

**EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:  
UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA**

**JORGE LUIS HERNÁNDEZ CUESTA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA.D.C.,**

**2013.**

**EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA  
PERSPECTIVA ETOLÓGICA**

**Trabajo de Grado para optar el título de:  
Magister en Dirección y Gerencia de Empresas**

**Sexta Cohorte**

**Asesor:**

**FERNANDO JUAREZ ACOSTA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA.D.C.,**

**2013.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, D.C. Octubre de 2013

## **DEDICATORIA**

Dios mi razón de ser, Daniel Felipe y Gabriel, mis hijos, Yady mi esposa, Valentina y Antonio mis padres, a Berenice mi hermana, ellos con su constante apoyo han permitido que mi esfuerzo y dedicación se hagan realidad con este documento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Jamás serán suficientes las manifestaciones de gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento, le agradezco a Dios, que me motiva a levantarme cada día y continuar con mis labores diarias, con esfuerzo y dedicación.

María Berenice mi hermana, por su constante apoyo durante la consecución de este documento y el esfuerzo y empeño en mis logros académicos.

A mis compañeros y profesores de la Universidad del Rosario, quienes entendieron y comprendieron mi gran anhelo de plasmar en este documento mi interés investigativo como también, aportar en este documento la importancia de una ciencia como la Etología, a las organizaciones humanas.

A Vilmita, el más sincero recuerdo de gratitud y aprecio por hacer de mí un hombre de principios y valores, y con un gran sentido de responsabilidad.

A todos aquellos que, en el pasar de los tiempos, se interesen por esta investigación, le sea un aporte importante para buscar la perdurabilidad de las organizaciones.

## INDICE

GLOSARIO .....	
RESUMEN .....	
ABSTRAC .....	
INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPITULO : LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES.....	3
1.2. Teorías administrativas y organizacionales .....	6
1.3. Concepto de organización.....	9
1.4. Entorno interno y externo organizacional.....	13
1.5. Historia y clima de las organizaciones.....	15
2. CAPITULO: ENFOQUES Y ESTRATEGIAS ETOLÓGICOS QUE FORTALECEN EL LIDERAZGO A NIVEL ORGANIZACIONAL .....	22
2.1. Teoría de la etología.....	22
2.2. Liderazgo desde la Etología.....	25
2.3. Liderazgo en las organizaciones.....	27
2.4. El fenómeno del liderazgo: principales desarrollos teóricos y descubrimientos .....	34
2.5. Liderazgo y valores.....	36
2.6. Enfoques y estrategias Etológicos.....	37
3. CAPÍTULO: CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN EN TODA ORGANIZACIÓN .....	41
3.1. La comunicación en las organizaciones animales y humanas.....	43
3.2. Características de la comunicación en una organización.....	47
a. Objetivo de la comunicación en una organización: .....	48

b.	Elementos de la comunicación en una organización: .....	48
c.	Tipos de comunicación en la organización .....	50
4.	CAPÍTULO: ASPECTOS CULTURALES, DE APRENDIZAJE Y .....	52
	MOTIVACIÓN EN LA VIDA DE UN LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN.....	52
4.1.	La Cultura, aspecto determinante en toda organización .....	52
4.2.	El Aprendizaje, elemento esencial para ejercer el liderazgo.....	54
4.3.	La Motivación de todo líder a nivel Etológico y humano.....	58
a.	La motivación de un líder a nivel Etológico.....	58
b.	La motivación de un líder a nivel humano.....	60
5.	CAPÍTULO: IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO .....	63
	COMUNITARIO DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA.....	63
5.1.	El liderazgo comunitario.....	63
5.2.	Clasificación y formas de liderazgo comunitario.....	66
5.3.	El liderazgo transformador y comunitario.....	70
5.4.	Características del liderazgo comunitario .....	72
5.5.	Problemas, obstáculos y aspectos negativos que afectan al liderazgo comunitario .....	74
5.6.	El liderazgo en las diferentes culturas organizacionales.....	76
5.7.	El liderazgo que crea comunidad.....	80
5.8.	El liderazgo que cambia culturas.....	80
5.9.	El liderazgo como personificación de la comunidad .....	81
5.10.	El liderazgo integrador de culturas .....	82
	CONCLUSIONES .....	83
	RECOMENDACIONES .....	86
	BIBLIOGRAFÍA .....	88

## GLOSARIO

**Administración:** Del latín administratio-onis, acción de controlar, manejar y mejorar los recursos de una organización a nivel humano, material, espacios físicos y económicos.

**Aprendizaje:** Un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cualitativa y cuantitativa que se presenta dentro y fuera de la organización; como proceso social se enfoca en el modo que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo, realizando una construcción a partir de las interacciones sociales dadas.

**Calidad:** Del latín qualitas, atis, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, excelencia o superioridad.

**Comunicación:** Para la administración, es una herramienta que propende por la búsqueda de objetivos productivos, más para dicha organización que para el mismo individuo, además busca establecer mediante la utilización de los medios y de manera más directa y clara posible y el intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

**Comunidad:** junta o conragación de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas, y a nivel de los animales se considera como la agrupación de varias poblaciones como un jardín o un acuario.

**Conductismo:** De conducta, en Psicología, doctrina y método que buscan el conocimiento y control de las acciones de los organismos y en especial del hombre, mediante la observación del comportamiento o la conducta, sin recurrir la conciencia o a la introspección.



**Creatividad:** Del latín crear, producir algo de la nada, invención, darle vida a algo.

**Cultura:** Del latín –cultura, resultado de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre, también se le considera, conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos.

**Economía:** Del latín oeconomía y este del griego oixovoquia, administración recta y prudente de los bienes, igual conjunto de intereses y ejercicios económicos.

**Emprendimiento:** Es tener o poseer factores internos de personalidad como la motivación, el logro, independencia y creatividad entre otros. También cuentan factores culturales, familiares y laborales que interactúan para potencializar las habilidades anteriores.

**Etología:** Tiene origen en la palabra griega “ethos” que significa carácter, y que hace referencia a algo que es característico de animales y de personas. Es una disciplina que recoge un conjunto de conocimientos extraídos de la observación naturalista del comportamiento animal.

**Excelencia:** Del latín excellentia, superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación una cosa, logro máximo de una empresa u organización al tener estándares altos de calidad.

**Jerarquía:** De hierarquia, cada uno de los núcleos o agrupaciones constituidos, en todo escalafón, por personas de saber o condiciones similares.

Liderazgo: Proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. En los animales desde la biología y la zoología, la función más importante del liderazgo en una especie dada es la de garantizar la supervivencia del género, mediante la cohesión de un grupo que garantiza la supervivencia de la variedad (búsqueda de alimento, movilidad, exploración, protección frente a riesgos) y su conservación (a través de la procreación).

Motivación: Acción para animar o animarse e interés para ejecutar algo con interés y diligencia. Se define también como una preocupación recurrente por alcanzar un estado o meta, basado en un incentivo natural que energiza, orienta y determina la conducta de un individuo.

Organización: Deriva del término griego órgano y alude a instrumentos para obrar descomponiéndose a su vez en otros términos, que indican acción, obra y trabajo o disposición. Equivale también en latín a ordenación (ordinatio) y disposición (dispositio). Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.

Poder: Del latín potere, formado según potes, tener expeditas la facultad o potencia de hacer una cosa. Dominio e imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa.

Responsabilidad: Dícese de la persona de posibles y digna de crédito, la persona que atiende y cumple con todas sus actividades asignadas en una organización. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

## RESUMEN

La presente investigación plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico.

La etología aparece entonces como un estudio sistemático del comportamiento animal, sus formas de asociación, su disparidad, pero sobre todo, su accionar orgánico en la búsqueda de un comportamiento colectivo que propenda por el bien común.

En esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología.

Así mismo, se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

Palabras claves:

Liderazgo / organización/ etología/ comunicación/ cultura/ comunidad/

## **ABSTRAC**

This research raises the fundamental need to generate a process of analysis, aiming to propose human organizational dynamics, from an ethological approach. Ethology appears as a systematic study of animal behavior, forms of association, their disparity, but above all, their actions in seeking organic collective behavior that tends to the common good.

To this extent the leadership emerges as a clear possibility of promoting human relations focused on the different aspects of relational, culture, communication, community, axiology, and finally ethology.

It also examines the different strategies as possible leadership change within organizations, can be substantiated by comparison ethological processes, and generate proposals from configuring a chore organizational solidarity, leadership, and internal development external organizations.

Keywords:

Leadership / organization / ethology / communication / culture / community /

## INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas poseen un grado de complejidad históricamente desarrollado, y aún más si se analizan desde la perspectiva organizacional, donde todas las subjetividades son unificadas o asociadas mediante acuerdos, reglas o normatividades, permitiendo un entrelazado de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas.

Esta investigación parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar ciertas características propias del aspecto organizacional, al igual que la perspectiva de liderazgo como factor esencial e inherente en todas las teorías organizacionales.

En esta medida, la presente investigación, se apoya en varias ramas del saber, tanto de las ciencias humanas como de las ciencias exactas, permitiendo un acopio de información, con el fin de entender dichos procesos, no solo desde un estudio analítico, si no que a su vez, argumentado y fundamentado en estudios relacionados con la etología, los cuales suministran al trabajo un aspecto neurálgico, puesto que permite comparar las dinámicas comportamentales de algunos animales, en aspectos humanos y cómo estos elementos son funcionales para el desarrollo del liderazgo.

La gran variedad de autores, suministra una revisión por varias tendencias, tanto de la psicología como de la sociología, contribuyendo a explicar las variantes y los elementos fundantes de las formas de organización. Es allí, donde el examen crítico de las formas de liderazgo visibiliza no solo un espacio de oportunidades de mejoramiento social, si no que a su vez, identifica las posibles causas y falencias de los diferentes modelos organizacionales, imprimiendo un factor holístico del tema.

En esta medida, aparece como característica común y necesaria en las diferentes tendencias del liderazgo, la necesidad de la organización como forma comunitaria, pero también como medio y fin, en la cual, los líderes puedan, mediante sus capacidades y sus diferentes vertientes, construir escenarios de horizontalidad e igualdad social, y estas organizaciones reflejarlas socialmente.

Para concluir, es necesario reevaluar posturas, analizar estrategias y tácticas, remodelar tendencias y realizar un examen real de la gran variedad de posibilidades que como seres humanos se nos permite encontrar en los escenarios naturales (animales), pero sobre todo como escenarios vivos y dinámicos, en la construcción de seres y asociaciones más adecuadas al contexto tanto cultural, como económico.

## 1. CAPITULO : LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se ofrece una breve descripción de las características del Desarrollo Organizacional, el Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional, al igual que las diversas teorías de organización que servirán para estudiar el liderazgo organizacional.

Devenir histórico - teórico del desarrollo organizacional

*La evolución de las organizaciones y el aspecto cultural*

La existencia de la multipluralidad organizacional, es uno de los elementos característicos de las sociedades modernas. Es desde esta perspectiva que la complejidad de la vida social y la dificultad de los objetivos sociales propuestos hacen necesario que el individuo tenga que asociarse con sus semejantes para intentar alcanzarlos. Es difícil entender la vida cotidiana sin hacer continuas referencias a las organizaciones que actúan como ramificaciones del ser humano para lograr metas definidas y arduas de alcanzar. En esta medida es donde la sociedad se forma por la voluntad de un conjunto de personas con la finalidad de lograr beneficios mutuos, viéndose en la necesidad de ordenar las actividades que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos comunes.

Surge así una primera organización del trabajo sujeta a la distribución de funciones, a la secuencia de tareas y a la mejora de rendimiento debido a la extensión que ofrece la sociedad y su creciente complejidad en el desarrollo de mecanismos de especialización, nacen de esta forma organizaciones como estructuras específicas dirigidas a cumplir determinados fines (Gairín, 2000, p. 33).



Por ello, las organizaciones no son únicamente instrumentos para el logro de unas metas, también son sistemas sociales en los que sus miembros desarrollan vínculos bilaterales a partir de las tareas que desempeñan; por esta razón, las organizaciones se pueden estudiar como sociedades a escala, lo que permite observar cómo en las organizaciones también surgen formas propias de mundos normativos, modelos de la realidad, códigos de comunicación y desarrollos técnicos propios. En tanto que como sistemas sociales, las organizaciones tienden a desarrollar una cultura propia; consecuentemente, la importancia que la cultura tiene para la vida social de las comunidades humanas se traslada también a la relación entre cultura y la vida de las organizaciones mismas. Así mismo, los procesos de comunicación deben estar articulado a engranajes jerárquicos, ya que todos los estamentos no direccionan la misma información (Rodríguez, 2001, p. 29).

De este modo, la cultura de una organización se construye como un conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y acuerdos básicos, los cuales están en la base de sus estructuras y diferentes sistemas de gestión, de igual manera en las actividades propias de la vida cotidiana, así que la cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas que comparten los miembros de una organización y que se transmite de forma interna y externa a lo largo del tiempo. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo, acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución (Losada, 2004, p. 288).

Pero no es sólo la visión filosófica e ideológica permiten centrarse en el tema de la cultura organizacional; ya a comienzos de los años ochenta, se hablaba del concepto de “cultura organizacional”, presentado como la nueva arma competitiva de las empresas innovadoras, consiguiendo una acogida

resplandeciente tanto en el mundo académico como en el de la práctica de la gestión. Los ojos se centrarían en este nuevo actor que en el ámbito empresarial no se había considerado es su generalidad y particularidad, permitiéndosele décadas después convertirse en uno de los temas centrales de estudio y acción de la práctica empresarial. Es así que la preocupación por los aspectos culturales de las organizaciones existe desde hace bastante tiempo. De esta manera, autores como Max Weber habla sobre la influencia de las convicciones morales del calvinismo en la aparición del espíritu capitalista como clara ejemplificación, (Ahumada, 2001, p. 42).

En este sentido, la escuela de Relaciones Humanas también se dedicaría al análisis de factores que no fueran económicos en la estimulación y ocupación de los miembros de una organización, iniciando así el estudio del aspecto informal de la dinámica organizativa (Rodríguez, 2001, p. 38).

En esta medida, a comienzos de los ochenta, la aparición de una serie de factores explica la vehemente acogida que tuvo la preocupación sobre la cultura de la empresa. Por un lado, surgieron factores empresariales que le dieron una nueva visión a las organizaciones desde el punto de vista monetario; y por otro lado, factores sociopolíticos, que permitieron que la reestructuración de la organización se adelantara y los factores que influyeron en la inquietud por la cultura de las organizaciones (Losada, 2004, p. 286).

Dichos factores, permearían todo el proceso empresarial, principalmente en aspectos económicos, como los grandes desarrollos del empresariado oriental, y la expansión internacional del sistema financiero. A su vez, en los años ochenta, el redescubrimiento del concepto de solidaridad en las diferentes organizaciones, permitiría un nuevo enfoque de éxito colectivo diseñado hacia

la articulación interna de la organización y a su vez, como forma de expresión y solución de necesidades (Chávez & Rodríguez, 1993, p.381).

En este sentido, el interés por conocer y describir los componentes culturales tiene una doble funcionalidad: por una parte, vislumbrar las variables que inciden en el funcionamiento de las organizaciones; y por otra, facilitar procesos de intervención que proporcionen el desarrollo de las organizaciones.

Para ello, el análisis teórico es indispensable, mediante el cual, se debe propender por las tendencias administrativas y sus diferentes enfoques en las organizaciones.

## **1.2. Teorías administrativas y organizacionales**

**a.** Administración científica: Esta corriente de pensamiento considera como una necesidad el análisis científico del proceso administrativo, en donde la existencia de leyes, principios y reglas fundamentales los cuales edifiquen los criterios para ejercer dicha actividad. Por esta razón, la premisa fundamental de la administración científica es la eficiencia, en la cual las funciones de la parte administrativa de las organizaciones cumplen un papel fundamental en el desempeño de los empleados, por tanto, factores como la comunicación y la toma de decisiones están inclinadas de acuerdo con los niveles jerárquicos y con las metas que la empresa determine (Del Castillo, 1992, p. 39).

