

**LOS COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL
DESARROLLO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN**

MARIO FERNANDO VEGA ROA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE _____

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2014**

**LOS COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL
DESARROLLO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN**

MARIO FERNANDO VEGA ROA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE _____

TUTOR

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2014**

TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción	8
II. Antecedentes	8
III. ¿Qué son los modelos de gestión?	12
IV. Elementos constitutivos de un modelo de gestión	15
A. Los modelos de comportamiento	15
B. Modelos de negocio	19
C. Modelos de organización	22
V. Dimensiones culturales	26
VI. Comportamientos de liderazgo y modelos de gestión	29
VII. Comentarios finales	36
Referencias bibliográficas	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de comportamiento organizacional	16
Tabla 2. Características de los modelos de comportamiento humano	18
Tabla 3. Visiones determinantes de los modelos de organización	24
Tabla 4. Dimensiones culturales	27
Tabla 5. Interpretación de formas de pensamiento en las culturas organizacionales	28
Tabla 6. Taxonomía jerárquica de los comportamientos del liderazgo	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos que componen el concepto de modelo de gestión	14
Figura 2. Influencias de la táctica o la estrategia en la determinación de modelos de negocio	20
Figura 3. Componentes para la estructuración de un modelo de negocio	21
Figura 4. Marco general del modelo de gestión de excelencia	35

LOS COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

Mario Fernando Vega Roa¹

Resumen: el propósito de este trabajo de investigación teórica, es lograr basados en el estudio de variables del entorno empresarial, como lo son los modelos de negocio, comportamiento, cultura y complejidad organizacional, estructurar un artículo que invite a la reflexión sobre la incidencia del comportamiento de los líderes para con los modelos de gestión.

Con base en la información recolectada, se observan patrones funcionales en el comportamiento de las organizaciones, derivados de los modelos de comportamiento de quienes las dirigen.

Las implicaciones podrían ser calificadas de favorables o desfavorables, si se les asocia como condición relevante en la perdurabilidad de las mismas en el tiempo.

Palabras clave: organización, liderazgo, comportamiento.

Abstract:

The purpose of this article, is to accomplish, based in the study of variables of the business environment, as the business models, behavior, culture and business complexity,

¹ Estudiante de maestría en Gerencia y Dirección de Empresas, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Especialista en Informática para la Docencia, Universidad Central de Colombia. Ingeniero de Sistemas con énfasis en Redes, Politécnico Gran Colombiano, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: vega.mario@urosario.edu.co. Correspondencia física: carrera 21 # 133-85, casa 28, Santa Coloma, Bogotá, Colombia.

the elaboration an article that invites to think about the influence of the behavior of leaders in management models.

Based on the information that was gathered, functional patterns are seen in the behavior of the firms, derivate from the models of behavior of the people that manage them.

These implications could be classified as favorable and unfavorable, if associated as relevant condition in the lasting of the firms over time.

Key words: organization, leadership, behavior.

LOS COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

I. Introducción

El artículo teórico desarrolla la propuesta del autor respecto del efecto que tienen los comportamientos del liderazgo para con los modelos de gestión en las organizaciones. La argumentación se basa en la influencia que como líderes tienen los responsables de orientarlas y dirigir las. Influencia que coadyuva a la construcción de una cultura propia que facilita la identidad de las mismas.

El texto toma como referente clave al individuo y la influencia que puede ejercer como eje integral de las organizaciones, bajo la óptica de roles en constante intercambio (líder o seguidor) –fenómeno que es asociado a la dinámica y a las teorías de la complejidad–, de tal forma que de su modelo de comportamiento se deriven cambios fundamentales en las organizaciones.

De las referencias bibliográficas en que se apoya este artículo teórico se ordenan y conducen los elementos que confluyen en el resultado de los modelos de gestión, haciendo énfasis en el liderazgo, cuya influencia, favorable o no, puede determinar a partir de estos modelos la perdurabilidad de las organizaciones.

II. Antecedentes

Cuando se habla de organización, cualquiera que sea el ángulo de vista, empresarial, familiar o social, se hace referencia a un sistema; un sistema donde la interacción de personas a través de procesos, reglas o condiciones facilita la convivencia y la gestión para el logro de uno o más objetivos comunes y perdurables (Rodríguez, 2004).

Numerosos estudios respecto de las organizaciones se han adelantado. Comenzando desde la perspectiva interna del comportamiento de los individuos en la misma, la toma de decisiones, la racionalidad administrativa y la estructura interna, entre otros aspectos (Simón y March, 1958; Simón, 1972). Existía entonces una filosofía de evaluación y gestión de las mismas bajo derroteros de cierta estabilidad y con visión de modelos estrictamente de rentabilidad.

Posteriormente, se despertó un especial interés sobre el entorno de la organización, colocando esta como núcleo de interacción con su medio ambiente. Parsons (1956) plantea que las organizaciones son sistemas que, atendiendo a su esencia, producen identificables o variables de entrada para otro sistema. *Salidas* de un sistema serían *entradas* para otro sistema. Boulding (1953) y Checkland (1993) orientaron sus esfuerzos en entender y describir a las organizaciones como sistemas de interacción permanente entre ellas y con su entorno.

Chandler (1962) y Luthans (1980), siguiendo similar línea que Boulding (1953), logran considerar de manera enfática que variables de entorno tanto endógenas como exógenas pueden generar diferentes prácticas administrativas y modelos de estructuración en las organizaciones. Los niveles de incertidumbre e inestabilidad determinarían los modelos y prácticas administrativas implementadas (Lawrance y Lorsh, 1967; Burns y Stalker, 1994).

