del proceso de innovación que pasó de lineal a interactivo, haciendo de la concepción el elemento central del proceso de innovación.” (Boutillier, y otros, 2014, p. 20) El énfasis en la concepción/perspectiva es como resultado que “los sistemas usados en los procesos de innovación son los más complejos conocidos (tanto técnica como socialmente), y los requerimientos para las innovaciones exitosas varían enormemente en cada caso.” (Kline & Rosenberg, 1986, p. 276).

No obstante, la preocupación por la innovación no solamente se ha enfocado a nivel de las relaciones entre los ciudadanos de un país sino también en la manera como éste se relaciona con otras naciones. En su texto “The National System of Political Economy” de 1841, Friedrich List explica que la única manera para que Alemania (que en ese entonces era un país subdesarrollado) pudiera llegar a niveles de desarrollo como los de Inglaterra era conociendo nuevas tecnologías e implementándolas en los factores de producción (Freeman, 1995). Alemania siguió recomendación de List e implementó el Sistema Nacional de Política Económica basado en la visión temprana de innovación y fue esto lo que le permitió “desarrollar uno de los mejores sistemas de educación técnica y capacitación en el mundo. Este sistema no fue solo [...] una de las más importantes causas para que Alemania aventajara a Inglaterra en la última mitad del siglo diecinueve, pero lo que al día de hoy es el fundamento de las habilidades superiores y la mayor productividad de la mano de obra alemana.” (Freeman, 1995, p. 6)

Por ende, la incorporación de políticas en temas de innovación a nivel nacional son cruciales para el desarrollo de elevados niveles de productividad, puesto que “todo desarrollo económico y social depende en última instancia de nuevas ideas que desafía la introspección y la inercia del status-quo con posibilidades de cambio y mejora.” (Dodgson & Gann, 2010, p. 12) En la actualidad son los Sistemas Nacionales de Innovación –SNI, los cuales están circunscritos en las políticas económicas de un país, quienes articulan los esfuerzos en este campo en pro de la competitividad nacional. Cabe resaltar que “a nivel macro económico, estas políticas buscan crear modalidades que permitan estimular la capacidad para innovar. Se trata de pensar y apreciar la eficacia de los instrumentos implementados y el de tantos más en un contexto de internacionalización creciente” (Boutillier, y otros, 2014, p. 20)

Los SNI surgen desde la perspectiva del profesor Bengt-Åke Lundvall, quien también es el fundador del grupo de investigación danés IKE, sobre la diferencia entre la manera como abordaban el desarrollo en innovación los países de Europa occidental y los escan-

dinavos. Por una parte, la iniciativa de política económica de List propone SNI basados en que los países pueden llegar a altos niveles de desarrollo si invierten en Investigación y Desarrollo –R&D; y este fue el modelo que se extendió a lo largo de Europa Occidental. Sin embargo, “en los años 1970 y 1980, los países escandinavos tuvieron un fuerte incremento del PIB y de los ingresos per cápita mientras que tenían niveles de inversión bajos en R&D” (Gallaud, 2014, p. 377).

Esta dicotomía entre ambas regiones se basa en que los países occidentales basaron sus políticas de innovación en el “modelo lineal secuencial fundado en la ciencia y movilizándolo la R&D como sustento principal”. (Gallaud, 2014, p. 377); mientras que los países escandinavos basaron sus SNI en supuestos diferentes: “Primero, asumieron que el recurso más fundamental en la economía moderna es el conocimiento y, en consecuencia, el proceso más importante era el aprendizaje. [...] Segundo, asumieron que el aprendizaje es predominantemente interactivo y, consecuentemente, un proceso socialmente integrado que no puede ser entendido sin tomar en consideración en contexto institucional y cultural” (Lundvall, 2010, p. 1). Así, la diferencia en lo que se entiende como sustento principal de las políticas en innovación se explica en dos enfoques: “El enfoque “cerrado” donde la innovación está sujeta a un proceso de producción centrado en la R&D, vs. El enfoque “largo” donde la innovación resulta de la producción y la difusión de un nuevo sustento: el conocimiento.” (Gallaud, 2014, p. 377)

Todas las observaciones anteriores relacionan estrechamente a la innovación con la competitividad en el sentido que un país competitivo necesita tener características específicas en las diferentes industrias a las que hace parte y la única manera de sostener esas características a lo largo del tiempo es mediante la innovación. El camino predilecto que han escogido las naciones del mundo para formular sus políticas de innovación ha sido el enfoque “corto”, puesto que es una solución más rápida de implementar que un cambio cultural e institucional como el que propone el enfoque “largo”. Es por esto que el Foro Económico Mundial, en su evaluación de la competitividad, entiende la innovación así:

“La innovación es particularmente importante para las economías en cuanto éstas se acercan a la frontera del conocimiento, y a la posibilidad de generar mayor valor agregado mediante la simple integración y adaptación de tecnologías exógenas tiende a desaparecer. En estas economías, las firmas deben diseñar y desarrollar productos de última tecnología y procesos para mantener un frente competitivo y moverse hacia actividades de aún mayor valor agregado. Esta progresión requiere un ambiente que conduzca a actividades innovadoras y que soporte tanto a los sectores públicos como a los privados. En particular, significa suficiente inversión en R&D, especialmente en el sector privado; la presencia de instituciones de investigación de alta calidad que puedan generar los conocimientos básicos necesarios para construir las nuevas tecnologías; colaboración extensiva en la investigación que se necesita para construir las nuevas tecnologías; colaboración

extensiva entre las universidades y la industria; y la protección a la propiedad intelectual.” (Foro Económico Mundial, 2015 - 2016, p. 37)