De manera casi paralela y de forma complementaria, en 1916 aparece la Teoría del proceso Administrativo, la cual se enfocaría en el desarrollo de una estructura formal para delimitar los procesos de la administración general, definiendo los elementos básicos que representan el proceso y fundamento de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control).

**b.** Teoría de la burocracia o estructuralista: Propone que las organizaciones deben estar suministradas de reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas, además de operaciones y funciones establecidas de acuerdo con la especialidad y la segmentación de funciones (Weber, 1993, p. 129).

De esta manera, al comprender la organización como una estructura demasiado formal y definida por reglas, normas y procedimientos, el ambiente en que se desenvuelve se considera igual a la estructura y por tal razón se debe tener el control sobre ésta (Del Castillo, 1992, p. 63).

Lo expresado por los exponentes en esta línea de pensamiento, parten de la idea fundamental que lo más importante en estos procesos de organización estructuralista es el recurso humano, donde los elementos constitutivos del factor humano como los incentivos económicos, los aspectos afectivos y emocionales definían la productividad (Ramió, 1993, p. 10).

**c.** La teoría de la toma de decisiones: Esta corriente de pensamiento, determina la administración desde una postura cuantitativa y supone los modelos matemáticos como herramientas básicas y fundamentales para la toma de decisiones, pues dichas perspectivas cuantitativas repercuten en la productividad y la eficiencia de la organización. De igual forma, consideraba el uso de las computadoras como herramientas para la toma de decisiones, sobre todo por la interrelación entre la parte técnica con el factor humano; así mismo, hablaba de la racionalidad limitada, donde las decisiones eran tomadas con base en la experiencia, en los conocimientos y en la postura de la realidad, pero sin la comprensión total de la situación (Aktouf, 1998, p. 252).

Otro aspecto importante en esta teoría, es el tipo de comunicación, pues se facilita la obtención de los objetivos, en donde la toma de decisiones se da por la persona que tiene el cargo por jerarquía, o en algunos casos la decisión es participativa (Ramió, 1993, p, 13).

**d.** La teoría general de sistemas: Teoría que contrarresta las evidencias de la brecha entre las disciplinas afines, por lo tanto, promueve la tesis de las estructuras, en tanto que las estrategias promovidas por los sistemas u organizaciones tienden a cambiar, con base a los propios intereses. Las transformaciones de estructura y la teoría general de sistemas muestran la necesidad de crear conceptos, modelos y leyes aplicables a sistemas, sin importar su naturaleza física, biológica y sociológica (Vertiz, 2008, p. 17).

De esta forma, se da una visión holística de los sistemas. La teoría general de sistemas ayudó a la composición del conocimiento de diferentes disciplinas y edificó los principios para comprender las organizaciones y la administración como un sistema que interactúa con el ambiente que lo rodea. (Kast y Rosenzweig, 1981, p. 130).

**e.** La teoría de las contingencias: Esta se relaciona con las características internas y las funciones de las organizaciones, poseen una correspondencia entre sí, construyendo interdependencias de acuerdo a las circunstancias cambiantes y numerosas del entorno. Autores pertenecientes a esta perspectiva plantean que cada organización es diferente y se mueve en condiciones técnicas, económicas, sociales y geográficas diferentes, por lo cual, consideran necesario conocer cada organización de acuerdo con su contexto para intervenirla (Escobar & Lobo, 2000, p. 7).

**f.** Política de gestión: llamada también administración estratégica, se identifica por contener la estrategia como respuesta a la necesidad de enfrentar

nuevos retos en la administración de las empresas a nivel global. Al igual propone la creación de las estrategias construidas por toda organización, son el resultado de las experiencias, y determinadas de acuerdo con el contexto y el ambiente en que se desempeña (Ramió, 1993, p.12).

Todas las anteriores teorías, permiten evidenciar un análisis holístico de los elementos característicos de las organizaciones, los cuales son funcionales para determinar un juicio de valor sobre sus procesos internos y externos y sobre todo el entendimiento global y general de distintas ramas.

A pesar de dicho análisis teórico, es necesario ahondar en las temáticas relacionadas con el contenido conceptual de organización desde diferentes aristas, complementarias y coadyuvantes para posicionar el concepto en la investigación.

### **1.3. Concepto de organización**

El concepto de organización se caracteriza por ser un “concepto polisémico”, en donde los diferentes autores y corrientes, permiten dar una definición de acuerdo al carácter y el contexto donde dichos autores se desarrollan.

La administración por ejemplo define la organización como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las conforman, entendidas estas estructuras como la normatividad, los espacios físicos y las jerarquías, de igual forma se puede definir también como unidad planificada y estructurada de acuerdo a los objetivos propuestos por un eje o ente cohesionador. De esta manera, la organización a nivel administrativo

involucra la división del trabajo, las unidades de producción, los subsistemas estratégicos de control, de educación y de apoyo, a la dinamización de los procesos que avalen la calidad de los resultados.

Factores como la evolución, desarrollo y crecimiento de la sociedad, permitió también el progreso de las organizaciones, además, surgieron diversas teorías para explicar el fenómeno organizativo de la sociedad. La madurez de la industrialización coincidió con la aparición de diferentes esquemas teóricos interpretativos del mundo de las organizaciones (identificadas con la acción laboral), que forman lo que se ha denominado, las teorías de las organizaciones laborales o teorías de la organización en el trabajo (Albi, 1997, p. 87).

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2000), se define la organización como el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado. El elemento central de esta definición está dado por la consecución del objetivo que se debe alcanzar, y para ello, se requiere de la capacidad y las herramientas adecuadas para lograrlo: (conocimiento, estrategias, conceptuales y teorías adecuadas para tal fin, etc.), y posibilitado por la interacción entre un grupo de personas con un interés común. Además, se utiliza la organización como una herramienta eficaz para conseguir o que la personas se proponen buscar mediante la interacción con otras personas.

A su vez, si se observa desde el punto etimológico la palabra organización deriva del término griego *órgano*, y alude a “instrumento para obrar”, descomponiéndose a su vez en otros términos que indican acción, obra y trabajo o disposición. De igual forma, organización equivale en latín a ordenación (“*ordinatio*”) y disposición (“*dispositio*”).

De lo anterior, se debe tener en cuenta algunas consideraciones sobre los vocablos relacionados con el término organización. En primer lugar, organización aparece como algo dinámico (“acción”) y estrechamente vinculado con la práctica (“obra”), en el sentido de la búsqueda de aplicabilidad a los hechos y situaciones concretas. Pero, por otra parte, su carácter de herramienta establece un proceso de actuación reglamentada, que busca cierta eficiencia y que desecha la actividad sin ninguna finalidad. Por último, la organización supone distribución de una realidad y, consecuentemente, adecuación entre los elementos que en ella intervienen. Esta ordenación aplicada de manera sistemática a una realidad compleja, puede generar estructuras, dando orígenes a las organizaciones y a estas últimas, se les puede aplicar un proceso de ordenación estructural de carácter estático, como la distribución y adecuación de espacios, la realización de normas o el conocimiento de los ritmos de producción, al igual que la importancia que las personas tienen (Gairín, 2000, p. 69).

Así mismo, varios autores, definen la organización como “grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.). Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros”. A ello, que los fines propuestos en las organizaciones están dados con relativa precisión; así definen el tipo de relación posible en su interior, aunque no se excluyen de paso, otras formas de interacción social. Esto significa también la superioridad conceptual de los objetivos lógicamente propuestos y socialmente aceptados, de la planificación (logros de objetivos, estrategias, jerarquía y funciones) y de la formalización sobre la espontaneidad (Losada, 2004, p. 284), a lo cual define las organizaciones como: “extensiones del mismo hombre”, en la medida que conducen la acción social individual, que es más vigorosa a través de las organizaciones. Se considera de esta manera que las organizaciones componen el punto de confluencia y de sincronización



de las funciones de utilidad individuales, ya que las organizaciones constituyen las herramientas con las que los participantes tratan de alcanzar sus metas personales. He aquí dos definiciones complementarias:

Organización celular o básica: como característica fundamental posee elementos rotativos, que permiten el remplazo de los diferentes niveles internos de la organización, al igual que un patrón constitutivo (Junkin, Donovan, Stoian & Vargas, 2005, p. 84).

Organización como unidad: configurada por relaciones entre los diferentes componentes desde una perspectiva instrumental y necesaria para las relaciones humanas (Maturana, 1999, p. 89).

Por consiguiente, los dos autores citados, entienden la organización como un sistema dinámico, una unidad, que tiene identidad porque sus relaciones permiten esta equivalencia tal como es, mediante un proceso donde el sitio permite la dinámica de la interacción y transformación de los componentes y posibilita su propia producción.

La organización básica (mínima) es lo que los autores denominan un sistema (unidad) autopoietico, que está organizado en forma de red de procesos de producción (síntesis y destrucción) de componentes, de tal manera que estos componentes se regeneran continuamente e integran la red de transformaciones que los produjo y hacen que el sistema sea una unidad distinguible en su dominio de existencia (Rodríguez, 2001, p. 3).

En esa medida se caracteriza y describe a las organizaciones como: estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios afines, es decir, en ellas hay división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de escudriñar fines en la forma

más racional posible, también se encuentra la división de poder entre los distintos puestos, de tal manera de suministrar la coordinación y la revisión del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo, al igual que la comunicación queda regularizada en forma subordinada de la mejor y eficiente manera para lograr una apropiada conexión de las actividades tendiente al logro de fines.

Desde esta perspectiva, las dinámicas internas y externas, hacen mella en la configuración general del ente organizacional, puesto que es gracias a estos entornos que los objetivos, los fines y la funcionalidad de la organización toman un sentido de cohesión, en esta última todos los que componen la organización conforman un todo, que a lo largo de su devenir y transformación no cambia fácilmente (Maturana, 1996, p.74).

#### **1.4. Entorno interno y externo organizacional**

En las organizaciones existe un entorno que viene siendo exterior a esta misma (otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, entre otros). La organización se encuentra adecuada permanentemente a su entorno, de tal manera que no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización, de igual manera los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno. Es en esta forma que las personas aportan su trabajo a la organización y deben hacerlo en forma parcial, permitiéndoles su rol dentro de ésta. Es así que, todos los comportamientos adicionales, todo lo que tenga que ver con el quehacer de la persona constituyen el entorno interno del sistema organizacional, presentándose la contingencia organizacional, y definida como la posibilidad de transformación y cambio permanente: las reglas de una organización podrían haberse definido de otra forma y son por lo tanto,

contingentes. Por consiguiente, en toda organización han de armonizarse dos contingencias: la de las reglas que regulan el comportamiento humano y la de la conducta de las personas.

Por lo cual, “las organizaciones son entidades a través de las cuales las personas se interrelacionan mediante vínculos contractuales o acuerdos informales para alcanzar metas individuales o colectivas” (Albi, 2000, p. 87).

Es así como el liderazgo se convierte en el generador de las condiciones necesarias para que los miembros de una organización pasen a ser una comunidad de significados y que se obtengan niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de las mismas personas, al igual que un sentido de pertenencia y participación para lograr el objetivo central de dichas organizaciones.

En consecuencia, las organizaciones poseen dichos entornos como elementos sociales intencionalmente contruidos para el logro de objetivos específicos que se reconstruyen en la medida que se alcanzan las metas; por esta razón, la organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

Asimismo, al lado del desarrollo de las organizaciones, han ido evolucionando las diferentes tendencias administrativas enmarcadas en momentos históricos que han definido el enfoque en cada una de ellas y la manera de hacerlas operativas.

Para concluir, el análisis de lo interno y externo, son los aspectos generales que distinguen a la sociedad contemporánea, mediante las diferentes creaciones administrativas, en la que su papel es proporcionar la obtención de fines que destacan las posibilidades individuales y colectivas. De

igual manera, la evolución de la sociedad moderna hacia una sociedad de la información es también un progreso hacia la sociedad de las organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma progresiva a regularizar para la ejecución de muchas tareas dificultosas en este mundo complejo y desafiante.

### **1.5. Historia y clima de las organizaciones**

Los entornos internos y externos, no solo propician los paradigmas sobre individualidad y colectividad dentro de una organización, si no que a su vez, permiten evidenciar las características del “ambiente” donde se desarrolla y su proceso histórico, a este primer elemento constitutivo se le denomina “clima”.

El clima organizacional es un concepto de la psicología- industrial organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio. De la misma forma, las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, pues éstas se han visto influenciadas por los cambios económicos, tecnológicos, comunicativos, informáticos y sociales (Sandoval, 2004, p. 85).

Desde esta perspectiva, el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, acontecimiento que surge de las interacciones individuo – grupo- condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales; pues lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con toda la estructura organizacional. Consecuentemente, los resultados organizacionales son precisamente resultado de estas interacciones,

las cuales se presentan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Quintero, Africano & Faría, 2008, p. 34).

Pero no solamente los diversos conceptos sobre clima organizacional merecen atención, ni tampoco los enfoques que se han empleado para su estudio. Por consiguiente, en una revisión bien elaborada, se presentan tres enfoques que han sido empleados para abordar el clima organizacional, siendo éstos: el objetivo, el subjetivo y el integrado.

El primero, el objetivo, permite observarse desde un enfoque estructural, los teóricos lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: tamaño de la organización, estructura organizativa, complejidad de los sistemas organizacionales, estilo del liderazgo y orientaciones de las metas establecidas, características que desde el clima organizacional pueden determinar bases para el conflicto son de perspectivas históricas (Ballina, 2000, p. 65).

Como segundo enfoque está el subjetivo, el cual es la percepción de los miembros de la organización que permiten la construcción del clima organizacional, viene siendo el Espíritu; término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida; y por otro lado está, la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores. En este sentido, también se debe evaluar el impacto sobre el bienestar integral del empleado en cuanto a satisfacción laboral (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009, p. 14).

En el último, el enfoque integrado, se considera tanto de naturaleza objetiva como la subjetiva, esto es, que las dos se integran o se ayudan. En éste, existen elementos que intervienen en la elaboración que los sistemas

individuales hacen de la situación: los factores personales (motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, las variables estructurales, la tecnología, el sistema de recompensas y las relaciones de autoridad), además de las metas operativas del sistema, donde se manifiestan los estados futuros deseados en la organización. Por lo tanto, para este enfoque, los factores estructurales son los aspectos propensos a la eficiencia, este último como uno de los objetivos, y a su vez, el entendimiento de la administración como una forma en la cual, se estructura y se divide las tareas laborales (Saravia, 1976, p. 360).

En consecuencia, para los estudios del clima organizacional es recomendable seleccionar como enfoque el integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización; de igual forma, se justifica el empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias concebidas o instauradas por las personas. Es así que, la calidad de vida de la organización depende de la forma como la gerencia organiza y dirige su actividad y en la manera como promueve la acción creativa de su personal.

A la vez, en el mundo de las empresas constantemente nos encontramos con muchos conceptos que fueron creados para ayudarnos a entender mejor ciertos aspectos dentro de los negocios. Uno de estos conceptos –y muy útil por cierto, por la información que arroja– es el clima laboral. Cuando se trata de meteorología, el clima se refiere al conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo, en una región geográfica específica; asimismo, el clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa, entre los factores internos (Quintero, Africano & Faría, 2008, p. 34).

Por ende, el clima organizacional ha sido largamente estudiado, y uno de los primeros saberes al respecto, fue el realizado en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, por Elton Mayo. En este estudio, se dividió al personal en grupos experimentales y se les sometió a cambios deliberados en la iluminación, la productividad subió, no de manera uniforme, pues el rendimiento subía, si se aumentaba la intensidad de la luz o si se disminuía. Posteriormente, se realizaron otras pruebas, como aumentar el sueldo a algunos de los grupos, cambiar el descanso para otros, reducir la jornada laboral, etc., la productividad volvió a aumentar, más sin embargo, no de manera uniforme, y crecía o disminuía con el paso del tiempo (Mujica, 2003, p. 113).