De otra parte, autores como Druker (1954) y Odiorne (1965) atendieron sus estudios e investigaciones sobre la dirección de las empresas, y fue así como sugirieron la proyección, la planeación y la estrategia como ejes conceptuales para el logro de los objetivos que satisficieran a todos los grupos de interés dentro y fuera de la organización; lo que se conoce como *administración por objetivos*. Un modelo orientado específicamente al resultado.

Otros estudios relacionan el desarrollo de las organizaciones en el tiempo, utilizando modelos contruidos sobre la base de elementos culturales (Crosby, 1979), desarrollando

teorías de la calidad como modelo de organización eficiente. A la determinación de los equipos de trabajo para no continuar con los mismos problemas, a la concientización sobre el mejoramiento continuo a través de la educación, al proceso de implementación de estas mejoras basadas en un compromiso gerencial y a la gestión constante por medio de indicadores de resultados se les otorga la posibilidad de lograr cambios en la cultura de las organizaciones para la obtención de una identidad propia.

De manera más general, autores como Etkin (2009) enuncian respecto de las organizaciones: “esquemas, relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia válida por sus miembros a efecto de realizar una actividad conjunta”. Entre tanto que Amaru (2009) define a las organizaciones como grupos sociales que buscan alcanzar objetivos. Enfatiza que como elementos clave para la conformación de las mismas se deben tener en cuenta por lo menos los recursos humanos, los objetivos, los procesos de administración y la división del trabajo.

Se hace relevante referenciar uno de los enunciados de Sanabria (2006) respecto de las organizaciones, visto desde el ángulo de la complejidad:

La organización puede ser considerada como un sistema social complejo...; conformada por seres humanos individuales que se integran, interrelacionan e interactúan... para el logro de ciertos fines y objetivos tanto deliberados como emergentes; cuya consecución está mediada por la acción individual y colectiva, por los recursos con los que se dispone en el medio interno y externo, y por el encuentro de distancias lógicas, construcciones de significados, representaciones organizacionales, comportamientos e intereses particulares y colectivos, articulados en el marco, y en ocasiones también ‘en función’ de una permanente interrelación e interacción con el entorno (p. 16).

De estas definiciones de organización, se hace pertinente extractar elementos comunes y relevantes como: sistema, personas, interacción, objetivos, relación entre las mismas y grupos sociales, entre otros. Siendo así –y con la intención de facilitar el desarrollo del tema propuesto–, habrá que detenerse con algún detalle en el concepto de las personas y su papel como individuos y/o grupos de individuos conformando pequeñas sociedades en las organizaciones.

Referenciar “individuos” sugiere de manera directa “entes vivos”. Estos, como componentes de las organizaciones, las convierten automáticamente en “organizaciones vivas”, sugiriendo la construcción de una sociedad de facto que requiere de un gobierno, de una autoridad y/o de una guía para una mejor interacción, coadyuvando al logro de objetivos comunes y colectivos determinantes del rendimiento de las mismas.

Según Jones (1995) la posibilidad de lograr gobierno y autoridad para la obtención de las metas propuestas se aumenta a través de estructuras en la organización. Estructuras que deben formalizar roles y responsabilidades en la misma. Algo similar a lo que Mintzberg (1993) adujo respecto de la división del trabajo, la asignación de funciones y la coordinación entre las mismas.

Organizaciones vivas, sociedades, roles, gobierno, autoridad, rendimiento, estructuras y la necesidad de una guía para la interacción permiten abordar el tema del liderazgo y su vínculo con las organizaciones. ¿Por qué?, porque el liderazgo está íntimamente relacionado con el concepto de influencia: influencia de seres humanos sobre seres humanos. Yukl (2013) argumenta que en el mundo contemporáneo no se debe referenciar un único líder. Se hace necesario aplicar modelos de poder distribuido entre múltiples líderes, de tal forma que propendan por una influencia positiva en el rendimiento de las organizaciones. Liderazgos flexibles que se soportan en variables de efectividad organizacional determinantes de desempeño, tales como variables situacionales (cultura), variables de decisiones (negocio) y variables asociadas con las acciones de liderazgo (comportamiento).

Sánchez y Rodríguez (2009), en la recopilación de sus estudios sobre el liderazgo, desarrollan con atención el concepto del liderazgo situacional. Enfatizan sobre el hecho propio de los líderes respecto de la influencia sobre otros y sobre la responsabilidad de ejercerla asociándola a los estilos de liderazgo para el logro de resultados, asunto que se argumentará más adelante.

Adaptaciones al entorno cambiante y a la situación, propensión por una visión de cambio e innovación y la utilización estratégica de comportamientos específicos del líder (a la tarea, a las relaciones o al cambio) son elementos relevantes en el rendimiento de las organizaciones según Yukl (2013).

Al adentrarse en los estudios del liderazgo y en su estrecha relación con la influencia, en sus conceptos y ópticas de estudio, en marcos teóricos resultantes de las lecturas realizadas, se facilita la argumentación en este artículo respecto del efecto que se observa en las organizaciones asociado al tipo de liderazgo e influencia ejercido en las mismas. El tipo de liderazgo, entre otras variables, podría conducir entonces a la conformación de patrones funcionales, patrones que estructuran modelos de gestión en las organizaciones.