Con todo lo anterior, para la mayoría de los países latinoamericanos estos avances en el campo de la competitividad y la innovación son recientes. En la segunda mitad del siglo XX el modelo cepalino de sustitución de las importaciones acompañado de fuertes restricciones al comercio internacional fueron el paradigma de desarrollo en la región. No obstante, los problemas de balanza de pagos y deuda extranjera en México de 1982 y su crisis sistémica por la región llevó al “inicio de la debacle estructural que [...] generó las condiciones necesarias para la implementación de los modelos aperturistas y la vuelta definitiva de las tesis neoclásicas en la definición de las políticas de desarrollo.” (Toscano Mora, 2006, p. 13) Las consecuencias del cambio tardío al modelo neoliberal en los países de la región fueron, entre otras:

- “Los esquemas de protección terminaron generando empresas o grupos oligopólicos nativos con estructuras productivas de alto costo, ineficientes y que las alejaba de los mercados externos y provocaba un sesgo anti-exportador señalado por los críticos del modelo.
- Frente a este contexto, y ante la alta dependencia del sistema productivo en las importaciones de insumos y bienes de capital, la restricción externa presente desde el Modelo Primario Exportador, lejos de resolverse, se reprodujo bajo nuevas formas.
- A pesar de que la estructura productiva pretendía basarse en la industria como eje del proceso de acumulación de capital, las exportaciones siguieron descansando en los productos primarios. Estos perdieron dinamismo ante la existencia de una relación de precios interna desfavorable para los bienes agrícolas, un insuficiente apoyo estatal y la ausencia o abandono de los programas de reforma agraria.” (Toscano Mora, 2006, p. 12)

Países como Colombia sufrieron estas consecuencias y al momento de llegar la apertura económica al principio de la década de 1990 el país se encontraba en una clara desventaja competitiva frente a los demás; mientras que países como Chile y Uruguay, quienes habían hecho caso omiso a las recomendaciones del modelo cepalino desde la década de 1970 estaban en mejores condiciones para competir a nivel global. (Chavarro Miranda & Grautoff Laverde, 2012)

Como resultado de la tardía inscripción de Colombia en la globalización, el tema de competitividad e innovación en Colombia se dejó de lado, y fue hasta el comienzo del siglo XXI donde el país empieza a tomar iniciativas en el asunto. Los documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social –Conpes 3297 y 3439, de 2004 y 2006 respectivamente, fueron los que definieron las pautas de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad y la Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad. Estos avances han dado paso al documento Conpes 3527 de 2008 sobre la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Es aquí donde el país define

cuál es su papel en el desarrollo productivo diciendo: “En este documento se entiende que, siendo el sector privado el principal responsable de la productividad, el papel del Estado es facilitar los esfuerzos productivos del sector privado.” (Consejo Nacional de Política Económica y Social -Conpes, 2008, p. 6)

Conforme a esto, la perspectiva del Gobierno Nacional sobre productividad es apropiada con lo que se espera de una economía basada en principios liberales y circunscrita en la globalización y la libre competencia: “En este documento se entiende que los aumentos en la rentabilidad del sector privado deben provenir esencialmente de aumentos en la productividad, y no de fuentes indeseables [...] Se entiende, además, que el objetivo de largo plazo de una política de competitividad debe ser reducir la protección y promover la competencia en el aparato productivo.” (Consejo Nacional de Política Económica y Social -Conpes, 2008, p. 6)

Así las cosas, para Colombia es indispensable que el objetivo de sus políticas en competitividad sea “lograr la transformación productiva del país. Un país puede aumentar el valor de su producción por tres vías: produciendo más (aumentando la productividad), produciendo mejor (aumentando la calidad) o produciendo nuevos productos (transformación productiva). Aunque, en general, ninguno de esos tres frentes puede ser despreciado, Colombia debe hacer un esfuerzo relativo mayor en el tercero, ya que prácticamente ha agotado las fuentes de crecimiento en los dos primeros.” (Consejo Nacional de Política Económica y Social -Conpes, 2008, p. 6) Estos hallazgos vienen desde un estudio realizado por el Quantum Advisory Group en 2007 donde se determinó el valor estratégico de los productos que exporta el país y se llegó a la conclusión que “Colombia tiene muy poco espacio para aumentar la calidad: el país tiene una de las distancias a la frontera de precios más cortas dentro de los productos existentes en el mundo.” (Hausmann & Klinger, 2007, p. 42)

De ahí, y en concordancia con la relación entre innovación y competitividad anteriormente descrita, es que Colombia ha definido que el valor estratégico de sus exportaciones a largo plazo no está en los sectores tradicionales del país, sino que yace en la capacidad que tengan las exportaciones de crear nuevos mercados que permitan sustentar en el mercado global la competitividad de los productos nacionales.

Indiscutiblemente, las políticas de cualquier país que desee mejorar su posición competitiva y de innovación deben estar fundamentadas en los factores que constituyen los avances en estos campos a nivel global, es decir, en lo que el FEM toma en cuenta al momento de determinar la competitividad. Por lo tanto, las acciones que toman los estados deben estar focalizadas en los temas mostrados en la Figura 4 y no en otros puntos de vista de la innovación que podrían salirse del campo de la competitividad. A continuación se presentan los casos de Colombia y Chile en cada uno de los sub-pilares de la innovación con el fin de permitir una comparación entre ambos países.

## INNOVACIÓN

- Capacidad para innovar.
- Calidad de las instituciones de investigación científica.
- Gastos de las compañías en R&D.
- Colaboración en R&D entre la industria y las universidades.
- Adquisición estatal de productos de tecnología avanzada.
- Disponibilidad de científicos e ingenieros.
- Patentes PCT, solicitudes/millón.

Figura 4. Composición del pilar de la Innovación. Elaboración propia con base en los datos del Reporte Global de Competitividad, FEM, 2015 – 2016.

### Caso de Colombia

En la Tabla 1 se muestran los resultados desglosados que consolidan la calificación y posición de Colombia en el pilar de innovación. Para algunos de los conceptos se hará un análisis sobre el estado del arte del país en el tema correspondiente.

Tabla 1.