Los investigadores se hallaban sumergidos en una incógnita, así que, retomando la navaja de Ockham: “la explicación más sencilla tiende, generalmente, a ser la correcta”, los investigadores concluyeron que el personal aumenta su productividad cuando se les demuestra un “genuino interés”; esto no significa que el ambiente físico no importe, de tal manera que el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio (García & Fonseca, 2011, p. 110).

Por tal motivo, desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, confianza, clima organizacional; sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto y se han logrado dar diversas definiciones no excluyentes entre sí de clima laboral, lo cual, es algunos espacios, puede llegar a ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional en tanto es un factor crítico de la gestión organizacional (Guillen, Lleó & Perles, 2010, p. 39).

Desde esta perspectiva se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo, sin embargo esta postura no niega la posibilidad de otros enfoques, donde se vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

En general, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento (Garza, 2010, p. 26).

De esta manera, el clima laboral es un filtro o un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la propia organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, entre otros, por lo tanto, evaluando el clima organizacional mediante el se mide la forma como es percibida la organización, se actúa por instinto o se actúa por intuición (Quintero, Africano & Faría, 2008, p. 47).

Para demostrar lo anterior, se menciona el ejemplo de una oruga, la cual debe ser capaz de responder de la forma más adecuada ante una planta alimenticia, ante una amenaza de peligro y ante las señales internas que le indican que se acerca el momento de transformarse en crisálida. Cuando emerge de la crisálida en forma de mariposa debe ser capaz instintivamente de volar, de localizar fuentes de alimento completamente distintos y de ingerir gracias a una trompa plenamente distinta a las mandíbulas que poseía en la fase de oruga. De igual forma, debe ser capaz de identificar los miembros del



sexo opuesto de su propia especie y de aparejarse con ellos. Todo esto y más lo realiza por instinto (Mujica, 2003, p. 114).

Por otra parte, el clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto; está entrelazado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (García & Fonseca, 2011, p.93).

Consecuentemente, la cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral, frecuentemente el concepto de clima, se confunde con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo (Quintero, Africano & Faría, 2008, p. 48).

De esta forma, habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización; por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. De allí parte que la conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, la misión, los valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirán directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub - climas que coexisten simultáneamente; así, una unidad de

negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

En suma, el clima implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas, y a su vez, implica que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial, representa creer en la capacidad de los individuos, riesgo de cambiar el status quo y hacerse cargo; es decir, pensar en términos de valor y no exclusivamente de costos (Garza, 2010, p. 29).

## **2. CAPITULO: ENFOQUES Y ESTRATEGIAS ETOLÓGICOS QUE FORTALECEN EL LIDERAZGO A NIVEL ORGANIZACIONAL**

Los diferentes elementos constitutivos de un estudio científico sobre las organizaciones permite identificar espacios y escenarios relativos a las variadas ciencias humanas, y si a ello se le suma, las relaciones análogas entre los diferentes comportamientos humanos, sus organizaciones, y las diferentes perspectivas de la etología, se puede configurar enclaves necesarios para la articulación de etología y organización.

### **2.1. Teoría de la etología**

Como primera medida, a la Etología se le ha identificado muchas veces como una disciplina que recoge un conjunto de conocimientos extraídos de la observación naturalista del comportamiento animal. Además, se han utilizado los estudios etológicos para generalizar, con una base científica, el comportamiento animal no humano al comportamiento humano de una forma extraordinaria y eficaz en las organizaciones (Campan, 1990, p. 210).

De esta manera, el término etología tiene su origen en la palabra griega “ethos” que significa carácter, de esta forma, carácter puede hacer referencia a algo que es característico de animales y de personas.

La etología tiene una larga historia y por tanto ha pasado por distintas fases en su desarrollo como disciplina científica; ha nacido, se ha consolidado, ha crecido y diversificado y se ha fusionado con otras disciplinas con objetivos comunes; por consiguiente, en todo su largo desarrollo, sufrió reajustes debido a los avances científicos, como disciplina clásica (Bohórquez, 1994, p. 185).

Esto significa que como toda disciplina ha sufrido altibajos, para sobrepasar las fronteras delimitadas por décadas pasadas.

En esta medida, la Etología es un área de conocimiento relativamente nueva, fundada por Konrad Lorenz y Nicolás Tinbergen en los años 30. En 1973, junto a Karl Von Frish, recibieron el premio Nobel de Medicina por sus descubrimientos y teorías con respecto a la explicación del comportamiento animal. Consecuentemente, hoy día se habla de la Etología clásica para referirnos a la etapa de crecimiento y consolidación (Sánchez, 2002, p.12).

Aunque para algunos teóricos, siempre es necesario recurrir a la historia de una disciplina para entender sus objetivos actuales.

Antes de pasar a mencionar la importancia de la Etología en la explicación del comportamiento humano, se tendrá en cuenta las bases teóricas y metodológicas que caracterizan a la Etología.

Un primer principio es la concepción de que, por ejemplo, en los órganos u otras estructuras corporales, el comportamiento es producto e instrumento del proceso de la evolución a través de la selección natural. Esto implica que el comportamiento tiene una función adaptiva (afecta el éxito reproductivo) y posee algún grado de determinación genética (Peláez & Sánchez, 2002, p.14). De esta manera, quiere decir que el comportamiento es producto de la evolución filogenética.

La Etología también propició grandes avances en el estudio del comportamiento a través de sus contribuciones metodológicas, por tanto, el énfasis en la observación y descripción detallada del comportamiento, en la

situación más natural posible, fue fundamental para la comprensión del comportamiento de forma más holística (Bohórquez, 1994, p. 187).

Las diferentes tendencias y teorías, permiten evidenciar un proceso más arduo no solo en términos de investigación sino también de proposición científica, por ello se encuentran las teorías biológicas las cuales se inclinan hacia el aspecto de la naturaleza (viene de dentro del individuo), teniendo en cuenta las interacciones necesarias entre la persona y el entorno, vislumbrando también la conducta desde una perspectiva evolucionista. En la actualidad existen dos tipos de teorías biológicas: las de la maduración y las etológicas o de conductas (Peláez & Sánchez, 2002, p.9). Las dos teorías consideran que el desarrollo está dirigido desde dentro del individuo, pero la de la maduración le pone el énfasis en la madurez del individuo y las etológicas en la forma en que la conducta basada en la biología potencia las posibilidades de supervivencia del ser humano (Sánchez, 2002, p. 20).

También se encuentra la teoría etológica la cual traduce los conceptos evolucionistas biológicos en términos de la conducta, a fin de estudiar el desarrollo humano, que se puede entender mejor preguntando que hace el bebé, niño y adulto para sobrevivir y crecer en un ambiente similar al que se desarrolló nuestra especie. John Bowlby examinó el vínculo que existía entre madre e hijo, llegando a la conclusión de que un bebé necesita los cuidados de alguien para sobrevivir, entonces desarrolla apegos para mantener cerca a los adultos (sonrisas, sus gracias y sus llantos) (Peláez & Sánchez, 2002, p.21).

Así mismo, en la teoría etológica se deben examinar las diferentes vertientes de liderazgo, como factor esencial de un proceso organizacional y aun mejor, si este puede ser suministrado en base a la ciencia etológica.

## **2.2. Liderazgo desde la Etología**

El hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen (Jakovcevic, Irazábal & Bentosela, 2011, p. 38).

Joseph Schumpeter, pionero en los conceptos de emprendimiento (efecto de emprender, hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio), determina dentro de su modelo teórico que “la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear”, lo que brinda al individuo el aprovechamiento de oportunidades del entorno, ello sin que las ideas necesariamente sean producidas por él, se puede afirmar que, el emprendedor es un transformador que percibe gran diversidad de oportunidades en su entorno. Es más, si se analiza lo afirmado por Schumpeter, se encuentra con que el emprendimiento va más relacionado con la acción que transforma, que con el mero ejercicio de generación de ideas. Si lo anterior, lo determinamos como la esencia psicológica del emprendedor, nos encontramos que se estaría limitando a competencias relacionadas solamente con la creatividad y la capacidad de análisis, pero existen diferentes autores que determinan otros elementos que a continuación se analizarán (Sánchez & Rodríguez, 2009, p. 29).

Es así que, dentro de las diversas escuelas de pensamiento del emprendimiento, se han tomado como base en el proceso de estudio, entre las cuales se puede citar la Escuela Comportamental y la Escuela Psicológica.. La primera, define al emprendedor por el “conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización”, y considera la creación de una empresa como un suceso de contexto basado en el resultado de numerosos fracasos o éxitos, de perseverancia o de informaciones percibidas como importantes (Jakovcevic, Irrazábal & Bentosela, 2011, p. 40).

Por otro lado, Carlant que pertenece a la Escuela Psicológica, la cual plantea que “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino”, convirtiéndose en una visión más cognitiva y más personalista basada en las representaciones o pensamientos que el individuo hace de sus comportamientos (Solís, 2008, p.44).

Igualmente, se han analizado diferentes escuelas y autores que han proporcionado visiones de cómo debería ser un emprendedor, sin embargo, se puede definir otros perfiles con base en el análisis de competencias, las cuales generan preguntas acerca de si se pueden aprender estas competencias, o si son solamente innatas. Lo anterior sería similar a plantearse si el líder nace o se hace; lo que se puede considerar como un líder de igual forma.

Por otra parte, muchas de las iniciativas de la generación de ideas para el mejoramiento de la economía mundial, no salieron precisamente de la búsqueda de riqueza, si no de los comportamientos innatos de la condición de racionalidad del ser humano, de las necesidades de supervivencia, dependencia y adaptación a su hábitat y sentimiento por defender su propiedad, aunque algunos psicólogos sustentan que las razones provienen más de la satisfacción de necesidades propias del ser: por su individualismo, por la acción

en función de un control voluntario, por superación de su dependencia y control por parte del entorno (Solís, 2008, p.44).

Así pues, a la pregunta sobre si el líder se hace o nace, se considera que es una mezcla de ambos. El poseer factores internos de personalidad como la motivación al logro, la independencia y creatividad entre otros, no son condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores con su entorno, economía o país; es precisamente la mezcla de factores culturales, familiares, laborales los que interactúan para potencializar dichas habilidades, consecuentemente, deben existir ambos para que se dé dicho carácter de liderazgo entre las organizaciones.

### **2.3. Liderazgo en las organizaciones**

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juárez y Contreras, 2012, p. 48).

Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y



actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Castrillón, 2011, p. 39).

Consecuentemente, en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma. De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas (Choi, Dooley & Rungtusanatham, 2001, p. 353).

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 5). En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales.

Por consiguiente, las organizaciones en carencia de creencias de estructura buscan el cumplimiento de sus metas, aunque requiera la búsqueda de

coherencia individual esta evocara lo comunitario, de por si la naturaleza misma de las organizaciones estará en un cambio constante como ser vivo (Ruiz, 2003, p.45).

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de éste son importantes. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones (Choi, Dooley & Rungtusanatham, 2001, p. 350).

Así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar

tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Noriega, 2008, p. 28).

En suma el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 3)

Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 6).

Por otro lado se puede afirmar que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para

ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

De ahí que existen varias teorías que ayudan a identificar el tipo de liderazgo. Varios agrupa el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo (Tziner, Kaufmann, Vasiliu & Tordera, 2011, p. 205). La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son, de esta manera, en estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos, pero sin la obtención de resultados coherentes. En estudios más recientes se identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros (Gelvan, 2007, p.12).

En consecuencia, teorías como la conductista se basa en el estudio y análisis de la conducta del líder, y su adopción para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Así pues, se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados similares; el estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influía ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan indicaron que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal.

También se observó que las personas que se preocupan por el personal, tenían grupos de personas más productivos que su contraparte; por otro lado, en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo

que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio. Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales, en otras palabras, de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre.

Así que, los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Al mismo tiempo, los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo (Gelvan, 2007, p.15).

De igual forma, nuevas perspectivas de liderazgo, se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Por tanto, el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante; por lo tanto el fin primordial es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, del grupo y de la sociedad.

Por lo tanto, en el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en

las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. Así que, el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Es así donde el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación (Lussier, 2005, p. 359).

Con lo expresado anteriormente, en el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello permite guiar sus conductas y actitudes; es decir, que en definitiva concreta su estilo de liderazgo dentro de una organización (Zapata & Mirabal, 2011, p.85). A pesar de ello, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos efectuados en la identificación de los sistemas de valores de los líderes, resultados parciales, pues toman en cuenta líderes de tipos muy específicos de organizaciones, y, en algunos casos, contradictorios entre sí (Giberson, Dickson & Resick, 2005, p. 1005).

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar entonces que el liderazgo es más que la simple influencia bilateral; es así que, una definición más conveniente de liderazgo podrían ser los aspectos de las interacciones de los líderes que cambian las reglas locales, implementando las interacciones futuras entre todos los funcionarios, así este aspecto permite la evolución en su ambiente organizacional.

En este sentido, el fenómeno de liderazgo, se apoya en diferentes fuerzas, mediante las cuales se configura un entramado de cualidades que hace de un líder, un sujeto neurálgico para la relación organizacional.

#### **2.4. El fenómeno del liderazgo: principales desarrollos teóricos y descubrimientos.**

Como primera medida, el campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Gaynor, 2003, p.14).

Por esta razón, en la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional establecido sobre el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo se manifiesta a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, ahora bien, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas; además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado; en virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano & Castro, 2005, p. 112).

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Ingram & Camgemi, plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. A nivel conceptual, se afirma deben generar un proceso cultural en donde se “inspire” y “mueva” todos los niveles empresariales y organizacionales hacia un mismo objetivo.

En este sentido, los líderes transformacionales deben promover la cultura no autoritaria y a su vez, motivar hacia la obtención de metas comunes (2006, p. 773). Por otra parte, plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió) (Gaynor, 2003, p.82).

Asimismo, el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo de liderazgo emocional, (Emotional Intelligence at Work). El liderazgo con inteligencia emocional los líderes deben hacer frente a las emociones de los asociados o subordinados, en la cual existe una forma de mediar la emoción con la razonabilidad y el pensamiento (Salazar, 2006, p.6).

A diferencia del modelo original, el liderazgo debe poseer principios básicos de comunicación en términos de poder vincular el sentido emocional con sus seguidores. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Ingram & Gangemi, 2006, p. 773).



## 2.5. Liderazgo y valores

Existe una relación entre los estilos de liderazgo y los valores, La búsqueda de relacionar en una organización y hacer de los líderes la construcción de un sistema integrado que genera patrones de comportamiento deseables, los cuales influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Gardner & Avolio, 1998, p.34).

A pesar de que los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, sólo han sido estudiados en contadas ocasiones. Un ejemplo determinante, es un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales utilizando como marco de referencia el modelo propuesto por April, Peters, Locke & Mlambo (2010, p. 168).

Encontró que los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, lo cual sugiere que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar. Si se analiza la influencia de los valores, de acuerdo a los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel de empresas tecnológicas, se encuentra que los valores orientados hacia la conservación (mantenimiento de las costumbres, interés en la seguridad de sus seres queridos), la apertura al cambio (la búsqueda de nuevas alternativas, la variedad y el cambio), la auto trascendencia (búsqueda del logro organizacional por sobre el logro individual) y la autopromoción (utilización de la influencia para liderar a otros), estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional, en especial, con la dimensión del carisma (Álvarez, 2007, p. 5).

## **2.6. Enfoques y estrategias Etológicas**

Las diferentes categorías de liderazgos, sus respectivos valores y sus dinanismos al interior no solo permiten conformarlo dentro del aspecto organizacional y empresarial si no que permite generar enfoques desde la ciencia etológica, en conexión con las diferentes virtudes del mismo.

A su vez, a la Etología se le ha identificado muchas veces como una disciplina que recoge un conjunto de conocimientos extraídos de la observación naturalista del comportamiento animal, por tanto se ha visto al etólogo como un investigador con grandes dotes para la observación, paciente, entusiasta e ingenuo, más preocupado por entender a sus animales que por la competición científica.