En consecuencia, considerando la importancia que tiene para las organizaciones sobrevivir con calidad en el tiempo (perdurar), y la relación que según este artículo podrían tener para con este reto los modelos de gestión influenciados por los comportamientos del liderazgo, se desarrollará un marco conceptual sobre cada una de las variables que se argumenta inciden en forma directa en los mismos; de tal forma que al final se obtenga un conjunto de propuestas, reflexiones, posturas, opiniones y consideraciones de orden teórico que sirva de base para validar el enunciado de cómo los comportamientos del liderazgo inciden en los modelos de gestión en las organizaciones y lograr que futuros investigadores, por medio de cuestionamientos de tipo empírico, adelanten investigaciones motivadas por lo que este artículo haya aportado a sus intereses particulares.

III. ¿Qué son los modelos de gestión?

El concepto de modelo –en el caso del campo de la gestión– denota no solo un patrón de comportamientos o ejemplos a seguir, sino que también se utiliza para referirse a un conjunto de variables que en interrelación permite simplificar la complejidad de la realidad organizacional. Tal es el caso de los modelos de gestión.

Para Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1995, p. 3) “los modelos son representaciones de una realidad más compleja. [...] Los modelos nos ayudan a representar, a comunicar ideas y a comprender mejor los fenómenos más complejos del mundo real”. Para el caso de la gestión, estos modelos corresponderían a la representación de un conjunto de hipótesis de pensamiento en relación con algún fenómeno en particular o general de la organización. Desde otro punto de vista, Birkinshaw y Goddard (2009) señalan que el modelo de gestión refleja, en cierto grado, las elecciones que ha realizado la alta dirección de una organización, en lo que respecta a la definición de sus objetivos, lo correspondiente a la motivación de los esfuerzos, los requisitos para la coordinación de actividades y la asignación de recursos para las mismas; es decir, están haciendo referencia directa a cómo la alta dirección define el trabajo gerencial en la organización.

Son muchos los referentes bibliográficos relacionados con los modelos de gestión en las organizaciones. Cualquiera que sea el modelo, las referencias obtenidas sugieren una evidente inclinación sobre la gestión del y hacia el ser humano para el logro de los objetivos trazados. Werther y Davis (1991) enfatizan sobre la importancia de las necesidades asociadas a los objetivos propios y colectivos de los seres humanos que conforman las organizaciones y, por ende, sobre los resultados del trabajo individual y colectivo. De otra parte, Harper y Lynch (1992) referencian modelos soportados en el marco estratégico empresarial donde, a partir de las necesidades propias del negocio, se gestionen los elementos endógenos y exógenos que les permitan a los individuos desarrollar sus funciones con la mayor eficacia y eficiencia posibles.

Ahora bien, las propuestas hasta aquí enunciadas referencian que los modelos de gestión se concentran en la alta dirección de la organización; sin embargo, esta visión esgrime un problema y es que en la organización postmoderna el poder se encuentra diseminado, por lo tanto ya no se considera un fenómeno concentrado sólo en los niveles directivos donde se presume que se forjan los modelos de dirección (Ruiz, 2004). Las diferencias de poder que se ostentan en las organizaciones permiten tomar distancia de la visión clásica en la que las organizaciones funcionan únicamente sobre la base de una jerarquía, lo que implica que

quien ostente el poder (sea en una estructura formal o informal) tendrá la capacidad de movilizar la organización (Contreras y Castro, 2013).

Si bien podría evidenciarse un factor común en los modelos de gestión, las influencias internas y externas del entorno hacen importantes diferencias sobre estos modelos. El presente trabajo propone que los modelos de gestión son un conjunto de factores en interrelación compleja que puede ser expresado como la relación interdependiente entre los modelos de comportamiento prevalentes en la organización (Pfeffer, 2000), el modelo de organización (Etkin, 2009; Aldrich y Ruef, 2010), el modelo de negocio que ha decidido la organización (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010), las dimensiones culturales –siguiendo el modelo de Hofstede y Minkov (2010)–, presentes no solo al interior sino también en el entorno y los comportamientos de liderazgo (Yukl, 2013) que caracterizan a la alta dirección; todo lo anterior en un ambiente de complejidad creciente (figura 1).

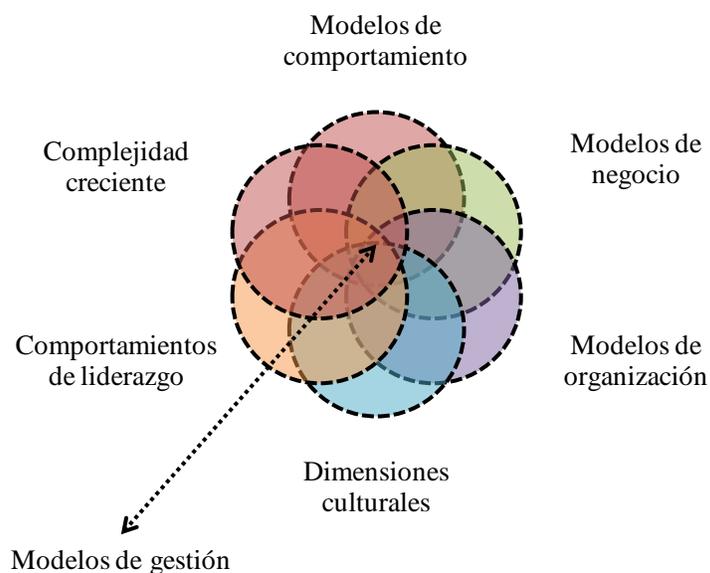


Figura 1. Elementos que componen el concepto de modelo de gestión

Si bien estas variables independientes podrían considerarse dependientes de las otras dentro del marco de la complejidad en las organizaciones, conformando una matriz multidimensional de correlaciones, tal como Etkin (2009, p. 22) lo expresa... “la complejidad surge porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no constituyen un todo armónico y estable”, este documento analiza dichas variables como independientes, con especial énfasis en los comportamientos de liderazgo como uno de los ejes centrales en la determinación y conceptualización de los modelos de gestión, pues se trata de los comportamientos expresados desde la alta dirección y es ahí donde se configuran los modelos de gestión para la organización (Birkinshaw y Goddard, 2009).