Resultados de Colombia en el 12° pilar

12° PILAR: INNOVACIÓN		
CONCEPTO	CALIFICACIÓN	POSICIÓN
Capacidad para innovar.	3.7	93
Calidad de las instituciones de investigación científica.	3.7	74
Gastos de las compañías en R&D.	2.9	96
Colaboración en R&D entre la industria y las universidades.	3.9	49
Adquisición estatal de productos de tecnología avanzada.	3.3	68
Disponibilidad de científicos e ingenieros.	3.8	87
Patentes PCT, solicitudes/millón.	1.4	63

Elaboración propia con base en los datos del Reporte Global de Competitividad, FEM, 2015 – 2016.

### Capacidad para innovar:

Los niveles crecientes de innovación de los países resultan de las mejoras en temas como su marco institucional, el acceso a mano de obra calificada, una expansión de la educación y una buena estructura de innovación. Además, se necesita una integración con los mercados globales de inversión y comercio, y una comunidad dinámica y sofisticada de negocios aun cuando el progreso en cada caso no sea uniforme en el país. (Dutta, Reynoso, Bernard, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2015)

En el caso de Colombia se puede ver que los temas de Ciencia y Tecnología (CTec) han

tomado gran importancia: “los recursos destinados a ciencia, tecnología e innovación -a través de los incrementos presupuestales de Colciencias y los rubros destinados a este fin en la reforma al Sistema General de Regalías- se han incrementado; se creó “Innpulsa”, la unidad de desarrollo de Bancóldex que promueve la innovación y el emprendimiento dinámico; se pusieron a disposición de las empresas incentivos tributarios para las inversiones en ciencia, tecnología e innovación; y se han consolidado casos regionales de éxito como Ruta N o Tecnova en Antioquia y Connect Bogotá” (Gómez & Mitchell, 2014, p. 23) Empero, el país aún está rezagado en sistema institucional contundente que soporte la innovación: a 2012 la participación en el PIB de las inversiones en CTec e innovación fueron del 0,2%, mientras que en países como Chile, México y Brasil fueron del 0,4%, 0,5% y 1,2% respectivamente. (Banco Mundial, 2012)

El bajo presupuesto de la nación ha llevado a que la innovación se ponga en segundo plano desde la perspectiva institucional. Como lo deja en claro la Fundación de las Tecnologías de Información e Innovación, para triunfar en un ambiente competitivo basado en la tecnología, los países deben desarrollar tres estrategias distintas en temas de innovación, productividad y competitividad. (Atkinson, 2013) Colombia aún no cuenta con un SNI autónomo, sino que cuenta en la actualidad con un Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación -SNCCTI, por lo cual la innovación no se toma como una estrategia distinta sino como un tema que hace parte de la competitividad nacional.

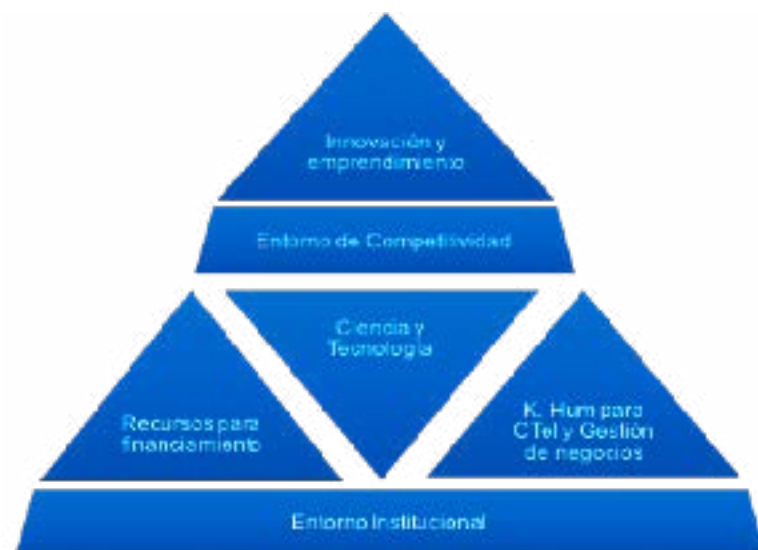


Figura 5. Pilares de la estrategia de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento. Tomado de Innovación y Emprendimiento en Colombia, Gómez & Mitchell, 2014  
Como se muestra en la Figura 5, la innovación y el emprendimiento del país dependen de cuestiones básicas como el entorno institucional y los recursos de financiamiento. Las instituciones que ejecutan el SNCCTI se encuentran bajo el dominio de la Ley 1286 de 2009, la cual ha dejado brechas en las responsabilidades de cada una de las instituciones del país (Congreso de Colombia, 2009). El SNCCTI cuenta con la presencia del Consejo Asesor de Ciencia Tecnología e Innovación, del Consejo de Estímulos Tributarios, el Fondo

Francisco José de Caldas, Colciencias y el Consejo Privado de Competitividad, entre otros. Según la ley, Colciencias se convierte en un Departamento Administrativo del nivel del Conpes o el Consejo de Ministros, pero al momento de ejecutar sus responsabilidades los límites de su alcance se sobreponen con aquellos de otras instituciones estatales. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2011) Esto ha llevado a una alta burocracia y baja ejecución por parte de Colciencias. Por otra parte, los desarrollos en la capacidad para innovar del país “tanto al nivel estratégico, como político y de agencias ejecutoras, tiende a aproximar la innovación más bien hacia la vertiente de ciencia y tecnología, que a la agenda de desarrollo productivo y competitividad.” (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2011, p. 10) Todo lo anterior conlleva a que los incentivos que el estado colombiano tiene en la actualidad no tengan efectos contundentes en el acopio y afianzamiento de inversiones por parte de las empresas del país en innovación. (Echeverry, 2008)

Además, a 2010 el financiamiento del gasto en CTec e innovación en Colombia era cubierto en más de la mitad por las entidades públicas, lo cual sumado a la baja representatividad de este rubro en el presupuesto nacional significa que existen serios problemas de financiamiento que restringen aún más la ejecución institucional de las políticas del SNCCTI. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2011)

#### Calidad de las instituciones de investigación científica:

Aun cuando Colombia ha mejorado en temas de educación, aún le falta mucho para ser considerado como líder en investigación de la región. De las universidades colombianas tan solo tres están dentro de las mil universidades más importantes del mundo, y de los centros de investigación tan solo Colciencias está dentro de los mil más representativos (Webometrics, 2016) (Webometrics, 2016)

Los problemas principales de las instituciones de investigación científica del país son que en su mayoría están financiadas por el sector público, lo cual no es un apoyo significativo teniendo en cuenta que Colombia tiene uno de los porcentajes de inversión en R&D con respecto al PIB más bajos de la región. Además la educación superior no es masiva sino que está dividida entre pública y privada, lo cual previene a personas de bajos recursos de entrar en este sistema.