Donald Dewsbury cuenta que cuando todavía era un confuso estudiante recién licenciado en búsqueda de una definición de su incipiente actividad científica en Estados Unidos, preguntó al prestigioso etólogo holandés Gerard Baerends cómo podía saber si era o no un etólogo. Baerends le preguntó a su vez, si le gustaban sus animales, Dewsbury contesto que sí, que le resultaban fascinantes, aunque no podía ver la manera de abrazar a sus peces eléctricos (Irenaus, 1974, p. 47), este ejemplo permite identificar al etólogo como un individuo en una conexión permanente y constante con su objeto de estudio, y a su vez, promotor de estrategias de investigación, por lo cual no solamente las organizaciones humanas, si no las organizaciones involucradas desde la perspectiva etológica, mantienen una mutua relación en torno a procesos estratégicos para mantener los cambios evolutivos, apoyados en diferentes estrategias con el fin de la perdurabilidad.

Es así que las organizaciones buscan orientar el conjunto de sus acciones, mediante enfoques estratégicos y mantener el control, y buscar el equilibrio del entorno, de ello lo que nos relaciona con la experiencia adquirida por los etólogos al entender el comportamiento de la especie animal, para lo cual recurre a estrategias similares con fines de su estudio y buscar su similitud.

Por otro lado, en este mundo globalizado los directivos requieren que la organización tenga una planeación que le permita lograr un nivel de certidumbre en sus objetivos. Por su parte, Kenichi Ohmae (1982) en “La mente del estratega”, menciona que la dirección estratégica es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes (p. 92). En consecuencia, se puede afirmar que la dirección estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, teniendo en cuenta el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo como del interno; a la vez, permite a la organización aprovechar las oportunidades, defenderse de la amenazas que el ambiente le presenta, para así conseguir sus objetivos.

En general, toda dirección estratégica se ocupa más de la totalidad de la organización que de operaciones específicas. Es así que, de manera ejecutiva, formular una estrategia comprende pasos como; generar el mayor número posible de ideas acerca de: a quiénes buscar como clientes, qué ofrecerles y cómo proceder, el escoger de todas esas ideas, las que va a adoptar la organización, descartando las demás, y el implementar las ideas seleccionadas que presenten flexibilidad permanente ante los cambios que ocurran en el ambiente externo. Se debe señalar de esta forma, que las direcciones estratégicas debe estar en concordancia junto a las actividades productivas, en las cuales los recursos humanos y materiales son medios que junto a factores

como bienes y servicios, generan planes de acción para cumplir los objetivos estipulados (Benavides, 1990, p.51).

De esta forma, la dirección estratégica no debe considerarse como un proceso formal de planeación, sino como una serie de procesos que las estrategias desarrollan en las organizaciones a partir de la experiencia de los directivos, de su sensibilidad a los cambios en el medio externo y de la enseñanza que les queda de la participación en los mercados.

En esta medida, la dirección estratégica plantea la colaboración organizacional, pues las organizaciones comparten sus recursos y actividades para realizar un liderazgo; y este último analizado desde el comportamiento humano ha ido evolucionando a través de distintos enfoques como el de la cualidad de liderazgo, que fue el intento de identificar las características de los líderes, además fue el primer esfuerzo sistemático de los investigadores por entender el liderazgo, al igual que, el enfoque conductista aparece cuando se hizo evidente que los líderes eficaces no apreciaban presentar rasgos o características distintivas, los investigadores trataron de separar los comportamientos que les conferían esa cualidad.

En este sentido, los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el enfoque conductual, demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo en la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y se determinó que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones. Por tanto, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular. En conjunto, las teorías resultantes constituyen el enfoque de contingencias en el liderazgo (Davis & Newstrom, 1999, p. 79).

Sin duda alguna, los análisis estratégicos de las organizaciones y el liderazgo, insisten en las capacidades de movilización de las propias colectividades y los individuos inmersas en ellas, sin embargo, existen factores que preponderan la manera no solo de focalizar el liderazgo, o dinamizar las relaciones y analizarlas desde la perspectiva comunicacional, generando procesos de articulación al interior, y de coherencia entre sus medios, sus fines y sus objetivos estratégicos.

### **3. CAPÍTULO: CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN EN TODA ORGANIZACIÓN**

La comunicación, como se ha demostrado es una de las características esenciales para cualquier forma de asociación animal o humana, y sobre todo si se habla de liderazgo organizacional, por ello se hace importante generar aristas de conceptualización. En este sentido, y retomando la tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados, la Semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" (Fiske, 1984, p. 26). Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

Para Elsa Cadamil, los etólogos, especialistas en el estudio de la conducta animal, definen el lenguaje de los animales como un intercambio de señales diversas entre dos individuos de la misma especie, que determina cambios de comportamiento en el animal que las recibe. Además, tales señales no deben ser aisladas, sino formar parte de un conjunto relativamente complejo, el bailado de un cabrito que busca a su madre es, pues, una señal de comunicación, pero no constituye un lenguaje porque es siempre idéntico a sí mismo (Peláez, Gil & Sánchez, 2002, p. 37).

De esta manera, se deduce que las señales en que se basa un lenguaje pueden ser captadas por receptores diversos, cuando es por medio de la vista constituyen un lenguaje visual, y si las capta el oído, un lenguaje sonoro; por lo que, éstos son los lenguajes más frecuentes en el mundo animal, pero también existen comunicaciones registradas por el olfato, por el tacto, o por los sentidos especiales. De igual importancia, es obvio que el comportamiento de los animales es diferente al del humano y es imposible compararlo, así mismo,

es sencillamente una muestra de la diferencia entre los humanos y animales, lo que únicamente demuestra es la facilidad con la que los animales lo hacen y que muchas veces a los humanos les cuesta.

De igual forma, está profundamente relacionado con un sistema adicional de comunicación que también los humanos usan: el lenguaje emocional - llanto, risa, gestos espontáneos, exclamaciones, gran parte del cual es empleado por el humano, de manera relativamente espontánea, desde su nacimiento (Favaro, 2005, p. 10).

En consecuencia, la comunicación es parte constituyente y dinámica de toda organización, así la información veraz, precisa, concreta, a tiempo y a doble vía facilita la consecución de los objetivos para las organizaciones (Favaro, 2005, p. 13) ; de esta manera, no puede olvidarse que esa información es procesada, emitida y compartida y quienes participan aportan además de sus conocimientos un cúmulo de preconcepciones y subjetividades que enriquecen y fortalecen los procesos que al interior de la organización se dan, para proyectarla con calidad, eficiencia y reconocimiento al mundo exterior.

Por esta razón, en la administración, la comunicación se convierte en una herramienta más, que propende por la consecución de objetivos propuestos para el mantenimiento y crecimiento de la organización, así como para el fortalecimiento y afianzamiento de la misma en el mercado y por ende en la sociedad (Fernández, 2008, p. 34). Asimismo, la comunicación no va más allá de una emisión de mensajes o de órdenes que hacen que cada uno de los empleados cumpla con las labores a las cuales fueron asignados, esta comunicación se caracteriza por ser de orden descendente pues siempre va de superiores a subalternos.

En otras palabras, para la administración, la comunicación es una herramienta que propende por la búsqueda de objetivos productivos, más para dicha organización que para el mismo individuo; además, la comunicación busca establecer mediante la utilización de los medios y de la manera más directa y clara posible, directrices de funcionamiento y ejecución que además de apuntar al logro de unos objetivos rentables, se presenten unas reglas y/o normas que ordenen y dirijan el comportamiento general de las personas hacia el mantenimiento de la organización.

Es decir, la comunicación se convierte en una forma de mantener el control y el poder al interior de la organización, fortaleciendo esta última mediante la consolidación de pequeñas redes integradas entre sí. A partir de allí, debe entenderse la capacidad del poder como forma de construcción de sociedad, de organización, de liderazgo, de ciudadanía, de los Estados y de la totalidad de las relaciones humanas (Huaylupo, 2007, p.120).

### **3.2. La comunicación en las organizaciones animales y humanas**

El fortalecimiento de toda organización humana y animal, solo se da en términos de la fuerza o la capacidad de energías puestas para un determinado trabajo, puesto que sin rasgos de comunicación o lenguaje, dichas energías no podrán realizar las labores necesarias para la organización.

Desde esta perspectiva, si se observa los ambientes organizacionales la mayor parte de las especies animales se comunican entre sí; en efecto, para buscar el alimento, reproducirse y sobrevivir, establecen relaciones de grupo, logrando comunicarse a través de gritos, cantos, silbidos, graznidos, movimientos y ceremonias rituales. Por esta razón, la comunicación animal varía según la especie, mediante dichas señales los animales expresan



diversos estados y necesidades tales como alegría, placer, dolor, presencia de alimento o de enemigos, frío, soledad, hambre etc.; el hombre hace un esfuerzo por entender esta comunicación natural procedente de los animales. Si se hace un análisis respecto a la comunicación animal, se determinará que la cuestión comunicativa etológica depende de la inteligencia, al igual que la humana, así mismo, la comprensión general del ser social y su proceso inherente de lenguaje como modo propio comunicativo (Prieto, 2009, p. 23).

En cuanto a la comunicación entre los seres humanos, se destaca que éstos son fundamentalmente sociales, viven en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que les rodea, y las formas como procesan la información se conoce como comunicación, lo que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas (Fernández, 2008, p. 41). Así no se esté consciente de ello, mediante la comunicación se interviene sobre los otros y se deja influir en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas estamos transfiriendo a los interlocutor/es nuestra visión del mundo; es decir, nuestra representación de él.

Por ello el mundo (la realidad) es el territorio y lo que nosotros comunicamos es un mapa una representación), estos conceptos de "mapas" y "territorios" provienen de la semántica general de Alfred Korzybski y posteriormente fueron tomados por la teoría de la Programación Neurolingüística (PNL), donde se desarrolló toda una concepción interesante sobre los procesos de percepción y representación de la realidad (Lyons, 1984, p. 67).

De esta manera, dicha teoría postula, a grandes rasgos, que la realidad o territorio es percibida por nuestros sentidos a través de tres canales fundamentales: el auditivo, el visual y el kinestésico, a los que denomina

canales de representación sensorial. Estos canales ( o medios ) presentan ciertas predominancias entre unas personas y otras, así por ejemplo, tenemos que unos individuos son fundamentalmente visuales, esto es que su percepción predominante se efectúa a través de este canal, luego puede seguirle el auditivo y finalmente el kinestésico (V-A-K) y en su comunicación con otras personas su lenguaje va estar cargado de esta fórmula de acercamiento a la realidad, encontrándose por ejemplo con un interlocutor con la fórmula (K-A-V), la comunicación, entre ambos, va a ofrecer ciertas dificultades para su buena comprensión, a menos que estén conscientes de esta diferencia y logren adecuarse uno al otro (Morris & Maisto, 2001, p. 85).

De modo similar, la PNL, también formula que nuestra percepción del mundo, se efectúa mediante tres mecanismos que la pueden limitar, la generalización, la distorsión y la omisión, limitaciones que provienen tanto de los factores fisiológicos (en los sentidos del individuo), como de su psicología, esto es de su sistema de creencias que determina cierta concepción del mundo, o mapa para interpretar la realidad o territorio.

Es por ello que, un sistema comunicacional integral debe tener en cuenta, además de los implementos o recursos para su puesta en marcha, aspectos tan importantes como lo menciona el comité coordinador entre todos: la relación entre la visión, la misión y los intereses de la compañía con la gestión, mantenimiento y transformación del ambiente laboral, procurando incrementar los niveles de convivencia individual, grupal y empresarial; y a su vez, fortalecer e incidir positivamente en el rendimiento y productividad.

Todo esto trascenderá a nivel interno y externo de la empresa generando así una coherencia social consistente (Fernández, 2008, p.48).

De manera que, en las organizaciones humanas son múltiples las dinámicas que se presentan al interior y en ellas cobra especial importancia el

quehacer del líder-comunicador como dinamizador de acciones que contribuyan a mejorar la calidad de todas las interacciones que se generan, procurando implementar estrategias que permitan tanto a la organización como a sus integrantes, mantenerse y proyectarse en un medio que cada vez prioriza más los resultados que los mismos procesos (Morris & Maisto, 2001, p. 64) ; por esta razón, es necesario que se observe los individuos como sujetos activos en una sociedad en construcción constante, donde cada uno es parte constitutiva y fundamental de las dinámicas sociales que se forjan.

Es así que, un buen sistema de comunicación permite una negociación constante entre las personas que conforman la organización; de esta manera, la comunicación se ve como un sistema (Fernández, 2008, p. 52), éste entrega la información adecuada conectando todo el componente humano entre sí y tiene las herramientas apropiadas para la construcción de objetivos comunes y la generación de nuevos significados. Si se articula a lo anterior, se destacan algunos aportes desde las últimas tendencias de la administración y de la gerencia social, donde se plantea la comunicación de la siguiente manera: la comunicación va más allá de una simple interacción de un mensaje entre un emisor y un receptor; una comunicación es un momento constitutivo de la producción cultural, que al hacer circular, competir y colectivizar los sentidos, concepciones y significados, contribuye a transformar los conocimientos, las actitudes y los valores frente a la vida (Fernández, 2008, p. 63).

Es por esto que, al pensar en un sistema de comunicación se debe tener en cuenta algunos aspectos tan importantes como son la relación entre la visión, misión y los intereses de la empresa (identidad), con la gestación, mantenimiento y transformación del ambiente laboral (cultura), incentivando continuamente la convivencia grupal y empresarial en procura de un mayor nivel de crecimiento y productividad (actuación). (Morris y Maisto, 2001, p. 72) Igualmente, los procesos de comunicación al interior de las organizaciones,

deben tener como objetivo transmitir mensajes motivadores que lleven ideas precisas e informativas y que despierten interés por el tema, siendo éstas, formas participativas y de interacciones en un componente social; además que permiten dotar de sentido el espacio laboral y la formación de organizaciones dinámicas que construyan un tejido social determinado.

### **3.3. Características de la comunicación en una organización**

En la vida, la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual se intercambia y se interpreta mensajes significativos en un contexto determinado (Fernández, 2008, p. 22). Al mismo tiempo, la comunicación es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irreplicable e irreversible, al igual que se convierte en una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas.

Ahora bien, en la empresa, la comunicación debe tener varias formas o medios como procesos mediador entre los gerentes y las líneas jerárquicas intermedias y primarias, con lo cual se busca disminuir la incertidumbre (Mishra, 2007, p.18). Por consiguiente, la comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta. Para ello se hace necesario contextualizar los elementos y factores de constitución comunicativa en niveles organizacionales.

**a.** Objetivo de la comunicación en una organización:

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes, las acciones de la dirección, la difusión y gestión de la imagen y de la información (Morris & Maisto, 2001, p. 75).

**b.** Elementos de la comunicación en una organización:

La función de comunicación es intangible, compleja y heterogénea; no obstante, la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados, el entorno de la empresa y de la institución, no sólo abarca a los empleados, clientes, sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas, instituciones educativas, administración local, entre otros, los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social, y entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades de nuestra sociedad actual.

Esto significa que las empresas no viven aisladas del entorno, sino que se les exige que contribuyan al bien común, en esta medida, la creciente complejidad de nuestra sociedad requiere un cambio en la comunicación.

Dicho cambio exige, comunicación multidireccional, una más amplia participación, incorporación de elementos de innovación y creatividad, sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación, implantación de las nuevas tecnologías y gestión del conocimiento.

Desde esta perspectiva, la nueva estructura en red de carácter multidireccional, de gestión integrada y descentralizada, el trabajo en equipos formados por personas de diferentes áreas, de carácter interdisciplinario, la concepción de procesos, la implicación de las personas y la gestión del vínculo entre los actores y los públicos estratégicos, son principios de gestión que cualquier intervención en comunicación en la empresa tiene que poner en práctica y en la sociedad actual del conocimiento y de la información, las imágenes y las marcas evolucionan e interactúan influyendo conjuntamente en la opinión y percepción de las personas, por lo cual comunicar y comunicar con eficacia no depende de la cantidad, tamaño, negocio, capital de una empresa, sino de la necesidad de comunicar.