IV. Elementos constitutivos de un modelo de gestión

A. Los modelos de comportamiento

Para entender los modelos de comportamiento en las organizaciones –resaltando que estas son sistemas complejos– es requisito observar la situación total que las afecta en lugar de abordar problemas aislados. Lo anterior obliga a esforzarse en identificar y entender los factores que influyen en la conducta de los individuos que la componen.

Las organizaciones logran diversidad de resultados apoyados en la forma, contenido y calidad de los procesos, procedimientos y sistemas que las componen. Indistintamente del rol que desempeñen dentro de las mismas (dirección o ejecución), la gestación, maduración y ejecución dependen de los individuos que laboran en las organizaciones. Dependiendo del modelo de comportamiento que adopten estos, se constituirán modelos de comportamiento organizacional diferentes. En la tabla 1 se describen los modelos de comportamiento organizacional según Davis (1967), basados en seis factores observados.

Respecto del modelo autocrático, hay que resaltar el uso del poder y la autoridad para lograr la sumisión y la obediencia del subalterno. Sobre el modelo de custodia, la humanización por conveniencia del “patrón” hacia el subalterno, de tal forma que se logren mitigar los deseos de sublevación de la prole. Este modelo implementó el concepto de

prestación de servicios (prestaciones y pensiones) que sugirió la dependencia del empleado a la organización. Un tercer modelo, denominado modelo de apoyo, sustentó su comportamiento en el liderazgo bajo la premisa de exhortar al empleado a lograr sus objetivos siendo consciente de sus capacidades. El resultado: mayor participación y compromiso individual y colectivo. Un último modelo de comportamiento, el colegial, podría determinarse como una extensión del modelo de apoyo. Se diferencia de aquel porque este modelo es más colectivo que individual.

Tabla 1. Modelos de comportamiento organizacional

Factor	Modelo			
	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico de los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Desempeño laboral	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Participación	Autorrealización
Resultados de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Categoría y reconocimiento	Entusiasmo moderado

Acudiendo a variables del entorno, una apreciación importante según Barker (1993) sobre los modelos enunciados trata de que en las naciones ricas, los modelos de apoyo son realmente exitosos; entre tanto, en las naciones en vía de desarrollo, no. ¿La razón? Porque no han sido satisfechas aún sus necesidades primarias, de tal forma que modelos de custodia o en extremo autocráticos encajan más bajo esta premisa.

Como complemento a estos marcos teóricos del comportamiento organizacional, se hace relevante referenciar a Pfeffer (2000), quien resalta dos aspectos significativos sobre los modelos de comportamiento. El primero podría interpretarse como la conformación del “ADN” de las organizaciones; depende en gran parte del comportamiento de los recursos que la componen. Finalmente, son las empresas las que contratan individuos con perfiles específicos, que en definitiva le darán ese “sello” que caracteriza a las organizaciones. Estos modelos de comportamiento de los individuos están fuertemente relacionados con las normas y los valores culturales de los mismos.

De esta manera, y basados en la relevancia de entender al individuo y su actuar dentro de la organización como eje fundamental en la construcción de una cultura corporativa, Pfeffer (2000) aborda como segundo aspecto cinco modelos que considera relevantes en el estudio del comportamiento humano. El primero de ellos es denominado *comportamiento económico*, sobre el cual considera el de más “peso” dentro de los estudios de comportamiento. Quizás coincida con alguna de las teorías de Frederick Taylor, respecto de la mayor productividad del individuo a través de una gestión efectiva para lograr la mejor producción. Pfeffer (2000) argumenta sobre la necesidad del incentivo constante para lograr un mejor resultado. Un segundo modelo, conocido como *comportamiento social*, sugiere una influencia recíproca individuo-organización, de tal forma que se observe un efecto de tipo afectivo y cognitivo.

El tercer modelo, el de la *racionalidad retrospectiva*, indica que el individuo busca de sus experiencias propias, referentes o influencias externas la justificación a sus obras. Otra

perspectiva, la del modelo de *comportamiento moral*, argumenta la importancia del medio más que del objetivo, basado en sus propios valores y en las emociones. Bajo este modelo las colectividades sociales son más influyentes que las decisiones individuales. Finalmente, sobre el modelo *cognitivo* se establece que la relación de aprendizaje e influencia a partir de las percepciones y comprensión de los sucesos son el eje del comportamiento individual.

En la tabla 2 se resumen las características principales de los modelos de comportamiento humano que Pfeffer (2000) recopila.

Tabla 2. Características de los modelos de comportamiento humano

Modelo de comportamiento	Características
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y estructura organizacional • Premios e incentivos • Control • Toma de decisiones • Desarrollo profesional • Supervivencia organizacional
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales • La influencia social afecta respuestas afectivas y estructuras cognitivas • Lo que una organización hace se ve afectado por quienes se relacionan
Racional retrospectiva y comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptan medidas que van de acuerdo con elecciones o decisiones anteriores • Variantes de tipo cognoscitivo y el de compromisos psicológicos sociales como el compromiso y la justificación
Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de placer y moralidad • Selección tanto de fines como de medios. Estos con base en valores y emociones • Colectividades sociales son necesarias para la toma de decisiones
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas y resultados mejor entendidos si se centran en procesos cognoscitivos • Atención sobre procesos de percepción y

Sobre los modelos de comportamiento del individuo, en su intersección con los otros elementos que componen los modelos de gestión, se hace entonces necesario comprender la importancia de los impulsores de tipo endógeno y exógeno que determinan el ser. Un elemento más que invita a la reflexión sobre cómo los líderes y sus modelos de liderazgo, a través del descubrir constante de las motivaciones individuales y grupales, forjarían diferentes modelos de gestión.