#### Gastos de las compañías en R&D:

Esta es la peor calificación del país en temas de innovación. Según un estudio con datos de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica –EDIT de 1996 llevado a cabo a finales de la década de 1990, se encontró que en Colombia el tamaño de la empresa tiene una relación directa con la decisión de invertir en R&D pero tiene una relación inversa con respecto a la intensidad de la innovación por parte de las firmas. (Alvarado, 2000) Según Alvarado, el hecho que las empresas grandes tengan mayores fuentes para invertir en R&D no significa que lo ejecuten puesto que no tienen una necesidad de innovar tan

grande como la de las empresas pequeñas.

El hecho que las empresas grandes dejen de lado las grandes inversiones en R&D es una costumbre heredada desde el modelo cepalino puesto que en el caso de Colombia la mayoría de las industrias se conformaron por oligopolios de altas barreras de entrada. (Arbeláez & Torrado, 2011) Los nuevos acuerdos comerciales de apertura del país, así como el mayor dinamismo de la economía doméstica han llevado a que la situación sea más competitiva que nunca y que los oligopolios de antaño estén enfrentándose a condiciones de cambios repentinos. Por ende, a las empresas colombianas aún les hace falta incentivar la innovación como base de su competitividad en el mercado y una cultura interna de mejora continua.

#### Disponibilidad de científicos e ingenieros:

En su mayoría, las condiciones de desarrollo científico en la región son pobres. Esto se debe a que en comparación con otras regiones del mundo, América Latina no tiene una comunidad científica robusta. Como lo explica el Banco Interamericano de Desarrollo, la “baja intensidad tecnológica de los sistemas económicos latinoamericanos es consecuencia directa de una estructura económica que depende, en su mayoría, de sectores en los cuales aquélla es también baja, como los relacionados con la extracción de recursos naturales.” (Banco Interamericano del Desarrollo, 2010, p. 2)

Así las cosas, y en concordancia con los pilares de CTec e Innovación, el capital humano es clave para el dinamismo de los Sistemas de Innovación Nacionales puesto que “la disponibilidad de científicos e ingenieros es decisiva para establecer un sistema de innovación sólido” (Banco Interamericano del Desarrollo, 2010, p. 8)

De esta manera, la comunidad científica colombiana ha venido sufriendo de problemas institucionales, de financiamiento y de calidad en el campo; y esta es la razón principal por la que muchas personas en el país deciden optar por carreras profesionales más prácticas que teóricas. Según datos de 2007 en Colombia menos del 30% de los diplomas se obtenían en ciencias puras y la mayoría de éstos eran diplomas en ingenierías. (Banco Interamericano del Desarrollo, 2010) Además, los doctorados en Colombia según datos de 2007 no llegan ni a uno por cada 100.000 habitantes, lo cual comparado con otros países de la región representa una clara desventaja en la construcción de una comunidad científica avanzada en el país.

#### Patentes PCT, solicitudes/millón:

Colombia tiene una pésima calificación y reputación en la protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual. Según el ranking del Índice Internacional de Derechos de Propiedad, Colombia ocupa el puesto 74 entre 129 países. (Institute for Liberty and Democracy, 2015)

Esta calificación se debe a que en muchos casos, las condiciones de protección de estos tipos de propiedades no están explícitas en la ley colombiana. Desde 2009 el tema ha

venido tomando fuerza con leyes como la 1343 de 2009, la 1403 de 2010 o “Fanny Mickey” y las 1455 y 1450 de 2011, las cuales han buscado formalizar las condiciones de Remuneración, Aplicación y Registro de propiedades tanto físicas como intelectuales. De la misma manera, el país se ha comprometido con los diferentes tratados de libre comercio firmados en actuar para mejorar las condiciones de protección de estos tipos de derecho en su territorio. A lo anterior también se le debe sumar el bajo interés por parte de las grandes empresas del país por invertir en R&D como se explicó anteriormente, lo cual se traduce en una baja producción de innovación y pocas patentes que las protejan.

Es por estos motivos que para 2014 en Colombia tan solo se registraron 71 solicitudes de patentes por medio de las especificaciones contenidas en el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes –PCT; y se percibieron regalías de menos de 70 millones de dólares por propiedad intelectual colombiana. (Banco de Desarrollo de América Latina -CAF, 2015)

#### Comparación con el caso de Chile

A continuación se presenta la Tabla 2 donde se muestran los resultados desglosados que consolidan la calificación y posición de Chile en el pilar de innovación. Para algunos de los conceptos se hará un análisis sobre el estado del arte del país en el tema correspondiente.

Tabla 2.

Resultados de Chile en el 12° pilar

12° PILAR: INNOVACIÓN		
CONCEPTO	CALIFICACIÓN	POSICIÓN
Capacidad para innovar.	3.8	85
Calidad de las instituciones de investigación científica.	4.1	48
Gastos de las compañías en R&D.	3.0	92
Colaboración en R&D entre la industria y las universidades.	4.2	39
Adquisición estatal de productos de tecnología avanzada.	3.1	89
Disponibilidad de científicos e ingenieros.	4.6	32
Patentes PCT, solicitudes/millón.	7.1	43

Elaboración propia con base en los datos del Reporte Global de Competitividad, FEM, 2015 – 2016.