Toda empresa tiene: una imagen y una identidad propia, una cultura y un sistema de organización interna, y necesidad de generar información, y es allí donde la comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones, y el organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable y que se traduzca en una metodología explícita; el tener claro que cuando se habla de comunicación en la empresa se refiere únicamente a aquella que se produce en función de la misión y políticas empresariales independientemente de la forma, tipología y dimensión que esta adopte, en donde la comunicación es una función transversal al servicio de las políticas y la misión de la empresa a través de su estrecha vinculación con las personas que intervienen en los procesos educativos.

Hoy en día muchas empresas han integrado a comunicadores, responsables y técnicos de la comunicación, en calidad de expertos con un alto nivel de conocimiento en la práctica profesional y un dominio conceptual y técnico de la comunicación como función estratégica de la dirección de empresa, donde los profesionales de la comunicación participan cada vez más en actividades de formación, asesoramiento y consejo, como eje de relación con los medios de comunicación y los ciudadanos en las diferentes funciones en todos los ámbitos de la empresa (Fernández, 2008, p. 28).

### c. Tipos de comunicación en la organización

Dentro de las organizaciones aparecen dos tipos de comunicación, la formal que es aquella que da la propia organización como tal y la informal que es un tipo de comunicación espontánea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro pero sin que exista un Canal formal (Morris y Maisto, 2001, p. 76).

Los diferentes tipos de comunicación que podemos encontrar son los horizontales, los cuales se producen entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, la función de ésta, es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras. Entre ellas, se puede encontrar las verticales, mediante la cual la toma de decisión se proyecta entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa; lo positivo de ésta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes procesos de la organización. En el movimiento vertical de información existen dos posibilidades ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más

altos y descendentes, en dirección contraria, es decir de los estratos altos a los inferiores.

Las formas descendentes, son utilizadas por los mandos superiores; la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores, con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento, se trata de una información de poder, su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, lo cual, en empresas de gran tamaño pueden llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede producir a una distorsión de la información.

La comunicación es fundamental dentro de cualquier organización, incluso dentro de los animales, no solamente es una actividad exclusiva del ser humano, por ejemplo la comunicación efectiva la muestran las abejas, al momento que una obrera regresa a la colmena cargada de néctar y polen, realiza una danza especial en la entrada, es su forma de comunicar a las demás obreras la distancia y dirección a seguir para encontrar el sitio donde ha dejado su carga, en el caso de la empresa, generalmente la comunicación se puede presentar en tres escenarios, el físico, interno y externo a la organización, supone los llamados informativos como “no pasar” y “sólo personal autorizado” entre otros, el escenario social, que incluye la totalidad de factores que se relaciona con las empresas y además de la interacción existente entre las mismas, por ejemplo el papel de cada miembro dentro de una reunión laboral y el escenario institucional, que relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes y demás personas involucradas, ejemplo los memorándums, avisos en tableros, publicidad entre otros.

Es claro entonces que el objetivo de la comunicación es la interacción con el otro, por lo cual, es un proceso social y cultural que permite al individuo vivir en comunidad (Morris y Maisto, 2001, p.79), y se constituye como un concepto



que puede presentar dificultades de interpretación y de aplicación concreta en su uso, por ello, se puede llegar a malentendidos y relacionarse de forma que puedan convertir en problemas o conflictos, de acuerdo a la interpretación que cada persona da al mensaje recibido. Por esta razón, propende la importancia que en la empresas exista un nivel de comunicación tan perfecto como el ejemplo de las abejas, pues en ellas no caben los errores, al igual que en las organizaciones actuales (Fernández, 2008, p. 46).

#### **4. CAPÍTULO: ASPECTOS CULTURALES, DE APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN EN LA VIDA DE UN LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN.**

##### **4.2. La Cultura, aspecto determinante en toda organización**

En términos generales, los líderes no solo deben presuponer elementos comunicativos como forma de articulación organizacional, de vital importancia, a su vez, generar factores de aprendizaje, no solo como movilización de conocimiento de, por una parte el líder que observa la necesidad de aprender en base a su propio desempeño y papel, y la organización que aprende de su líder.

Dichos procesos de aprendizaje se dan en términos culturales y coinciden con formas de heterogeneidad al interior de las mismas.

Eventualmente, las organizaciones cuentan cada vez más con grupos de trabajo compuestos por personas de diferentes culturas, razas y proceso de formación (García, 2006, p. 147), de esta forma, la diversidad grupal se entiende respecto de las diferencias entre los miembros del grupo en cualquier característica que lleve a la percepción de que uno de ellos es distinto al resto.

Aunque existen varias clasificaciones, los investigadores coinciden en distinguir entre «diversidad social», por diferencias como el género, la edad o la raza y «diversidad funcional o de información», debida a características relacionadas con el trabajo, como la formación o la experiencia profesional. Según la reciente revisión de Van Knippenberg y Chipes la relación entre diversidad y desempeño se ha estudiado bajo dos grandes perspectivas: la teoría de la «categorización social» y la de la «información y la toma de decisiones». Según la primera, los miembros de un equipo utilizan las similitudes entre ellos para clasificarse y clasificar a los demás en categorías, y tienden a identificarse con los similares y a pensar que los otros son peores, lo que les favorece y concede credibilidad (Morales, 2010, p. 40).

Desde esta perspectiva se ha observado que, a mayor homogeneidad, se da un mayor compromiso, más cohesión, menos conflictos de relación y abandono, al igual que un mejor desempeño. Recíprocamente, desde el aspecto de la información y la toma de decisiones, la diversidad se considera positiva, ya que se cuenta con más recursos (experiencias, conocimientos, etc.) para realizar el trabajo. El hecho de que exista diversidad favorece la discusión y mejora los resultados porque se maneja más información contrastada, lo que incentiva la innovación y la creatividad y, por tanto, el desempeño superior (Cummings, 2001, p.27).

No obstante, la diversidad también puede tener aspectos negativos pues se ha observado que incrementa el conflicto y reduce la cohesión. Dos meta-análisis recientes matizan estos resultados. En el primero, no encuentran relación entre los diferentes tipos de diversidad grupal, la cohesión y el rendimiento grupal y concluyen que las relaciones se han sobrestimado. En el segundo, (Stewart, Salter & Mehu, 2009, p. 52) se obtiene relaciones cercanas a cero entre diversidad y rendimiento, aunque sus datos varían dependiendo del tipo de grupo y de las tareas que realizan. Todo esto ha llevado a afirmar

que la diversidad no puede estudiarse de forma adecuada planteando sólo relaciones directas.

Sin embargo, desde una perspectiva aplicada, los resultados de diferentes estudios permiten hacer una serie de recomendaciones prácticas. En primer lugar, hay que buscar cierta diversidad en el nivel y tipo de estudios de los miembros de los grupos, ya que, como se ha visto, esto influye positivamente en cómo se gestionan los conflictos y en su satisfacción con el trabajo.

Además, si se quiere incrementar la satisfacción y, al mismo tiempo, mejorar los procesos grupales, se debe atender al número de miembros de los grupos pensando, que no haya una excesiva carga de trabajo, pero que a la vez, los procesos y resultados grupales no se vean perjudicados.

Por último, las tareas deben tener un alto grado de autonomía y de feedback ya que esto aumenta la satisfacción de los empleados, independientemente de otros aspectos.

#### **4.3. El Aprendizaje, elemento esencial para ejercer el liderazgo**

De igual importancia, el aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento se ha convertido en un aspecto crucial para el futuro de las organizaciones, debido al cambio continuo en las condiciones socioeconómicas mundiales, pone en cuestión los repertorios que una organización posee y necesita para funcionar y producir: “los productos pasan a ser valorados más por la cantidad de conocimiento agregado a ellos que por el valor de las materias primas invertidas en la transformación del nuevo producto” (Zimmer & Boff, 2005, p. 190)

Asimismo, en la actualidad ya no es suficiente poseer un stock de conocimientos, incluso el acrecentarlos no basta, lo que se les exige a las organizaciones es que se cuestionen y produzcan nuevos conocimientos con el fin de innovar productos y servicios para responder a las demandas del mercado.

Es por ello, que la producción del aprendizaje organizacional puede evidenciarse en dos aspectos, el primero es cualitativo y se refiere a la diferenciación y profundidad de los conocimientos a adquirir, el segundo es un aspecto cuantitativo, que contempla la amplitud y variabilidad de los conocimientos necesarios para la organización. Por consiguiente, a estas dos características se une el tiempo, como una variable que presiona con ciclos de innovaciones cada vez más cortos, haciendo necesario encontrar formas de afrontar y resolver problemas con rapidez, con conocimiento amplio y con soluciones propias (McShane, 2009, p. 5), siendo éstos los desafíos actuales para las organizaciones. Por otra parte, el aprendizaje pensado desde las condiciones organizacionales, es un tema que se ha venido desarrollando de forma acelerada, especialmente desde los años 90 y aunque existen diversas teorías y estudios al respecto, cada disciplina, como la administración, la sociología y la psicología, entre otras, ofrece una visión diferente sobre el tema.

Es por esta razón que, el aprendizaje organizacional puede concebirse desde dos perspectivas, según el énfasis que se le dé: aprendizaje como un proceso técnico o como un proceso social. El primero de ellos, se caracteriza por un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cuantitativa y cualitativa que se presenta dentro y fuera de la organización; por lo que, el proceso técnico se ha enfatizado especialmente en las intervenciones basadas en la medición de los resultados, lo que implica la introducción de sistemas de informática para el apoyo en la recolección de datos, y donde nuevas ideas o soluciones puedan ser compartidas con rapidez.

Así que, una medida tradicional de este énfasis ha sido la curva de aprendizaje que relaciona los datos sobre costos de producción con los resultados de determinado producto, donde la relación entre costo y resultado debe ser inversa. Después de esto, se espera, según el proceso técnico, que la reducción de costos se deba a algún tipo de aprendizaje, que trata de extenderse a indicadores de calidad, procurando explicitar las actitudes de los trabajadores para generar aprendizajes adicionales que rebajen costos (Huysman, 2001, p. 78).

Por otro lado, el aprendizaje como proceso social se enfoca en el modo en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo, realizando una construcción a partir de las interacciones sociales dadas. Ésta solventa algunas limitaciones que presenta la perspectiva técnica, pues se determina que los datos no tienen significado por sí solos, ya que quienes los representan y dan valor son las personas. Se puede evidenciar que, en ambos tipos de perspectivas, técnica o social, pueden identificarse algunos elementos básicos implicados en el proceso de aprendizaje organizacional: una situación que se quiere variar o intentar resolver; un agente, persona o grupo que están implicados en el proceso; las situaciones explicables por los diferentes modelos teóricos y un stock del proceso o memoria estable que permite la implementación del cambio o la variación deseada (Dixon, 2001, p. 150)

Por tanto, ese proceso se recomienza cuando varían las condiciones y, por ende, es posible realizar cambios en el aprendizaje de manera continua; así mismo puede efectuarse sobre componentes cognitivos o afectivos que impactan a diferentes situaciones denominadas: resolución de problemas, toma de decisiones, cambio de actitudes, revisión de valores, entre otros, adicional a todos los elementos involucrados hasta ahora en el proceso de aprendizaje

organizacional, existe otro componente que influye en éste de manera contundente y es la cultura.

Al contemplar cada cultura organizacional, consecuentemente se encuentran distintos valores que implican otras maneras de cambiar, y es por estas particularidades que la aparición de las nuevas formas de trabajo, los cambios organizacionales por fusión, asociación, y la misma estructura social donde las empresas se sitúan, somete a la organización a renovaciones genuinas y constantes (Huysman, 2001, p. 94).

A pesar de que exista un largo camino por recorrer antes de llegar a un acuerdo sobre qué es el aprendizaje dentro de las organizaciones y cómo puede diferenciarse del aprendizaje individual, en esta medida surgen dos necesidades: la de comprender cómo aprenden las organizaciones, y la de entender los contextos culturales cambiantes en donde se da dicho aprendizaje, apoyado además por la idea de que, a pesar de que los cambios son generados por fuerzas externas, la respuesta de la organización debe darse necesariamente a través de cambios internos que impliquen aprendizaje, ya que éste es el medio para obtener resultados (Dixon, 2001, p. 151).

En general, la manera como se realiza este cambio es por medio de procesos de aprendizaje que influyan en la cultura de la organización para que sean efectivos. Por consiguiente, las organizaciones deben aprender como colectivos de personas a aumentar y cualificar sus conocimientos para incrementar sus posibilidades de acción, aunque existan diversas razones para que el aprendizaje no siempre lleve a la mejora (Huysman, 2001, p. 90).

#### 4.4. La Motivación de todo líder a nivel Etológico y humano

##### a. La motivación de un líder a nivel Etológico.

En primer lugar, el liderazgo es un tema que se ha estudiado y se estudia en el ámbito animal (invertebrados y vertebrados), pero que es relevante para la comprensión de los grupos humanos; consecuentemente, desde la biología y la zoología, surgió la etología como un área que aportó muchas luces acerca de las fuerzas biológicas que impulsan el liderazgo y su función. De esta manera, la función más importante del liderazgo en una especie dada a garantizar la supervivencia del género, mediante la cohesión de un grupo que garantiza la supervivencia de la variedad (búsqueda de alimento, movilidad, exploración, protección frente a riesgos) y su conservación (a través de la procreación).

El proceso involucra la selección natural, lo que permite usualmente a los machos sanos de una especie reproducirse, relegando a todos aquellos individuos que no poseen capacidad física para sobrevivir. Desde el punto de vista biológico es fundamental la puesta en marcha de circuitos neuroendocrinos, que forman el cerebro primitivo, que participan en funciones diversas que incluyen la función visual, motora, conductual (agresividad) y reproductiva (feromonas, hormonas sexuales). Es así, que el macho líder ejerce un control sobre su grupo y los mecanismos para ejercer su liderazgo están relacionados con el uso de la fuerza y de infundir temor en su grupo o frente a otros grupos de igual o diferente especie (Perinat, 1980, p. 5).

Por otra parte, en el ámbito humano, estos mecanismos biológicos básicos también son empleados, como conductas enmarcadas en rasgos de comportamiento aunque no son los únicos; además del uso de la fuerza física resultado de la actividad del cerebro primitivo, están involucradas las actividades mentales superiores del neo cerebro (lenguaje, juicio, raciocinio, toma de decisiones, etc.); para generar

mecanismos de persuasión en donde se involucra el lenguaje para transmitir ideas (López, 2013, p. 10).

No obstante, en el tema de liderazgo podemos encontrar dos actores dinámicos: el líder y los seguidores; el líder debe poseer características especiales (edad, capacidad física, estatus socioeconómico, género, etc.) y su influencia, que depende de sus funciones mentales, puede producir resultados positivos o negativos, lo cual logra determinar la prosperidad y vida de él mismo y sus seguidores, (Jesús, Gandhi, Martin Luther King) o el fracaso y la muerte de los mismos (Charles Manson, Adolf Hitler, Jim Jones). Los contextos en los que se desarrolla el líder debe suministrar a este mismo dinamismo, puesto que las diferentes situaciones (luchas por afinidades deportivas, religiosas o raciales entre otras), dependen de las características de liderazgo, deben ser aplicables a diferentes espacios y debe proveer del desarrollo de fortalezas (Bernal, 2009, p.3).

En esa medida, los seguidores por su parte, como grupo de individuos, tienen características especiales (tipologías emergentes propias del grupo) que no posee el individuo cuando está fuera del conjunto. Es diferente el actuar del individuo (padre o hijo de familia) cuando actúa en el seno familiar, que cuando actúa en un grupo político, religioso, deportivo, cultural o cualquier otra decisiones libres que tenga sentido de liderazgo (López, 2013, p.9).