B. Modelos de negocio

De acuerdo con Casadesus y Ricart (2010), los modelos de gestión hacen alusión a un término propio asociado al Modelo de Negocio: “Lógica de la Firma”. De otra parte, Clark (2012, p. 26) define el modelo de negocio como “la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”. Se trata entonces de observar cómo, bajo la óptica de la comprensión de la interacción de los recursos con que cuentan las organizaciones y del orden que las mismas, les dan sentido a sus flujos de proceso de acuerdo con sus competencias para el logro final de la auto-sostenibilidad.

Con base en las teorías expuestas por Casadesus y Ricart (2010), y por Clark (2012), se deben considerar como definiciones clave para la argumentación del concepto de un modelo de negocio tres aspectos fundamentales: la estrategia, la táctica y el modelo de negocio en sí.

En la figura 2, tomando la organización como un sistema, se observan las influencias que según Casadesus y Ricart (2010) determinan el modelo de negocio. Las decisiones basadas en la táctica (círculos rojos) o en la estrategia (círculos verdes), tomadas por aquellos que dirigen las organizaciones, podrán permear las mismas, determinando modelos de negocio particulares.

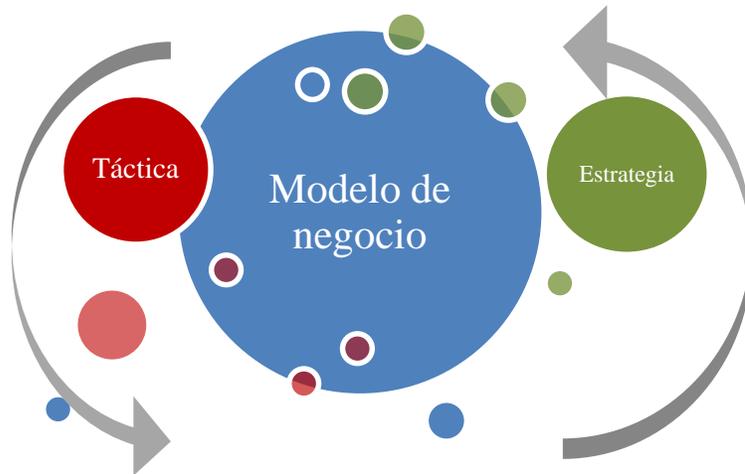


Figura 2. Influencias de la táctica o la estrategia en la determinación de modelos de negocio

Un modelo de negocio con posibilidades de cambios y adaptaciones fuertes al entorno es el resultante de una o varias estrategias dentro de la organización. Este modelo sería influenciado a través de elecciones de impacto alto y perdurable (elecciones estratégicas) y a través de elecciones de forma (elecciones tácticas). Estas elecciones, cualquiera sea su naturaleza, traen consecuencias rígidas (difícil retorno) o flexibles (fácil retorno) que a su vez sugerirán nuevas elecciones, convirtiéndose en un proceso constante y recíproco denominado “Ciclo Virtuoso” tal como lo expresa Casadesus y Ricart (2010).

Acoplando los conceptos de las estrategias y las tácticas en modelos de negocio sobre organizaciones dinámicas de estos dos autores, con la visión de la complejidad en las organizaciones de Clark (2012), quien sugiere incorporar un “lienzo”, algo así como un “mapa”, donde se describa la interrelación de nueve componentes para estructurar un modelo de negocios según lo descrito en la figura 3, podría establecerse que estas son variables dependientes del resultado de las determinaciones estratégicas o tácticas asumidas por uno o varios individuos en la organización, de tal forma que identifiquen la naturaleza o lógica de la firma.



Figura 3. Componentes para la estructuración de un modelo de negocio

Ahora, al referenciar al individuo como gestor y/o ejecutor de las tácticas y/o estrategias que determinan los resultados del “lienzo”, según Clark (2012), se hace oportuno identificar la importancia del rol que este “juega” como líder o seguidor, que aludiendo a elementos de la complejidad, tal como lo refiere el concepto de “Ciclos Virtuosos”, facilita la interdependencia y el intercambio de roles en la organización.

Este intercambio de roles podría determinar una mayor efectividad en el resultado de las variables dependientes del “lienzo” referenciado por Clark (2012). Según Gordon (2002), esto es posible si se estudia y entiende el liderazgo como un rol que puede hacer más de un individuo en un momento o espacio determinados, a través de la distribución del poder, permitiendo, desde el empoderamiento del individuo, lograr un proceso de auto-liderazgo.

Quizás la distribución del poder como una estrategia que coadyuve a la incubación de ecosistemas de auto-liderazgo se derive del modelo de comportamiento del líder y su influencia para con el modelo de gestión en la organización, aspecto que se argumentará con más detalle en el apartado VI.

C. Modelos de organización

Estudiosos de las organizaciones como Max Weber (1905) definieron los “modelos” de estas como el resultado de la interpretación que los individuos que las componían le daban a las leyes o normas que aceptaban por convicción en función de su interés propio. De allí se desprendió la teoría del tipo ideal de burocracia donde se enunciaban las características particulares en las que los individuos debían basarse para conformarlas. Llama la atención sobre este modelo propuesto la preponderancia del individuo como eje fundamental en su estructuración.