#### Capacidad para innovar:

Chile pasó por la etapa de eficiencia mucho más temprano que otros países de América Latina. En la década de 1970 y bajo la dictadura de Augusto Pinochet, Chile se enfocó en la apertura económica de sus sectores –en especial el primario; mientras que la mayoría de los países de la región se enfocaron en la implementación del modelo cepalino. (Chavarro Miranda & Grautoff Laverde, 2012)

Con una apertura económica tan temprana, Chile tuvo la ventaja de participar en un mercado mundial en boom para los recursos naturales. Chile contaba en ese entonces con grandes ventajas comparativas en el sector minero – energético que le permitieron entrar rápidamente en los mercados globales de materias primas. Empero, a finales de la década de 1990, el país entendió que el rápido crecimiento en el sector primario no era sostenible en el tiempo puesto que era cada vez más difícil superar los límites de calidad. A esta reducción de crecimiento también se le sumó la crisis financiera de finales de la década, con mayores repercusiones para el país que otros en la región debido a la expansión de la apertura económica a dicho momento. Fue ahí donde Chile comprendió que el crecimiento sostenido del país dependía de la dinámica de innovación interna del país. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2011)

Como se puede ver, Chile hace más de 20 años pasó por una etapa muy parecida a la que vive actualmente Colombia. Las lecciones que dejaron estos momentos de crisis se han difundido a nivel institucional y es por esto que las instituciones son unas de las más competitivas de la región –posición 32 entre 140 países. (Foro Económico Mundial, 2015 - 2016) Con unas de las instituciones más eficientes y confiables de la región, Chile se ha posicionado como un país de políticas económicas robustas, lo cual se ve demostrado en la diferencia que tiene frente Colombia –puesto 114 entre 140 países; en el desarrollo de un Sistema Nacional de Innovación autónomo cuyo agente rector es el Consejo Nacional de Innovación para la competitividad; y en un gran número de instituciones dedicadas a la innovación. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015)

Además de los avances institucionales chilenos, también existen avances en temas de integración sectorial. Según un estudio de 2007 hecho por el Boston Consulting Group –BCG, Chile tenía potencial en ocho sectores para constituirlos en clústers: Acuicultura, vinos, porcicultura-avicultura, fruticultura, minería del cobre, alimentos procesados. (The Boston Consulting Group , 2007) El gran aporte de este estudio fue el hecho que el gobierno chileno centró sus esfuerzos de implementación política en estos sectores, lo que ha probado ser exitoso al momento de potencializar los procesos de innovación en estos sectores. (Revista Cluster Chile, 2009)

Como lo explicó la directora de la Corporación de Fomento de la Producción –CORFO, en el Tercer Congreso Latinoamericano de Clusters, el éxito del tema en Chile se ha debido a la rápida acción de las instituciones chilenas para formalizar los clusters con leyes como la de las Regalías Mineras y la creación del Fondo Nacional de Innovación para la Competitividad; y a la descentralización de la ejecución de los mismos por las regiones geográficas en las que se encuentran mediante la creación de agencias regionales de desarrollo productivo las cuales siguen una administración por procesos basada en la priorización de necesidades de desarrollo. (Marró, 2008)

Con todo lo anterior, resulta claro que Chile es un país más competitivo que Colombia debido a su capacidad para innovar fundada en su fuerte institucionalidad y despliegue

regional. Si Colombia quisiera llegar a tener un desarrollo en este aspecto debería fortalecer programas privados como la Red Clúster Colombia mediante políticas que definan las prioridades del país en temas de competitividad e innovación y faciliten la colaboración entre el sector público y el privado. Además debería fortalecer la autonomía de las instituciones dedicadas a la innovación mediante la definición de un Sistema Nacional de Innovación separado de otros temas conexos pero independientes.

#### **Calidad de las instituciones de investigación científica:**

Cuando Chile era un país observador de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE, de quien recibió apoyo continuo, entendió que se necesitaba tomar decisiones importantes en temas de reforma de educación. En 2007, Chile llegó a un acuerdo conjunto con los estudiantes del país llamado Acuerdo para la Calidad de la Educación; en este se definió que la educación chilena debía ser masiva y basada en la calidad, igualdad, rendición de cuentas y transparencia. (Gobierno de Chile, 2007)

La ventaja de tener un sistema institucional eficiente le permitió a Chile tomar decisiones robustas y rápidas en temas educativos: “El éxito de Chile al pasar de un sistema de educación de elite a uno de educación masiva, manteniendo la calidad de la educación, se debe en gran medida a su voluntad de implementar políticas con nuevos enfoques.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE & Banco Mundial, 2009, p. 11)

Es por esto que Chile lleva la delantera de muchos países de la región: tiene un centro de investigación posicionado entre los 215 mejores del mundo y otros dos entre los mejores mil; la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile se encuentran entre las 500 mejores universidades del mundo. (Webometrics, 2016) (Webometrics, 2016) Esta posición privilegiada de la comunidad de investigación chilena se debe en gran medida a la introducción de un sistema eficiente de acreditación y aseguramiento de la calidad mediante revisiones hechas por pares: “el impacto que ha tenido la acreditación en un cambio de cultura de las instituciones que pone y mantiene el tema de la calidad en la agenda de gestión, de los académicos y del personal.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE & Banco Mundial, 2009, p. 16)

Si Colombia desea llegar a los niveles de calidad en la educación que tiene actualmente Chile, deberá concertar mecanismos de acreditación efectivos, los cuales estén basados en la mejora continua de la educación tanto pública como privada. Además, el país debe dar un salto institucional que favorezca la educación superior masiva en carreras profesionales y no solo en carreras técnicas puesto que es en estas carreras donde el país puede aumentar su número de científicos.