De esta manera, en estos casos la responsabilidad individual se diluye en el colectivo y se crean patrones de conducta que usualmente son propios del grupo; el líder puede manipular a sus seguidores y explotarlos para que cumplan objetivos personales, o puede ejercer como guía para lograr un beneficio colectivo, asimismo el desarrollo del liderazgo también está desarrollado a partir de “ egos” provenientes de diferentes sistemas de valores y morales, en donde se proponen diferentes tipos de liderazgo implícitos (inteligencia, creatividad, visión etc.) (Bernal, 2009, p. 5)



De igual forma, alteraciones en el desarrollo, estructura y función cerebral, debida a múltiples causas (enfermedades neuropsiquiátricas, uso y abuso de drogas, secuelas de trauma y violencia, entre otras muchas) puede alterar el carácter y la orientación del líder.

Pero estas mismas características son aplicables a los seguidores y determinarán actitudes pasivas y conformistas del grupo o una actitud más proactiva y crítica (Collins, 2004, p. 103).

**b. La motivación de un líder a nivel humano.**

Los diferentes factores que influyen en las motivaciones de un líder a nivel humano debe ser consideradas a partir de datos conductuales, propensos a generar cierto tipo de acciones, pero sobre “la causa” fundamental de dicha acción: su motivación.

En principio se hace preponderante retomar a David McClelland, quien fue un psicólogo de la Universidad de Harvard que dedicó gran parte de su carrera y de su vida a estudiar la motivación y el vínculo que ésta tiene con la pregunta sobre el “porqué” de determinadas conductas, al igual que, realizó sus estudios en distintas sociedades (etnias) y luego se focalizó en el mundo de las organizaciones, y en particular en cómo incidía la motivación en las conductas de liderazgo. Diferentes autores, plantean que las conductas de los líderes pueden tener un principio evolutivo, determinadas por la pre-contemplación, la contemplación, la preparación, la acción y el mantenimiento, con lo cual se observa un proceso de encadenamiento lógico (Bernal, 2009, p.10).

Pero, ¿qué es una motivación?, McClelland la definió como “una preocupación recurrente por alcanzar un estado – meta (satisfacción), basado en un incentivo natural que energiza, orienta y determina la conducta de un individuo” y además de ello, la

posibilidad de articular procesos de participación constante y permanente desde la misma dirección empresarial (Amorós, 2007, p. 96).

Dichos estudios se concentraron en lo que llamó las Motivaciones Sociales, aquellas que permitían explicar la mayor cantidad de comportamientos que se despliegan en un ámbito social. Identificó tres grandes motivos sociales, a saber:

Motivo de Logro: Definido como la preocupación por alcanzar o superar un estándar de excelencia o mejorar el desempeño personal, hacerlo mejor, hacer algo único. Motivo de Afiliación: La preocupación por mantener relaciones personales cercanas y amistosas, evitar rupturas. Motivo de Poder: La preocupación por ser influyente, por tener o causar un impacto sobre los demás.

McClelland decía que la motivación de poder adopta dos formas: Poder Personalizado (el líder obtiene su fuerza de controlar a los demás, del desbalance entre su fortaleza y la debilidad de los demás) y Poder Socializado (la fortaleza del líder proviene de empoderar a otros, de hacer sentir a otros la fortaleza de ser capaces de hacer lo que deben hacer). La diferencia entre ambos radica entonces en la intención del líder – que no siempre es clara – en relación a los demás. La presencia de estos motivos no es excluyente entre sí, sino que normalmente se encuentran en distintas proporciones (perfil de motivos), y además de ello, la mejor forma de generar participación entre los empleados, es permitiéndoles participar activamente de las decisiones que se toman (Amorós, 2007, p.102). Aunque normalmente no se está consciente de dichas motivaciones (el perfil de motivo se obtiene a través de un test proyectivo), ellas despiertan en nosotros necesidades y preocupaciones que llevan a ciertos comportamientos. Si se atiende a estas necesidades, el sentido de satisfacción y energiza, por lo que se seguirá repitiendo esas conductas, se traducirán o no en los resultados que buscamos particularmente.

A pesar de que McClelland destacó en un principio que la motivación de logro era la más importante para el éxito organizacional, e incluso a nivel de una nación, también reconoció el lado negativo del logro: la tendencia a hacer trampas, a marginar a los demás, por lo cual algunas personas con alto logro podría no importarles mucho los medios que utilicen para alcanzar sus metas (Amorós, 2007, p. 38).

Asimismo, en sus estudios posteriores, encontró que los líderes más eficaces eran motivados principalmente por el Poder, y en particular por el Poder Socializado; traducido en un líder, en la creación de condiciones donde las personas pueden tomar la iniciativa porque pueden ver su contribución a algo mayor, a algo superior, además de ser funcionales como métodos de conducta (Amorós, 2007, p. 42). En suma, el Poder Socializado tiene que ver con el impacto en los individuos pero también y fundamentalmente en el grupo entero, con un sentido de comunidad.

Por consiguiente, el poder supera la etapa del Poder Personalizado para alcanzar la satisfacción a partir del Poder Socializado, requiriendo cada vez de niveles amplios de madurez del ego y de autocontrol.

El poder por lo tanto se configura como una relación social y de por si organizacional, también participante de la relación de liderazgo, pero no por ello, por fuera de la sociedad, es decir, un poder sobre, sino más bien un poder para, de esta forma la posibilidad de un liderazgo en pro y para una comunidad, permite proponer un liderazgo comunitario real y pragmático.

## **5. CAPÍTULO: IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO COMUNITARIO DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA.**

Como se ha visto en los capítulos anteriores las organizaciones como formas estructurales de asociación, generan espacios de liderazgo, en algunos casos un liderazgo autoritario y en otros, la posibilidad de liderazgos dados en función del desarrollo integral de la comunidad a la que forman parte. En este sentido, el liderazgo comunitario debe plantear y formular escenarios donde lo comunitario cohesione con los elementos individuales dados al liderazgo, estos últimos con finalidades de “tejedores” de las colectividades.

### **5.1. El liderazgo comunitario**

Como primera medida, cuando se suele estudiar el tema del liderazgo en psicología social, es casi inevitable detenerse en las teorías elaboradas hacia la mitad del siglo XX, en especial en la segunda mitad del siglo, en los trabajos de Fiedler y en las teorías Y. X (Fiedler, 1964, p. 38). Se encuentra entonces discusiones sobre los estilos de liderazgo, los modos de explicar el fenómeno del liderazgo, sin embargo cuando se realiza un estudio minucioso sobre la conducción de grupos comunitarios desde la perspectiva de la psicología social comunitaria, en compenetrar con aspectos de algunas descripciones incluidas en los trabajos producidos en el período antes señalado, las cuales no son suficientes para comprender el fenómeno del liderazgo en comunidades. En este sentido, debe entenderse también, el liderazgo articulado hacia las comunidades como formas de interacción e interdependencia para todas las categorías que forman un todo en dicha comunidad (Estado, Individuo, Familia etc.). (Quispe & Delgado, 2010, p. 3).

Debido al fenómeno de la relación entre líder y resultados obtenidos introducida por varios autores se logra ir más allá de lo esperado, proporcionando una base para uno de los fenómenos más interesantes generado en el contexto predominante en esta investigación: la comunidad. De esta manera, una razón para ello, sería que los estudios psicosociales comunitarios se realizan en los ambientes naturales en los cuales se da el fenómeno, así pues no se hacen experimentos con las comunidades, ni se puede controlar el comportamiento de sus miembros ante las situaciones de su vida cotidiana, en las cuales se producen procesos de liderazgo; otra razón es que si bien dirigir grupos, dar órdenes y, en general, mandar y ejercer poder es predominante para muchos individuos, al igual que para muchos líderes comunitarios la conducción de proyectos de la comunidad, la representación, la defensa y el cuidado de sus intereses constituye algo que asumen responsablemente, y a pesar de que esa tarea constituya una exigencia y desgastante, razón por la cual muchas veces las personas no desean ejercerla (Gaynor, 2003, p.16).

Las diferentes estrategias y enfoques etológicos, permiten a su vez, presentar posibilidades de entender los procesos de liderazgo en varios espacios y situaciones. Desde la perspectiva etológica, se evidencia un sin número de posibilidades en el aprendizaje de los diferentes modelos de liderazgo, entre ellos el comunitario.

En esta medida, la principal tarea concierne en la explicación del concepto de comunitario y a su vez, la relación directa que puede tener con el liderazgo desde una arista etológica. Se puede decir que siendo un líder un ser individual con una visión clara de dirigir, orientar también hace parte del colectivo social y de por sí de la comunidad (Agudelo, 2000, p.23).

El término comunitario, posee un carácter polisémico, es decir, puede definirse desde variados sistemas de conceptualización, sin embargo, hay ciertos mínimos que permiten darle claridades. Autores como García, Giuliani and Wiesenfeld plantean hasta 9 diversas formas de utilizar el término “comunitario”, de las cuales, se concluye que una comunidad puede ser concebida en tres dimensiones: a) como un lugar donde el entorno físico es considerado como natural o como artificial, b) como un grupo de personas, como una población. Sin embargo, las Comunidades difieren en el tamaño de sus poblaciones y en las características sociales de sus habitantes; y c) como un sistema social.

Una comunidad como un sistema se puede considerar como la totalidad de las interacciones entre los subsistemas (salud, educación, economía, religión, la familia y la comunicación), ya que cada comunidad tiene una variedad de normas de conducta que satisfagan las necesidades locales a través de la especialización de las funciones y de las personas que componen estos subsistemas (1999, p. 728).

A su vez, las definiciones de lo “comunitario” no solo parten de percepciones homogéneas sino que también constituye elementos de carácter subjetivo, llegando a denotar combinaciones afectivas, emotivas, culturales, hasta la construcción de identidades (Lord & Brown, 2001, p. 138), que se verán representadas en las formaciones de integración social en su interior y sobre todo, en los procesos de liderazgo en ellos insertos.

En este sentido, el liderazgo como factor casi innato en las relaciones comunitarias, nace con varios enfoques y hasta diversas concepciones, algunas llegan a permear la propia contradicción.

El líder comunitario se perfila como un “tejedor” de relaciones, de pasiones, de talentos, de conocimientos y experiencias, con el objetivo de crear comunidades más sanas, produciendo estructuras de valores, desarrollo de talentos, de visiones y enlaces frente a la recursividad externa e interna (Fortier, 1999, p. 3).

Así mismo, el liderazgo comunitario, surge como posibilidad de participación frente a los variados entes políticos y culturales, anclados en un Estado, logrando desempeñar papales determinantes como la legitimidad democrática, y llegando a ser órganos electos (Boland, 2005, p. 13), lo cual puede generar formas de representación comunal directa en las esferas del poder (Gaventa, 2004, p. 31).

## **5.2. Clasificación y formas de liderazgo comunitario**

El liderazgo comunitario, a pesar de tener ciertas características que hace de sí mismo una forma homogénea de percibirlo, posee en su formación interna dinámicas contextuales, temporales y sobre todo, percepciones de su propia comunidad, con elementos dispares. En esta medida, tanto organizaciones políticas, académicas, como sociales, plantean la posibilidad de llegar a categorizar diferentes formas de liderar una comunidad; (Harwood, 2007, p. 1), en esta medida se tiene en primera instancia a los líderes oficiales, tendientes a ser funcionarios electos por sus comunidades, con decisiones políticas, y reguladores de desarrollo económico.

En segundo orden están los líderes cívicos, quienes generalmente son líderes con poder religioso, o presidentes de asociaciones pequeñas con cargos cívicos, y con grandes destrezas a la hora de informarse sobre las problemáticas de la comunidad. Están también los catalizadores, los cuales se

definen como personas con sabiduría social, creada a partir de su experiencia y quienes son voceros de aquellos que buscan consejos en su liderazgo. Para finalizar, se encuentran los líderes conectores, los cuales posibilitan la difusión de ideas entre las diferentes comunidades, aunque menos visibles que los anteriores.

En las diferentes formaciones de liderazgo y sobre todo, en los factores etológicos de líderes, se observa un principio básico que une estas dos formas complementarias de acciones humanas y animales representadas en una estructura orgánica.

En esta medida, el liderazgo en la perceptiva etológica, contribuye a la generación de formas organizativas tendientes a dinamizar las propias relaciones animales, pero sobre todo, a categorizar una forma de organizarse en búsqueda del apoyo y la solidaridad, elementos necesarios para el desarrollo inherente de todas las capacidades (Kropotkin, 2009, p. 24).

Con lo anterior, se puede concluir, una de las primeras facetas tanto de la etología como de las formas comunitarias humanas de vida, son perfiladas hacia la búsqueda constante de la solidaridad y colaboración al interior de las mismas, por un lado, en la etología, como formas de sobrevivencia y evolución, y por el lado humano, como formas importantes de intervención comunitaria, mediante liderazgos en las estructuras organizativas de poder (Ramachandran, 1988, p. 3).

Es así como, dichas formas organizacionales desde los liderazgos comunitarios en la etología, se constituyen a partir de varios factores: las razas, las formas, los tamaños, la perspectiva sexual, los factores de fuerza, contribuyendo a perfilar un determinado animal como líder (Blass & Tujague, 2007, p. 322).



Así mismo, los liderazgos comunitarios, asumen “movimientos libres”, que procuran por generar dinamismo a la organización o comunidad, son apropiadores de cierta “autoridad” que les permite direccionarse hacia el frente de la movilidad comunitaria, forjando objetivos, proponiendo finalidades, creando tácticas y estrategias de mejoramiento, buscando crear redes y relaciones con otros líderes y sus organizaciones comunitarias etc. (Easterling, 2011, p. 92).

En muchas de ellas, el liderazgo también presupone un hecho fundamental, y es la delegación hacia la cabeza visiblemente sabia o concedora, la cual pueden aglutinar, en base a su experiencia, posibilidades de éxito de la misma comunidad. (Flowers & Waddell, 2004, p. 55). En la perspectiva etológica, dichos procesos se asimilan en tanto varias clases de liderazgo en animales como ovinos, caprinos, bovinos y quinos, construyen sus relaciones a partir del seguimiento hacia su referencia materna y se generaliza en la adultez hacia los animales más viejos.

La ocurrencia de la relación social depende del patrón de comportamiento social natural de las especies involucradas. Por ejemplo, las relaciones de liderazgo son muy fuertes en el ovino, donde los corderos siguen a sus madres desde el nacimiento. Se debería distinguir la relación de liderazgo de la de dominancia, en la cual un animal puede conducir o acorralar a otro más que a liderarlo (Petryna & Bavera, 2002, p. 11).

En esta perspectiva, el liderazgo etológico, comparado con el liderazgo comunitario humano, se forja como un entramado estructural de organizaciones, con valores fundamentales para su propio movimiento e inserción social, y sobre todo, se constituye como medios tanto para los animales, como para los humanos y sus respectivas organizaciones, con

métodos eficaces y eficientes de transcender a las diferentes problemáticas (Kropotkin, 2009, p. 75).

En esta perspectiva, la condición responsable y comprometida que se desea en un líder comunitario es a la vez su condena a un trabajo no forzado pero sí arduo. Alrededor de que el liderazgo es un asunto no sólo importante para la psicología comunitaria, sino además de inevitable discusión; todos los psicólogos comunitarios, así como las organizaciones comunales, en cierto momento se han topado con problemas ocasionados por la presencia o por la ausencia de líderes en la comunidad.

De esta forma, detectar y contactar líderes naturales en las comunidades, tratar con ellos, proporcionarles formación son tareas habituales tanto de quienes hacen psicología comunitaria como, en general, de aquellos agentes externos que deseen colaborar en procesos de organización y desarrollo de comunidades (Collins, 2004, p. 97). Así que, usualmente, el liderazgo comunitario surge de las reuniones de organización y planificación de actividades comunitarias, o ante circunstancias que afectan a la comunidad y se hace necesario actuar con mayor o menor urgencia.