Para Etzioni (1964), los modelos de las organizaciones estaban basados en el tipo de poder que se ejercía sobre las personas que las componían. Poderes de tipo coercitivo, manipulativo o normativo. Nuevamente se observa una estrecha relación de los modelos de organización con las personas. En la década de 1960, partiendo de las propuestas que hasta el momento se habían logrado, investigadores como Burns y Stalker (1961) reconfirmaron este concepto de diferenciación en los modelos de las organizaciones. Organizaciones dependientes de reglas (mecanicista) y organizaciones dependientes de personas (flexibles según el entorno).

Durante el periodo comprendido entre la segunda mitad del siglo XX y la transición al siglo XXI se desarrollaron nuevos modelos de organizaciones. Mintzberg (2012), Morgan (1983), y Senge (1990), entre otros autores, presentaron características basadas en emociones, percepciones, motivaciones, proyecciones y competencias de las personas, como impulsores en la estructuración de la cultura y en la gestión de las organizaciones.

En la historia reciente, fundamentalmente soportado en las teorías de la complejidad empresarial, Etkin (2009) argumentó, respecto de los modelos de organización, que la función básica de la dirección estaba en la articulación de actividades, individuos y grupos sobre la base de acuerdos en búsqueda de objetivos comunes. Esa visión de cómo se logra ese “qué”, es lo que él denomina un *modelo de organización*.

Como lo referencia Etkin (2009), y retomando el concepto de modelo enunciado anteriormente, se trata de una representación y de una abstracción de la realidad compleja. Los modelos están sujetos, también, a juzgamientos sobre la realidad representada, a la percepción de un observador que vuelve subjetiva la apreciación del mismo.

Cualquiera que sea la interpretación al significado, el reto de las organizaciones está en construir modelos sostenibles en el tiempo para lograr sobrevivir al entorno cambiante. Cuando se habla de sostenibilidad se hace necesario acentuar que en los modelos de organización se debe gestionar la dirección en tres dimensiones: ambientales, sociales y económicas. Siendo así, un modelo de organización debe permitir entender la manera como esta logra adaptarse a la dinámica de influencias. Para conseguirlo debe verse como “un sistema social” con factores de subjetividad, motivaciones y conflictos asociados a la interacción social.

En un sentido más amplio, los modelos de organización son el reflejo de la forma en que los individuos que la componen, de manera individual o colectiva, cualquiera que sea su rango o función dentro de la misma, logran resolver los conflictos de poder, conceptos e intereses para responder a la apuesta de la realidad compleja en las dimensiones enunciadas anteriormente. La tabla 3 ilustra las visiones que determinan los modelos de organización.

Tabla 3. Visiones determinantes de los modelos de organización

Visión	Descripción
Grupos e intereses que la componen	Se establece como un modelo de acuerdo, mas no de funcionamiento (March y Simón, 1961).
Respecto de la forma de toma de decisiones	“El modelo muestra las relaciones y las interacciones, en términos de causa-efecto y de reciprocidad” (Thierauf, 1985).
Técnico y administrativo	El modelo muestra si se trata de una organización formal o burocrática. Muestra la facilidad de comunicación entre los individuos que la componen.
Como unidad en la diversidad (estructura)	Representa modelos rígidos o flexibles, adaptables al cambio sin que se pierda la coherencia entre las áreas funcionales. Lawrence y Lorsh (1967) refieren a los diseños de estructura que hacen viables a las organizaciones en el mundo cambiante.
Capacidad de la dirección para cambios ambientales	Desde esta perspectiva el modelo de organización se considera proactivo o innovador (Chandler, 1962).
Visión estratégica y consenso, y compromiso de los integrantes	Se acerca al concepto de modelo de organización real. ¿Por qué? Porque se fundamenta en pautas de relaciones y no de objetos. Porque se fundamenta

en la colectividad (Mintzberg, 1993).

**Procesos en la organización
(modelo natural)**

Organización con capacidad de autoproducción. No depende de la inteligencia de un estratega. Tiene la capacidad de reinventarse a través del aprendizaje. Modelos “abiertos” (Argyris, 1991) sobre la teoría de desaprender.

Tiempo y espacio

En la que ocurren las relaciones y los procesos; se distinguen modelos entre lo estático y lo dinámico. Cambios asociados a la terminación de ciclos, al poder de adaptación.

Sobre los modelos de organización, Etkin (2009, p. 109) señala lo siguiente:

No se trata solamente de tomar decisiones en conjunto, sino de compartir cierta interpretación de la realidad y de los proyectos. En la organización confluye el orden del diseño (los planes, lo racional), de lo natural (la realidad emergente) y de lo simbólico (la significación, lo connotado, lo imaginado). Un modelo comprensivo de la organización admite la coexistencia de estos procesos...

Se trata de una reflexión sobre lo imprevisto y lo impensado, sobre la manera de ver la realidad empresarial y quizás el referente ideal para el comportamiento del líder respecto de las dimensiones racionales, emocionales y complejas que componen las organizaciones, de la capacidad y pertinencia acerca de la convivencia, la interrelación, el conflicto, la aceptación y/o la adaptación a situaciones gestadas por factores predecibles o no, aspectos relevantes en la estructuración de los modelos de gestión.

V. Dimensiones culturales

En este apartado se destaca que la cultura de la organización es un elemento determinante en la estructuración y/o conformación de los valores en lo individual o en lo colectivo de aquellas personas que laboran en la misma. Según Deshpandé y Webster (1989), la cultura se define como un patrón de creencias y valores compartidos que ayuda a los individuos a entender el funcionamiento organizacional y marca las normas de comportamiento de la organización.