#### **Gastos de las compañías en R&D:**

A nivel global, los países más competitivos son aquellos que tienen Sistemas Nacionales de Innovación con gran articulación entre las políticas de innovación y las necesidades de

las empresas para apoyar la investigación por parte del sector privado. (Larraín, 2006) Lo anterior significa que el estado tiene un rol fundamental más no exclusivo en el desarrollo del conocimiento e innovación. Sus políticas deben ser el soporte del sistema de innovación y se deben basar en la libertad de las empresas para investigar nuevas cosas en campos ilimitados de conocimiento, así como en el incentivo de llevar a cabo actividades que generen valor de una manera diferente al status-quo.

Luego, las ideas base de la política que relaciona a Chile con sus empresas, como lo explica el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en el Plan de Innovación 2014-2018, están de la mano con los desarrollos mundiales en la generación de conocimiento e innovación: “el Estado tiene el rol de facilitar, convencer y apalancar el esfuerzo privado, y proveer de una estrategia y orientación compartida con el mundo privado.” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015, p. 4) El estado entiende que no le corresponde la creación de conocimiento sino facilitar a terceros para que lleven a cabo este proceso. Es por esto que el tema de clústers ha tomado tanto impulso en el país.

La temprana separación chilena del modelo cepalino le ha ayudado a no sufrir de un rezago en sus grandes empresas e industrias para la investigación privada, sin embargo la mayor restricción de éstas para hacerlo era el acceso a fuentes de financiamiento de sus actividades. El Plan de Innovación 2014 – 2018 muestra que para lograr que las empresas privadas se motiven en invertir en R&D no es necesario llevar a cabo grandes inversiones sino ofrecer beneficios tributarios a las empresas que lo hagan. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015) Es por esto que Chile desarrollo la Ley 20.570, también conocida como Ley de Incentivo Tributario a I+D, la cual le ofrece a las empresas que cumplan con los requisitos necesarios de inversión en el tema una reducción del 35% en los impuestos que pagan al fisco chileno. (Congreso Nacional de Chile, 2012) Estas reformas en temas tributarios han ido acompañadas con un mayor acceso a fuentes de financiamiento públicas puesto que: “los créditos fiscales para I+D, que habían sido escasamente utilizados, son ahora más fáciles de obtener y su adopción va en aumento.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, 2013, p. 2)

Con todo, en temas de gastos de las compañías en R&D Chile está muy rezagado y se encuentra en la posición 92 entre 140 países. Si Colombia desea tomar ejemplo de Chile en el direccionamiento de las inversiones de sus empresas a R&D, deberá hacer avances significativos en las ayudas tributarias a las empresas que deseen entrar en el tema. Como lo muestra el documento Conpes 3834 de 2015 sobre los Lineamientos de Política para Estimular La Inversión Privada En Ciencia, Tecnología E Innovación A Través De Deduciones Tributarias, el país no tiene en la actualidad ningún tipo de avance contundente en el tema desde la perspectiva política, y el alcance de las deducciones de inversiones en R&D está muy limitado a grandes inversiones, lo cual restringe las oportunidades de pequeñas empresas para portar en el campo. (Consejo Nacional de Política Económica y Social -Conpes, 2015)

### **Disponibilidad de científicos e ingenieros:**

El enfoque de producción de materias primas especializadas en el sector minero – energético ha dejado a Chile con un buen balance de ingenieros y científicos: a 2007 más del 20% de los diplomas del país se obtenían en ingenierías y ciencias puras. (Banco Interamericano del Desarrollo, 2010) Además, Chile cuenta con instituciones científicas conocidas en temas científicos a nivel internacional y una creciente comunidad científica puesto que a 2007 por cada 100.000 habitantes más de 1.5 estaban adelantando estudios de doctorado. (Banco Interamericano del Desarrollo, 2010) Cabe resaltar que en temas de disponibilidad de científicos e ingenieros Chile está dentro de los mejores 32 países del mundo, por lo cual lleva el liderazgo en la región.

Los avances de Chile en el posicionamiento de su comunidad científica a nivel global se deben a las reformas que se están llevando a cabo en el sistema educativo nacional hacia un sistema educativo masivo y unas instituciones de investigación reconocidas por sus sistemas de acreditación en calidad. Para que Colombia pueda llegar al nivel de Chile en temas de crecimiento de la comunidad científica deberá generar políticas de educación inclusivas, que les permitan a las personas de menores recursos acceder a carreras profesionales sobre las cuales existan avances de investigación.

Patentes PCT, solicitudes/millón:

Chile tiene una excelente calificación y reputación en la protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual. Según el ranking del Índice Internacional de Derechos de Propiedad, Chile es el líder de la región pues ocupa el puesto 26 entre 129 países, superando por mucho a Brasil, México y Colombia. (Institute for Liberty and Democracy, 2015) Además, para 2010 en Chile se registraron más de 1000 solicitudes de patentes por medio de las especificaciones contenidas en el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes –PCT. (Mellafe Plaza, 2012)

La patentabilidad en este país está dada por la relación entre las políticas estatales y las empresas que llevan a cabo procesos de innovación. (Mellafe Plaza, 2012) La gran reputación de Chile en temas de propiedad intelectual se ha debido a que:

“La legislación chilena en términos de propiedad intelectual no es generada por causas económicas sino que más bien obedece a cambios y alteraciones propias del sistema político, que no tienen relación con la economía ni con la actividad innovativa nacional. En una primera fase (antes de 1990), la legislación sobre patentes nacía a partir de una visión sobre el derecho de propiedad del ser humano sobre su trabajo y sus ideas, lo que obedece en principio a una teoría moral más que a un análisis económico sobre el bienestar generado dado un set de incentivos a la generación de conocimiento. En una segunda fase, la legislación en Chile en esta materia nace a partir de tratados multilaterales – que ofrecían una serie de otros beneficios económicos y políticos – que pueden ser considerados exógenos y que tampoco tienen su causa en una visión económica sobre

la propiedad intelectual.” (Mellafe Plaza, 2012, p. 46)

Si Colombia desea llegar a niveles tan altos de reconocimiento en la protección de los derechos intelectuales e industriales como a los que ha llegado Chile deberá enfocarse en mejorar la eficiencia de las instituciones que certifican las patentes en el país, acelerar el proceso de patente siguiendo un único modelo y adoptando los estándares de la PCT, reducir los tiempos de respuesta a las solicitudes empleadas y dejar en claro mediante legislaciones concisas en el tema las tasas y condiciones que debe tener una empresa el momento de patentar, para que éstas puedan saber de antemano los derechos y deberes que recibirán por su desarrollo investigativo.