En tanto, el liderazgo comunitario no es autoritario, se habla de solidaridad comunitaria, de necesidades compartidas, de historia común, de objetivos comunes y, se trata también de la prioridad de los intereses colectivos sobre los individuales en cuanto al trabajo que se realiza para la comunidad y se demuestra en cuando hay situaciones adversas como el encierro (Ugas, Sanchez & Galindo, 2009, p. 382), lo que significa que cuando un líder deja de consultar a los miembros de los grupos organizados y a las personas clave de la comunidad a la cual pertenece, cuando negocia sus intereses sin tomarlos en cuenta ni informar a tiempo, cuando busca beneficiarse a costa de los recursos de la comunidad o a sus espaldas, dejará de ser líder de la comunidad.

Consecuentemente, los diferentes estudios sobre liderazgo permiten proveer que sin el rasgo de “fiabilidad” improbablemente, puede generar formas de liderazgo comunitario, pasado a formas de liderazgo de poder (Bernal, 2009, p. 12).

### **5.3. El liderazgo transformador y comunitario**

Es un tipo de liderazgo comunitario que se produce en circunstancias caracterizadas por la participación, que puede calificarse en un punto neurálgico de transformación. Este modo de liderazgo es definido por la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo; por el despliegue de energía y de trabajo, no sólo del líder, sino del grupo al cual pertenece, pues de hecho una de sus cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia (Montero, 2006, p. 3).

En algunos casos, esa actividad del líder puede llegar a ser extraordinaria, tanto que se nos hace necesario introducir una nueva categoría: el líder altruista (Montero, 2006, p.110). Los líderes transformadores desarrollan además sólidos vínculos con los demás miembros de la comunidad, quienes a su vez le corresponden con intensa simpatía y cariño, presentes aún en aquellas personas menos participativas (aquellos que ayudan desde lejos, que dan su aprobación, pero no mucho más, o que se involucran esporádicamente en las actividades comunitarias). La categoría "líder transformador", traducida por Morales, Navas y Molero (1996, p. 47) como líder "transformacional", y se ha encontrado en líderes comunitarios muchas de las categorías señaladas en su trabajo a las cuales, en el caso comunitario, es necesario agregar la continua interacción entre el líder y los miembros de los grupos comunitarios, así como el fluido intercambio de ideas e información.

Las características de los líderes transformadores observadas en las comunidades es que son motivadores, movilizan e inducen a otros miembros de la comunidad a llevar a cabo o contribuir con mayor intensidad o alcance del que habían prometido originalmente o del que se esperaba, por lo tanto tratan de fomentar y aumentar la participación de las personas tímidas o apartadas.

En general, tratan de incorporar nuevos miembros tanto a los grupos organizados como a las actividades emprendidas desde ellos, comprometiendo al mayor número de personas posible en diferentes tareas, distribuyen así el esfuerzo y generan más compromiso, colocan el beneficio de la comunidad y de sus grupos organizados por encima del interés propio, estimulando el desarrollo de la comunidad, modifican la jerarquía de necesidades de los miembros de los grupos comunitarios organizados y junto con ellos, producen una redefinición de las necesidades sentidas por otros miembros de la comunidad en general.

De igual manera, fomentan la movilización de la conciencia sobre necesidades latentes, tratan de que la participación en actividades para alcanzar metas comunitarias tenga efectos compensatorios para quienes participan en ellas. Fomentan la alegría y el goce en la tarea, sus palabras y obras sirven de modelo e inspiración para otros miembros de grupos organizados y para la comunidad en general, procuran estimular intelectualmente a sus compañeras y compañeros de actividades y a otras personas de la comunidad. Buscan también el desarrollo personal de los participantes, son personas amables con un cierto encanto personal y carisma. No reaccionan negativamente a la crítica. Su comportamiento usualmente es alegre, cuidadoso, afectuoso y llano, conocen personalmente a cada participante. Se comunican fácilmente con las personas de la comunidad, se interesan por sus problemas cotidianos y las escuchan con atención. Dan

consejo y orientación a los participantes, comparten información con la comunidad. Procuran que las actividades de los grupos organizados, así como los problemas de los diversos sectores de la comunidad sean conocidas y compartidas por todos. Tratan de que los éxitos y dificultades sean compartidos, delegan responsabilidades en otros miembros del grupo, fomentando el desarrollo y mejor uso de sus capacidades, son respetuosos de la disidencia y están dispuestos a negociar con ella para unir fuerzas, sin sacrificar el bienestar y las metas de la comunidad. Desde esta perspectiva, en el proceso evolutivo del líder debe procurar la solución de problemas que aquejen a toda la organización, generando planes de cambio y acción, siempre con la posibilidad de entablar diálogo interno, al igual que configurar la inclinación al cambio entre otras (Bernal, 2009, p. 13).

#### **5.4. Características del liderazgo comunitario**

Los líderes comunitarios, se caracterizan por ser personas participativas, democrática, activas, generan y fortalecen el compromiso con la comunidad y sus intereses, se asumen como servicio, generan modelos de acción y fuentes de información para la comunidad, tiene un carácter político al buscar el bienestar colectivo (Maquera, 2011, p. 4).

Según Montaña (2005, p. 8), el liderazgo comunitario es un proceso complejo, y también el modo de como los líderes lo asumen depende de la percepción que tienen de sí mismos, la cual a su vez depende de su relación con los demás miembros de la comunidad. Así, la legitimidad y credibilidad de los líderes es construida en la relación con el grupo, de esta forma, los líderes derivan de esa relación la confianza en sí mismos y refuerzan su autoestima, a la vez que se distribuye el apoyo social entre los miembros de la comunidad al fomentar la participación de los demás.

Dada la complejidad de proponer formas de legitimización de líderes y confianza, la problematización se convierte en un común denominador, puesto que los individuos que conforman una organización, no solo atienden a culturas, si no que a prejuicios e intereses, muchas veces contrarios a las propias organizaciones de las que forman parte, de ahí, la preponderancia de evaluar mediante diferentes análisis las discusiones de dichas problemáticas, sus causas y consecuencias, y a su vez, sus posibles soluciones.

### **5.5. Problemas, obstáculos y aspectos negativos que afectan al liderazgo comunitario**

En la perspectiva de liderazgo comunitario, existen una serie de problemas derivados de la misma complejidad del proceso de liderazgo en general. En efecto, así como hay excelentes resultados producidos en grupos en los cuales se da un liderazgo transformador acompañado (no puede ser de otra forma) de la participación de la comunidad, también es posible observar cómo liderazgos bien intencionados pueden producir lo que tendencias de la sociología llamaron "efectos perversos", indicando consecuencias negativas inesperadas en acciones planificadas y llevadas a cabo para lograr fines positivos. Un ejemplo frecuente de esto último se produce cuando los miembros de la comunidad descargan responsabilidades en los líderes ante la capacidad e idoneidad que éstos demuestran, con lo cual, además de dejarlos solos para tomar decisiones y de agobiarlos de trabajo, estas personas delegan también todo su poder.

De esta manera, este problema puede contrarrestarse con la invitación e incitación a participar proveniente del líder hacia la comunidad, así que los obstáculos que se oponen a la constitución de liderazgos transformadores pueden clasificarse en internos y externos, según provengan de los líderes y de los demás miembros de la comunidad o de factores externos a ellos (Bernal, 2009, p. 14).

El liderazgo altruista. Un fenómeno comunitario, donde el líder altruista, cuyo ejercicio de la dirección de tareas comunitarias sobrepasa el buen cumplimiento, excede lo esperado y lo exigido, pasando a constituir lo que se consideraría como un estadio superior de la ética, es decir, de la consideración y respeto del otro representado no sólo por el colectivo de su comunidad sino por la condición humana. ¿Santos? No se definen como tales ni son

considerados de ese modo, aunque sí gozan del aprecio y cariño de muchos de sus compañeros y vecinos, de sus amigos y de la admiración de agentes externos. Reconocen sus debilidades y flaquezas, confiesan sus desagradados y molestias, incluso pueden ser bastante autorreferenciales (con buena razón para que así sea, ya que es mucho lo que hacen). El siguiente relato es parte del testimonio de un líder de este tipo entrevistado por Farías, (Montero, 2006, p. 115), que ilustra algunos aspectos del yo y del nosotros.

Aspectos presentes en líderes altruistas: (Montero, 2006, p. 117), el yo en el nosotros: conciencia de que su labor es parte de un movimiento colectivo, en el cual saben bien cuál es su rol, pero reconoce, fomenta y busca la participación de los otros, consideración del trabajo como un proceso de enseñanza-aprendizaje, el trabajo de conducción como obra de vida: consideración del trabajo comunitario como placer y pasión, como fin último, sentimientos de amor, cariño y respeto hacia los miembros de su comunidad, hacia su país, hacia el género humano, solidario con sentimientos de fraternidad, hermandad y comprensión respecto de las personas de la comunidad, que conecta con su religiosidad, religioso sin fanatismo creencia en un Ser Supremo, no necesariamente encauzada por un culto específico, tiene creatividad e imaginación: concepción poética de la vida (en el sentido de poiesis), capacidad de creación, es generoso de su tiempo, de su esfuerzo.

Tiende a "olvidarse de sí mismos" aun en desmedro de su salud, tiene dinamismo, despliega energía, actividad, es infatigable, con conciencia histórica, considera que la historia de una comunidad y un país son importantes, al igual que la identidad social y la memoria colectiva, con sentimientos de esperanza y optimismo: confianza en la acción y en la posibilidad de transformar el presente para construir un futuro mejor, es responsable y con profesionalismo, organizado y desea superarse profesionalmente y hacer las cosas bien, reflexiona y se preocupa por las contradicciones sociales, las



injusticias, le preocupa las condiciones sociales y políticas del país, rechazo al autoritarismo: muestra actitudes y comportamientos democráticos, rechazo a los prejuicios: desecha y le disgustan las etiquetas y los estereotipos, quiere aprender, saber, estar informado, "actualizado". (Montero, 2006, p. 15).

### **5.6. El liderazgo en las diferentes culturas organizacionales**

De acuerdo con Benveniste (1977), la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad. De esta forma, la cultura abarca la totalidad de las instituciones, las prácticas, los valores, las obras, las creencias, las tecnologías vigentes en una sociedad, con una característica a remarcar: los fenómenos culturales poseen un código o conjunto de reglas que les da coherencia entre sus componentes a los pueblos, ciudades, comunidades y organizaciones.

Hay, en consecuencia, una regulación basada en un acuerdo reglado, que le permite a los componentes de la cultura relacionarse y mantenerse, pero como aspecto fundamental la posibilidad de generar procesos de lenguaje y por tanto comunicacionales (p. 217)

Así mismo, en tanto un líder pueda promover un sentido comunicacional directo, podrá generar resultados en formas de interacción organización que deben estar sujetas al plan estratégico de la organización que permita proveerla por ejemplo de competencia (Centeno, 2012, p. 33).

De esta forma, es destacable que la cultura sea producto de la interacción entre seres humanos y tenga un efecto sobre la vida cotidiana ya que, aunque existe externamente, afecta de manera trascendental la individualidad de cada persona (Collins, 2004, p. 98). Es por ello que el ser humano crea la cultura, vive en ella, la internaliza, pero no es su dueño; actúa con ella por las representaciones y la simbolización que hace de sus componentes. Se parte de la afirmación de que la cultura afecta la organización, relación que ha sido entendida por lo menos en dos direcciones en la literatura especializada sobre el tema. Algunos autores proponen que se trata de una especie de variable organizacional, y hablan de la cultura propia de la organización, planteando que una organización desarrolla internamente una serie de relaciones propias y específicas donde se puede hablar de cultura organizacional (Pereira, 2003, p. 43).

En otra dirección, algunos autores coinciden en afirmar que tiene mayor significado plantear la relación entre cultura y organización destacando el papel estructurante de la primera. Otros autores, proponen realizar un análisis cultural de la organización, y para tal efecto plantean cinco procesos genéricos que afectan una organización y están en la base de las llamadas regulaciones culturales, es decir, procesos culturales más amplios que la afectan y le proveen de elementos para su identidad cultural (Collins, 2004, p.96).

La clasificación de dichos elementos son: la adaptación social, que comprende la cultura nacional en un sentido amplio y lo que allí se encuentra las interdependencias institucionales, es decir, los efectos que tienen en cada organización y las interacciones culturales con otras organizaciones; las comunidades profesionales, en el sentido de las relaciones que los profesionales y trabajadores, tanto individualmente como de manera colectiva mantienen con su grupo de pares; las confrontaciones, entendidas como las luchas del mercado y el posicionamiento que hacen con la comprensión y

asimilación de los componentes culturales externos; y, finalmente, el aprendizaje cultural, entendido como las diferentes formas tácitas y explícitas de representar y diseminar la cultura dentro de la organización.

De esta manera, estas influencias se fusionan y dan lugar a las particularidades culturales de la vida organizacional. Así que, la globalización y el desarrollo tecnológico colocan a la organización en el centro de las transmisiones y variaciones culturales aceleradas, que para los individuos que la conforman se explicitan en normas, valores, mitos y ritos colectivos que son transmitidos, representados y asimilados (Pereira 2003, p. 14). Sobre este hecho cultural, en un sentido amplio, los cambios técnicos, organizacionales y de mercado obligan a los individuos a aprender otros comportamientos tanto relacionales como técnicos, presionados por la movilidad, la temporalidad y la variabilidad de los procesos de producción y de trabajo. Se podría plantear, entonces, que las organizaciones están sometidas a una triple realidad cultural: lo transmitido, lo aprendido y lo inscrito, según lo expresa Sainsaulieu (1990); y es en esta combinación de procesos, de interacciones e intercambios con lo que llega de lo exterior a representarse en lo interior, lo que de ello permanece y lo que cambia, que se puede hacer una lectura de la cultura en una organización (Maquera, 2011, p. 4).

Por consiguiente, internamente la organización está constantemente en procesos re organizativos para intentar encontrar soluciones adaptativas a las múltiples situaciones y contingentes que afronta. Por ello, la vida de trabajo se ha convertido en cambios frecuentes de funciones; creación de productos, relaciones con clientes, ofrecimiento de servicios y propuestas técnicas para afrontar los cambios, no hay duda que parte de las relaciones se construyen en las sociedades organizadas el tiempo transcurre en su convivencia y cotidianidad. (Porrás & Morales, 2007, p.12).

Se realiza entonces en la organización con respecto a las sociedades tradicionales sujetas a cambios introducidos por innovadores, llámense éstos comerciantes, misioneros o conquistadores: un aprendizaje cultural donde, en una escala reducida, se viven innumerables experiencias innovadoras que impulsan aprendizajes de nuevas prácticas, los cuales introducen una experiencia diferente de valores y normas colectivas alrededor de lo relacional y lo jerárquico (Collins, 2004, p. 96). Luego, esta realidad organizacional, lejos de reforzar valores y creencias establecidos, estimula fuertemente la dinámica de aprendizajes renovados.

La cultura en la organización no es sólo un asunto de valores más o menos compartidos, de normas de grupo más o menos reconocidas, sino una transformación de experiencias colectivas en un sistema de reglas temporales legitimadas, producto de aprendizajes culturales que, a su vez, son inducidos por las modificaciones tecnológicas y organizacionales producidas para responder a los desafíos del mercado asimilados por este (Pereira 2003, p. 15).

Por tanto, los grupos sociales no son entidades estáticas, por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, etc.), los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen. Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura. Precisamente, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis (Contreras & Saez, 2008, p. 61).

### **5.7. El liderazgo que crea comunidad.**

Como es bien sabido, las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro, el proceso sería como sigue: a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización; b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial; c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local); d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 2004, p. 56). De este modo, la visión o proyecto del fundador constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

### **5.8. El liderazgo que cambia culturas**

Con todo lo relacionado, un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización.; sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee la cocca en Chrysler. la cocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras; mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) El ejecutivo logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota. A través de su ejemplo personal (rebajando su salario a 1 dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir

tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la “visión” de que la Chrysler podía salvarse. De este ejemplo se logra extraerse dos conclusiones, en primer lugar que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional, en segundo lugar que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. No se puede olvidar que la vida misma hace cultura, el comportamiento de los individuos en una organización constituye una pieza fundamental por tanto todos como seres vivos, somos parte del cambio. (García, 2006, p.145).