Estas creencias podrían conformar el compromiso que como personas tienen los individuos que componen las organizaciones; compromisos que le dan el sentido de identidad a las mismas. Peters (2002) sugirió un patrón cultural que permeara a la organización a la ejecución por convicción más que por conveniencia. De la Cerda Gastélum (1990) referencia este pensamiento:

Sin excepción, el predominio y la coherencia de la cultura han demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y normas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua (p. 200).

Por su parte, Schein (2010) define la cultura en las organizaciones como el conjunto de premisas que un grupo acepta como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y a la integración interna. Asimismo, Hofstede y Minkov (2010) asegura, luego de sus estudios de comportamiento y desarrollo organizacional, que la estructuración de una cultura “local”, propia de las organizaciones como elemento diferenciador de las mismas, facilita la competencia y sostenibilidad en el tiempo. De los factores culturales del entorno (factores exógenos y endógenos) se obtendrán patrones de comportamiento de las organizaciones.

En la tabla 4 se resumen las dimensiones culturales que influyen en los modelos de gestión según Hofstede y Minkov (2010).

Tabla 4. Dimensiones culturales

Dimensión	Características
Distancia del poder	Trata del grado de aceptación de la “desigualdad” esperada entre líderes y seguidores asociada a la jerarquía propia de las sociedades.
Individualismo	Trata del grado de integración de los individuos en grupos (colectividad). Sociedades individuales o colectivas.
Masculinidad	Trata de los valores de hombres o mujeres de acuerdo con la sociedad que los rodea.
Evasión de la incertidumbre	Trata de la tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad. Sociedades que permiten opiniones diferentes o no influyen o determinan modelos diferentes
Orientación al largo plazo	Trata del riesgo vs lo tradicional al cumplimiento de obligaciones. El primero asociado al largo plazo; el segundo, al corto.

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede y Minkov (2010).

Basados en los conceptos enunciados y en las características asociadas a la tipificación de la cultura en las organizaciones, podría establecerse una simbiosis respecto de la construcción de la cultura en las organizaciones; esto es, que aquella pudiera determinarse

por una combinación de valores, lenguajes y hábitos de cada individuo que la compone y se fortaleciera con las características propias determinadas por la propia organización como consecuencia de los modelos de gestión de aquellos que las dirigen y de los líderes que las influyen.

Como complemento, Martin (2002) propuso la idea de que una combinación de competencias, rutinas, acuerdos e identidades conforman la cultura organizacional. Describió tres formas diferentes de cultura asociadas a la capacidad de las personas de tomar decisiones. La tabla 5 describe la interpretación de la cultura organizacional propuesta por Martin (2002).

Tabla 5. Interpretación de formas de pensamiento en las culturas organizacionales

Punto del observador	Cultura de organización (pensamiento)		
	Integración	Diferenciación	Fragmentación
Consenso	En toda la organización	Solo dentro de los grupos	Fluctuantes entre temas
Consistencia	Alta	Baja	Fluctuante
Fuentes cambio	Eventos externos o directrices empresariales	Conflictos intergrupales	Individual y en grupo
Enfoque	Narrativa, rituales, mecanismos	Comportamiento, rutinas	Conocimiento, comportamiento
Identidad	Fundamental, duradera, distintiva	Objetado Multifacético	Confuso, transitorio, oportunista

Podría entonces aplicarse el concepto de “permeabilidad organizacional” tal como lo enuncia Aldrich y Ruef (2010). La cultura organizacional no puede considerarse independiente de la sociedad que la rodea. Las normas y valores culturales permean las organizaciones a través de las historias, los sentimientos y las experiencias de aquellos que componen las empresas. Catalizar esta permeabilización en búsqueda de menores ambigüedades hace parte del reto de los líderes en la búsqueda de la integralidad y perdurabilidad de las organizaciones.

Dos décadas antes, guardando quizás la misma línea de la permeabilidad de la cultura de las organizaciones, Fine (1984) propuso que el sentido de vida de las personas en la organización deriva de la habilidad de “*sense-making*”. Esto es, de la capacidad o pertinencia de darle sentido al mundo que percibe dentro de ella. En organizaciones cuya cultura es unificada, el orden colectivo en que los valores y percepciones son compartidos sugiere cambios a nivel de toda la entidad. Entre tanto, en organizaciones con culturas con diferenciación este proceso es diferente, de tal forma que subculturas en las organizaciones podrían sugerir entornos de conflicto como una constante.

No se trata de inferir que una cultura sea mejor que la otra; quizás para los investigadores sería de gran interés establecer, por un lado y en términos absolutos, qué porcentaje de influencia (permeabilidad) sugiere la cultura de la organización en el individuo y en sentido contrario. Y, por otro lado, bajo las condiciones de organizaciones con culturas unificadas o con diferenciación, cuál debería ser ese modelo de gestión soportado por un liderazgo apropiado.

VI. Comportamientos de liderazgo y modelos de gestión

Se han planteado varios enfoques respecto del comportamiento directivo y su búsqueda por encontrar organizaciones eficaces. Por ejemplo, aquellos que fundamentan los resultados en

el comportamiento de quienes componen las organizaciones, o enfoques sustentados en las teorías *X* y *Y* de McGregor (1960). En la primera de ellas se concibe al individuo como un trabajador que por naturaleza evade responsabilidades y desea ser dirigido y controlado; teoría que sugiere un comportamiento dirigente de tipo autocrático. En la segunda se ve en los trabajadores la posibilidad de mayores logros si aquellos permanecen motivados y participan en las decisiones, sugiriendo comportamientos dirigentes de tipo democrático.