### CONCLUSIONES

La visión 2032 de Colombia de llegar a ser el tercer país más competitivo de América Latina es un objetivo ambicioso pero alcanzable. Si se toma el ejemplo de Chile, a quien le ha tomado casi dos décadas llegar desde donde está Colombia a los niveles de liderazgo en competitividad que tiene en la actualidad, resulta claro que la transformación productiva de un país se puede llevar a cabo de manera acelerada y concienzuda. Las enseñanzas que Chile tiene para ofrecer a Colombia son enormes:

- Una excelente institucionalidad, de reconocida eficiencia a nivel internacional.
- Un sistema educativo en evolución hacia la inclusión social.
- Un sector exportador cada vez más complejo y que genera valor a nivel internacional.
- Casos exitosos de integración sectorial y regional.

La posición de avanzada chilena se debe a que en este país cada día es más prevalente la cultura de la innovación en sectores no tradicionales de la economía. Las recientes integraciones sectoriales en el país han desembocado en miles de proyectos de innovación, donde no solo participa el estado sino también las instituciones científicas del país y las empresas de manera conjunta y bajo un imperio de la ley claro. La posición liberal del estado frente a las inversiones en R&D, sumado con un marco institucional desarrollado y sólido, han permitido que Chile sea el líder en la región.

Colombia necesita entender que aun cuando las políticas públicas de innovación existan, su ejecución depende del marco institucional del país: si no existen reglas claras, instituciones con funciones definidas y priorización en los esfuerzos de innovación, nunca se podrán ver avances significativos en temas de R&D. La institucionalidad, como se pudo ver en la pirámide de pilares de la estrategia de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento; es lo más importante del Sistema Nacional de Innovación, por lo que Colombia igualmente debe avanzar en temas políticos y estructurales como lo son la reglamentación a favor de la integración sectorial y regional del país y la mejora en temas de derechos de propiedad intelectual e industrial.

Lo anterior va de la mano con la segunda etapa de la pirámide que es la financiación de

la innovación. Aun cuando Chile tiene aún mucho que mejorar, ha tomado decisiones contundentes con el fin que este tema deje de ser una restricción. Colombia debería seguir los pasos de Chile en temas de priorización de los recursos públicos basándose en resultados sectoriales y análisis de Pareto, y definir claras instancias tributarias de las inversiones privadas en R&D con las empresas grandes del país para que cambien su costumbre de evitar el desarrollo de su negocio por este medio y con las pequeñas para que se motiven aún más.

Finalmente, Colombia debe seguir el ejemplo de Chile en temas de concertación conjunta de la ley de educación con las instituciones y los estudiantes, y llevar a cabo un salto de los sistemas de educación de elite a uno masivo donde el presupuesto nacional se enfoque en la investigación y desarrollo por medio de las instituciones de educación superior. Para esto será necesario ir más allá de la acreditación institucional por pares y garantizar la mejora continua como un hábito de la educación en el país, incluir a instituciones como la OCDE en el debate del camino que debería tomar el gobierno en temas de educación y dar pautas para la visibilidad de las universidades y centros de investigación colombianos a nivel mundial, priorizando temas de investigación relevantes a la realidad económica y empresarial del país.

Todo lo anterior se encuentra resumido en la Figura 6, donde se explica que la innovación hace parte de la estrategia de competitividad del país y que lo más importante dadas las enseñanzas de Chile en el tema y la condición actual del país es actuar en temas de Instituciones, Financiamiento y Capital Humano.



Figura 6. Pasos a seguir por Colombia. Elaboración Propia

## Bibliografía

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Reserach Policy*, 14(1), 3 - 22.
- Alvarado, A. (2000). Dinámica de la estrategia de innovación: el caso de Colombia. *Coyuntura Económica*, XXX (3), 61 - 119.
- Arbeláez, M. A., & Torrado, M. P. (2011). Innovation, R&D Investment and Productivity in Colombian Firms. IDB working paper series, Banco Inter-Americano de Desarrollo - IDB, Research and Chief Economist.
- Arslan, N., & Tatlıdil, H. (04 de 2012). Defining and Measuring Competitiveness: A Comparative Analysis of Turkey With 11 Potential Rivals. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 12(02), 31 - 43.
- Atkinson, R. D. (2013). *Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the Confusion*. The Information Technology & Innovation Foundation, Washington, D.C.
- Banco de Desarrollo de América Latina -CAF. (2015). *Indicadores de Innovación tecnológica de los países de América Latina y el Caribe*. Banco de Desarrollo de América Latina -CAF, Iniciativa Regional de Patentes Tecnológicas para el Desarrollo. Corporación Andina de Fomento.
- Banco Interamericano del Desarrollo. (2010). *Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe: Un compendio estadístico de indicadores*. Banco Interamericano del Desarrollo -IDB, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Nueva York.
- Banco Mundial. (16 de 04 de 2016). Países - Chile. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile>
- Banco Mundial. (16 de 04 de 2016). Países - Colombia. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia>
- Banco Mundial. (2012). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de Banco de datos mundial: <http://databank.bancomundial.org/data/>
- Boutillier, S., Forest, J., Gallaud, D., Laperche, B., Tanguy, C., & Temri, L. (2014). *Introduction générale*. En S. Boutillier, J. Forest, D. Gallaud, B. Laperche, C. Tanguy, & L. Temri, *Principes d'économie de l'innovation* (p. 17 - 30). Bruselas: Reseau de Recherche sur l'Innovation.
- Chavarro Miranda, F., & Grautoff Laverde, M. (2012). *Integración Colombia-Ecuador en el contexto del modelo de la CEPAL*. Universidad Libre / Parlamento Andino, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Bogotá, D.C.: Universidad Libre.
- Congreso de Colombia. (2009). Ley 1286 de 2009. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.

Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.

- Congreso Nacional de Chile. (2012). Ley N° 20.570. Que establece un incentivo tributario a la inversión privada en investigación y desarrollo. Santiago de Chile.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social -Conpes. (2008). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Documento, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, D.C.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social -Conpes. (2015). *Lineamientos de política para estimular la inversión privada en ciencia, tecnología e innovación a través de deducciones tributarias*. Departamento Nacional de Planeación, Subdirección Sectorial, Bogotá.
- Costinot, A., & Donaldson, D. (05 de 2012). Ricardo's Theory of Comparative Advantage: Old Idea, New Evidence. *The American Economic Review: Papers and Proceedings*, 102(2), 1 - 6.
- Deardorff, A. V. (1984). Testing Trade Theories and Predicting Trade Flows. *Handbook of International Economic*, 1, 467 - 517.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2011). *Bases para una estrategia de Innovación y Competitividad para Colombia*. Bogotá.
- Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation : A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Drejer, A. (2002). Situations for innovation management: Towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 4 - 17.
- Drucker, P. E. (November - December de 1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 95 - 103.
- Dutta, S., Reynoso, R. E., Bernard, A. L., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development*. Indice, Cornell University, INSEAD, The World Intellectual Property Organization (WIPO), Genova.
- Echeverry, J. (2008). *Innovation as an Investment: Maximizing Colciencias Impact to Catalyze the Structural Transformation of Colombia*. Informe para la Maestría de Desarrollo Internacional y Gestión Pública, Harvard University, John F. Kennedy School of Government.
- Foro Económico Mundial. (2009). *The World Economic Forum, A Partner in Shaping History: The First 40 Years 1971 - 2010*. Genova, Suiza.
- Foro Económico Mundial. (2015 - 2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Foro Económico Mundial, Genova.
- Foro Económico Mundial. (2016). *Competitiveness Dataset (XLS)*. Recuperado el 23 de 03 de 2016, de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/blogs-and-opinions/>

Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economic*(19), 5 - 24.

Gallaud, D. (2014). Les systèmes nationaux d'innovation: approches théoriques. En S. Boutillier, J. Forest, D. Gallaud, B. Laperche, C. Tanguy, & L. Temri, *Principes d'économie de l'innovation*. Bruselas: Réseau de Recherche sur l'Innovation.

Garcés, R. C. (2015 - 2016). Informe Nacional de Competitividad. Concejo Privado de Competitividad, Bogotá.

Gobierno de Chile. (2007). Acuerdo por la calidad de la Educación. Santiago de Chile.

Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014). Innovación Y Emprendimiento En Colombia: Balance, Perspectivas Y Recomendaciones De Política, 2014-2018 . Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo - FEDESARROLLO. Bogotá: Cuadernos FEDESARROLLO.

Hausmann, R., & Klinger, B. (2007). Achieving Export-Led Growth in Colombia. Quantum Advisory Group, Center for International Development. Harvard University.

Institute for Liberty and Democracy. (2015). The International Property Rights Index - 2015. Institute for Liberty and Democracy, Lima.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. En R. Landau, & N. Rosenberg, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (p. 275-306). Washington, DC: The National Academies Press.

Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 557 - 597.

Larraín, F. (2006). ¿Cómo potencializar la Innovación en Chile? *Estudios Públicos*, 279 - 306.

Lundvall, B.-A. (2010). *National Systems of Innovation : Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres: The Anthem Other Canon Series.

Marró, C. (2008). El Enfoque de Clusters en Chile. Tercer Congreso Latinoamericano de Clusters. Chihuahua.

Mellafe Plaza, R. (2012). Patentes en Chile: Aspectos Económicos e. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Economía, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Santiago de Chile.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015). Plan Nacional de Innovación 2014 - 2018. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, División de Innovación, Santiago de Chile.

Moldaschl, M. (2010). Why Innovation Theories Make no Sense. *Resource Management*(9), 1 - 18.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE & Banco Mundial.

(2009). La Educación Superior. Revisión de Políticas Nacionales de Educación, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE. (2013). Estudios económicos de la OCDE Chile. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE.

Porter, M. E. (04 - 05 de 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73 - 91.

Revista Cluster Chile. (2009). Clúster: ¿Un desarrollo eficiente para Chile? *Revista Cluster Chile*(1).

Sala-I-Martin, X., Crotti, R., Di Battista, A., Drzeniek Hanouz, M., Galvan, C., Geiger, T., & Marti, G. (2015 - 2016). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum, Genova.

Samans, R. (2015 - 2016). The Global Competitiveness Report. Foro Económico Mundial, Genova.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy* (3 ed.). New York: Harper Torchbooks.

The Boston Consulting Group . (2007). Estudios de Competitividad. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Consejo de Innovación, Santiago de Chile.

Toscano Mora, O. (2006). Las Teorías del Desarrollo Económico: algunos postulados y enseñanzas. *Apuntes del CENES*, XXV(42), 2 - 27.

Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze Intxaurre, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: Desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones Organizativas*, 1 - 15.

Webometrics. (2016). Ranking Web de Centros de Investigación: Chile. Recuperado el 10 de 03 de 2016, de [http://research.webometrics.info/en/Latin\\_America/Chile](http://research.webometrics.info/en/Latin_America/Chile)

Webometrics. (2016). Ranking Web de Universidades: Chile. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de [http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Chile](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Chile)

Webometrics. (2016). Recuperado el 10 de 05 de 2016, de Ranking Web de las Universidades: Colombia: [http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Colombia](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Colombia)

Webometrics. (2016). Recuperado el 10 de 05 de 2016, de Ranking Web de Centros de Investigación: Colombia: [http://research.webometrics.info/es/Latin\\_America/Colombia](http://research.webometrics.info/es/Latin_America/Colombia)