En consecuencia, dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales. Las organizaciones evolucionan con sus líderes y estos son parte de sus cambios, su evolución no depende de cual esfuerzo se haga sino de cuanto se aporta para lograrlo (Sallenave, 2002, p.33).

### **5.9. El liderazgo como personificación de la comunidad**

El liderazgo comunitario no tiene el porqué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional. Otra importante faceta del liderazgo comunitario sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a sostener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. De igual forma, todo líder comunitario estará vinculado hacia la construcción de movimiento o movimiento social (Medina, 2008, p. 133).

### **5.10. El liderazgo integrador de culturas**

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas, es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria). En estos términos, un líder integrador deberá observar en su entorno posibilidades y oportunidades con la dinámica de relación y cultural, en tanto combina su ambiente, el sujeto, el proceso y la forma de organización (Pereira, 2003, p. 14). Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común en la actualidad, de la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural.

## CONCLUSIONES

No se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la etología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa.

Teniendo el estudio del comportamiento en los animales y en el hombre en sus organizaciones o culturas, con la ayuda de los aportes dados por diferentes autores, proporciona claridad al entender que el comportamiento de los animales intelectualmente superiores como el hombre frente a sus congéneres u otros animales inferiores, está determinado en gran medida por los conocimientos innatos más que por el aprendizaje; todo se hereda de generación en generación, responde ante ciertos aspectos vitales como la necesidad de alimento, de pareja y el posicionamiento de un territorio o hábitat. Son los gerentes como grandes hombres líderes que llevan el poder adquirido en las decisiones de las metas u objetivos de sus empresas, deben tener una formación especial y posicionarse sin sobrepasar los derechos de los demás, como lo hacen los animales-líderes al ganar respeto de los otros como el león al combatir por los integrantes de su manada; el gerente debe luchar con conocimiento y experiencia, al llevar al éxito a todos los integrantes de un equipo, o como lo hacen las hormigas, quienes trabajan en equipo, donde cada una tiene una función específica para mantener seguros a todos los integrantes del hormiguero, o las aves quienes son un excelente ejemplo de comunicación



efectiva para todos los integrantes de sus bandadas cuando están en peligro o cuando quieren llamar la atención.

Teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación.

De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. Esto dentro de una organización como sistema con una lógica propia de tradición y de inercia, la visión de una organización está en la manera probada y garantizada de hacer las cosas y en contra de correr riesgos, emprendiendo la acción en busca de nuevas direcciones; además éstas proporcionan continuidad al poder, fomentando managers y no líderes individuales al dirigir todas las energías hacia objetivos, recursos, estructuras organizativas o bien hacia las personas, un manager es una persona que resuelve problemas, de manera que todos estén colaborando en dicha organización.

Dentro de esta concepción el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho, es la única que ha resuelto el problema de

proporcionar managers bien adiestrados para las empresas; la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. No hace falta convertirse en genio ni tener heroísmo para ser manager, sino más bien persistencia, una mente vigorosa, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica y, tal vez lo más importante, tolerancia y buena voluntad, se toma el término de organización, se piensa de forma casi inmediata en una empresa u organización, palabras que se pueden considerar incluso sinónimos, pero las empresas existen en la vida diaria a pesar de no verlas como tal: la familia, la escuela, los barrios o comunidades, que a pesar de no tener un fin comercial, generalmente mantienen un fin común, situación que se remonta de mucho tiempo atrás.

Se concluye que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones.

En fin toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad.

## RECOMENDACIONES

- El estudio del comportamiento de los animales como del hombre en sus organizaciones y culturas con la ayuda de diferentes autores, debe ser aprendido, entendido y apropiado por toda empresa o estudiante de administración, con el fin de fortalecer las organizaciones tomando organizaciones perfectas como: las hormigas, las abejas, los patos entre otros, para asimilar la importancia de disciplina y trabajo en equipo.
- Los hombres en su empoderamiento de gerentes deben llevar el poder adquirido en las decisiones, de las metas u objetivos de las empresas, teniendo una formación especial y un posicionamiento como líder, debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito.
- En este mundo globalizado, los directivos requieren que las organizaciones tengan procesos de planeación de calidad y excelencia para obtener un nivel alto en sus metas.
- El líder debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito, sin sobre pasar los derechos de los demás, sino trabajar como lo hacen los animales-lideres, al ganar el respeto de los otros como el león, al combatir por los integrantes de su manada, el líder-jefe, debe luchar con conocimiento, experiencia y excelente comunicación, como lo hacen las aves con efectivas formas de comunicación cuando están en peligro, conquista o simplemente quieren llamar la atención de otros dentro o fuera de la organización.

- El gerente líder debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores, éticos, el manejar un lenguaje claro, poseer habilidades especiales en escuchar a sus subordinados y el tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas, trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa.
- El gerente líder debe dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación, el permitir a sus subordinados, ser creativos y productivos donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales*. Santiago de Chile: Ed. Universitarias de Valparaíso.

Aktouf, O. (1998). *La Administración: Entre tradición y renovación*. (2ª Ed.). Cali: Artes Gráficas Univalle.

Albi, E., Gonzalez, J.M., & Guillen, L. (1997). *Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel Economía.

Álvarez, M. (2007). *El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y gestión transformacional*. Bogotá: Fundación Universitaria Luis Amigo.

Amorós, E. (2007) *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.

April, K., Peters, K., Kirsten, L, & Mlambo, C. (2010). *Ethics and leadership: enablers and stumbling blocks*. *Journal of Public Affairs*, 10, 152-172.

Ballina, F. (2000). *Teoría de la administración Pública*. McGraw-Hill.

Benavides, C. (1990). *La organización Industrial en la teoría General de la Administración*. Málaga: Universidad de Málaga.

Benveniste, E. (1977). *Problemas de lingüística genera II*. México: Siglo XXI.

Bernal, E. (2009). *Designing transformational leadership envelopment programmes. Business Leadership Review VI: IV, 1-17.*

Blass, H. & Tujague, M. (2007). El conocimiento etológico como fantasma de la biología y su importancia para los estudios comparados. *Antípoda, 1, 317-332.*

Boland, L. (2005). *Making community leadership real. London: ITNET.*

Bohórquez, A. (1994). *Filogenia del comportamiento. Bogotá: Universidad INNCA.*

Campan, R. (1990). *El animal y su universo: estudio dinámico del comportamiento etológico. México: Fondo de la Cultura Económica.*

Castrillón, D. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensamiento y gestión, 31, 34-55*

Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Bogotá. Universidad EAN.*

Chávez, A. & Rodríguez, F. (1993). *El programa de Solidaridad y la organización comunitaria en el estado de Morelos, México. México D.C: Universidad Nacional de México.*

Choi, T., Dooley, J.K., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptative systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management, 19, 351–366.*

Collins, C., Hanges, P., & Locke, E. (2004). *The relationship of achievement Motivation to entrepreneurial behavior: A Meta – analysis. Human Performance, 1(1), 95-117.*

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos Psicosociales en entidades del sector salud. *Un estudio comparativo Acta Colombiana de Psicología 12(2), 13-26.*

Contreras, F., & Sáez, C. (2008). *Estilos de liderazgo en honorable diputados. Congreso Nacional de Chile. Venezuela: Cuaderno venezolano de Sociología, 1(17), 53 –72.*

Cummings, J. (2004), Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization. *Management Science, 50(3), 352–364.*

Davis, K. & Newstrom, J.W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. (10ª Ed.). México: Mc Graw-Hill.*

Del Castillo, M. (1992). *El administrador y su entorno dentro de la administración. (19ª Ed.). México: Grupo Noriega Editores.*

Dixon, N. (2001). *Aprendiendo atreves das fronteiras organizacionais. En Aprendizagem organizacional e organizaçao de aprendizagem. Sao Paulo: Editorial Atlas.*

Easterling, D. (2011). *Promoting Community Leadership among Community Foundations: The Role of the Social Capital Benchmark Survey. Tolls, 1(3), 81–*

Escobar, B. & Lobo, A. (2000). *Aportaciones de la teoría contingente al estudio de los sistemas de control en las organizaciones: un metanálisis*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Favaro, D. (2005). *Comunicación Organizacional. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Centro Regional Ecuménico.

Fernández, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Tercera edición. México: Mc Graw-Hill. México.

Fiske, J. (1984). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Flowers, R & Waddell, D. (2004). *Community leadership development handbook. Belonging*. Sydney, Australia: Centre for popular education.

Fortier, S. (1999). *Community Leadership: Inside and Out. Training and Consulting*. Zip Lines: [https%3A%2F%2FFortier%2C+S+ Community +Leadership%3A+Inside](https://fortier.com/community-leadership-inside). 17-05-2013.3:15.

Gaynor, E. (2003). Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervenciones de Consultoría: *Fases de Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lopera.

Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 31-85.

García, M. & Fonseca, F. (2011). Redes sociales, Instituciones y acción colectiva frente a problemas ambientales. *Revista Líder*, 18, 91-117.



Garcia, O. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Magdalena: Pensamiento y Gestion*, 22, 143-167.

Gardner, W. & Avolio, B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32 - 58.

Gaventa, J. (2004). *Representation, Community Leadership and Participation: Citizen Involvement in Neighbourhood Renewal and Local Governance*. Brighton, UK: Institute of Development Studies.

Gelvan, S. (2007). Liderazgo y formación de líderes. Buenos Aires: *REMO*, 12(V), 10 -18.

Giberson, D., & Resick, C. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 5(90), 1002 - 1010.

Gómez, P, y Perales, A. (1996). *Elecciones y medios de Comunicación, el análisis de Contenido como herramienta política*, *Telos*, 47, 15 -59.

Guillen, M, Lleó, A, & Perles, G. (2010). *Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa*, *Cuadernos de Gestión*, 11,33-47.

Hazy, J.K, Goldstein, J.A, & Lichtenstein, B.B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. Mansfield, MA, USA: Isce.

Huaylupo, J. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista Ciencias Sociales*, 115, 103- 124.

Huysman, M. (2001). *Contrabalançando tendencias. En Aprendizagem organizacional e organizaçao de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na practica*. Sao Paulo: Editora Atlas.

Ingram, J. & Cangemi, J. (2006). *Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective*. *Academic journal from Education*, 132(4), 771-778.

Irenaus, E. (1974). *Etología. Introducción al Estudio Comparado del Comportamiento*. Barcelona España: Ediciones Omega.

Jakovcevic, I. & Bentosela. (2011). *Cognición social en animales y humanos: ¿Es posible establecer un continuo?* *Suma Psicológica*, 1(18), 35-46.

Juárez, F y Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española. U.S.A.

Junkin, R, Donovan, J, Stoian, D, & Vargas, E. (2005). *Organización empresarial de pequeños productores y productoras. Guía para facilitadores de las etapas iniciales del Desarrollo Rural Empresarial*. Turrialba-Costa Rica: Centro Agronómico Tropical De Investigación y Enseñanza.

Kast, F. & Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencia*. (2ª Ed.). México. McGraw-Hill Book Co.

Kropotkin P. (2009) *La Ayuda Mutua*. Buenos aires: Monte Avila Editores Latinoamericana.

Lyons, J. (1984) *El Lenguaje y la lingüística*. Madrid: Teide.

Losada, N. (2004). Sociología de las organizaciones de Antonio Lucas y Pablo García Ruiz. *Sociológica*, 54, 283-288.

Lord, R & Brown, D. (2001). *Leadership, Values and Subordinate Self-concepts*. *Leadership Quarterly*, 12, 133–152.

Lupano, P. & Castro, S. (2005). Estudios sobre el liderazgo: Teoría y evaluación. *Psicodebate*, 6(29), 107-122.

Lussier, R. & Christopher. F. Achua. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.

Maturana, H. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Dolme Ediciones, S.A.

Maturana, H. (1999). *Desde la Biología a la Psicología*. Santiago de Chile: Universitaria. Editorial, S.A.

Maquera, J. (2011). *Liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio – propuesta de un modelo centrado en principios*. Lima, Perú: Iglesia Adventista. CIDEA.

McShane, S. & Von Glinow, M. (2009). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. (5ª Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Medina, N. (2008). Movimientos sociales: nuevas formas de liderazgo comunitario. *OSAL*, 8(23), 127–139.

Mishra, K. (2007). *Internal Communication: Building Trust, Commitment, and A Positive Reputation Through Relationship Management With Employees*. North Carolina, USA: UMI/https://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent?id=uuid:c8bd5946-27ec.../24-04-2013.2:45.

Montero, M. (2006) *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.

Morales, S. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Morris, Ch. & Maisto, A. (2001) *Introducción a la Psicología*. (10ª Ed.). México: Pearson Educación.

Mujica, M. (2003). Clima Educativo Universitario. *15(9)*, 112-114.

Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, *36(12)*, 25-29.

Ohmae, K. (1982). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill interamericana.

Peláez, G. & Sánchez, S. (2002). *Introducción a la etología. Un estudio comparado del comportamiento animal*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.

Perinat, A. (1980). Contribuciones de la etología al estudio del desarrollo Humano y Socialización. *El Basilisco*, *11*, 27 – 34.

Pereira F. (2003). *Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor Colombiano*. Economía, Gestión, Desarrollo, 1, 9 -26.

Petryna A, & Bavera G. (2002). *Etología*. Buenos aires, Argentina: FAV UNRC.

Porras S, & Morales, J. (2007). Colaboración en la dirección estratégica ¿como la gerencia moderna logra le éxito organizacional? *Gestión y estrategia* 32, 11-20.

Prieto, L. (2008). *El hombre y el animal*. Madrid: Biblioteca de los autores cristianos.

Quintero, N, Africano, N. & Faría E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa oriental del Lago. *Revista REGOTIUM*, 9, 33-55.

Quispe, J. & Delgado M. (2010). *Modelo comunitario para el desarrollo integral de las comunidades en Bolivia*, 1(31), 1-5.

Ramachandran, A. (1988). *Community Leadership and Self-help Housing*. Nairobi: United Nations Centre for Human Settlements.

Ramió, C. (1993). *Teoría de la Organización y la administración pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Real Academia Española (RAE) (2000) *Diccionario de la lengua española*. (tomos: I – II). Madrid: Ed. Espasa-Calpe, S.A. 21<sup>o</sup> ed.

Rodríguez, D. (2001). *Cultura Organizacional y cultura latinoamericana. Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias Economico-administrativas*, 27, 78-82.

Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos*. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.

Sánchez, E. & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42, 29-39.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Joseey Bass.

Solís, D. (2008). *Análisis comparativo de las Etapas Administrativas y su aporte en la gerencia de proyectos*. Santiago de Chile: Universidad Estatal a distancia.

Stewart, P Salter, F. & Mehu, M. (2009). Taking leaders at face value Ethology and the analysis of televised leader displays. *Politics and the Life Sciences*, 28, 48-74.

Tziner, A, Kaufmann, R, Vasiliu, C. & Toerda N. (2011). Organizational Perceptions, Leadership and Performance in Work Settings: Do they Interrelate? *Revista de Psicología de Trabajo y de las organizaciones*, 3(27), 205-211.

Ugas, C, Sanchez, A. & Galindo. F. (2009). *Comportamiento social e individual de un grupo de tonitas en instalaciones abiertas y cerradas*, 40(4). 381-386.

Vertiz, M. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*, 33, 13-27.

Weber, M. (1993). *¿Qué es la Burocracia?* Madrid: Ministerio Para las Administraciones Públicas.

Zapata, G. & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27, 79-98.

Zimmer, M. & Boff, L. (2005). *A criação de conhecimento nas empresas. En Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências.* Porto Alegre, Brazil: Bookman.