Hay un segundo enfoque: el que Blake y Mouton (1980) dieron a sus investigaciones respecto de modelos de eficacia organizacional. El énfasis se centró no tanto en las personas que componían las organizaciones sino desde el pensamiento y actitudes de quienes las dirigían. Para ellos el cruce de la gestión entre el interés sobre el resultado con el interés sobre el individuo que lo logra genera el punto ideal en modelos eficaces en las organizaciones.

Un tercer enfoque (liderazgo situacional), de Hersey y Blanchard (1975), es el que se basa en la madurez profesional del equipo de trabajadores que compone la organización respecto de las tareas que deben adelantar. Y un último enfoque es el de aquellos investigadores como Covey (1989) y Druker (2002) que fundamentan la eficacia de las organizaciones en las habilidades de sus líderes.

Indistintamente del tipo de comportamiento del líder, De Miguel y Peñalver (2010) le apuestan en sus investigaciones a la necesidad de comprender que el comportamiento del líder que depende de manera directa de factores de tipo personal, cultural y situacional, entre otros, incide de manera fundamental en el modelo de comportamiento de las organizaciones.

La virtud que debería ser parte integral de los líderes respecto del apartado anterior es la de lograr advertir la importancia y relevancia en la eficacia y perdurabilidad de las organizaciones, respecto del modelo de comportamiento adoptado por quienes las dirigen y

lideran y por aquellos que acompañan y ejecutan los procesos que conducen a los resultados.

Según De Miguel y Peñalver (2010), el 70% de los resultados del clima y la efectividad organizacional depende directamente del estilo de dirección de los líderes, mientras que el otro 30% depende del nivel de compromiso y satisfacción de los dirigidos. Los modelos de dirección practicados por individuos en ejercicio de liderazgo –que pueden interpretarse como comportamientos del líder– forman parte de la cultura y gestión organizacional.

Lo anterior indica que el resultado de *el qué* y de *el cómo*, en términos del tipo de gestión como modelo en las organizaciones, depende de manera importante del comportamiento de quienes las lideran. En Colombia, a manera de ejemplo, el grupo Bolívar, uno de los grupos económicos más fuertes del país, ha desarrollado toda una estrategia relacionada con el liderazgo generativo, de tal forma que a través de la transformación del pensamiento de sus directivos y empleados en general se construyan ecosistemas de liderazgo orientados a transformar la vida de sus empleados y usuarios; un tipo de organización que implica un modelo de gestión específico basado en la forma de comportamiento de sus líderes, Cortés (2013).

Por su parte, Miller (1986) lanza una hipótesis respecto de la influencia que genera la personalidad del líder para orientar a las empresas, acciones que se miden a través de la gestión en la estrategia, estructura, toma de decisiones, nicho de mercado, clima organizacional y objetivos de la organización. Según Miller (1986), el líder debe lograr una relación favorable entre las dimensiones de autoridad, formalización, complejidad e integración, y la necesidad del cumplimiento del logro de seguidores y del mismo líder.

Todos estos elementos que hacen parte de organizaciones vivas, y que las hacen propensas a ser influenciadas por agentes internos o externos (agentes vivos), referencia al fenómeno de la complejidad que se hace presente en la necesaria visión actual de los líderes.

Sobre la óptica de la complejidad en las organizaciones y el nexo con el liderazgo, Goldstein (2010) arguye acerca del reto de ejecutivos y directores respecto del cambio en sus modelos de comportamiento y pensamiento. Hace énfasis en que las organizaciones “... no son máquinas controlables que puedan ser forzadas a la acción. Más bien, deben ser gestionadas como organizaciones vivientes compuestas por interacciones que proveen el potencial para que el sistema se adapte a las condiciones cambiantes” (2010, p. 36).

Partiendo de una condición común en cualquiera de estas definiciones: “la influencia”, la apuesta está en generar elementos de reflexión sobre la responsabilidad que hoy tienen aquellos que influyen comportamientos en los individuos para la perdurabilidad de las organizaciones dentro de un marco de no linealidad en las mismas. Esta reflexión sugiere la dependencia que los modelos de liderazgo tienen para con las organizaciones. Como lo describe Yukl (2013), la esencia del liderazgo es la de influenciar para lograr objetivos compartidos. Ahora, lograr que estos se cumplan en el tiempo y en forma perdurable depende en forma directa de los modelos de liderazgo que se ejerzan.

Yukl (2013) describe varios tipos de comportamiento que llevan de manera directa a modelos de gestión dentro de las organizaciones. La tabla 6 muestra cada tipo de comportamiento con sus características primordiales.

Tabla 6. Taxonomía jerárquica de los comportamientos del liderazgo

Tipo de comportamiento	Características
Orientado a la tarea	<ul style="list-style-type: none"> ●Clarificar ●Planear ●Monitorear las operaciones ●Resolver los problemas
Orientado a las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ●Soportar ●Desarrollar ●Reconocer ●Empoderar

Orientados al cambio	<ul style="list-style-type: none"> ●Facilitar el cambio ●Prevenir el cambio ●Estimular la innovación ●Facilitar el conocimiento colectivo
Externos	<ul style="list-style-type: none"> ●Gestionar a través de la red y las conexiones ●Monitorear a través de terceros ●Representar a través de terceros

Fuente: Elaboración propia a partir de Yukl (2013)

Según Yukl (2013) el objetivo del comportamiento orientado a la tarea es obtener el trabajo en una forma eficiente y confiable. Para el comportamiento orientado a las relaciones, el objetivo primario es lograr mejorar el capital humano y las relaciones entre él mismo. El comportamiento orientado al cambio tiene como prioridad facilitar el pensamiento innovador y de adaptabilidad. Para el comportamiento basado en agentes externos, la prioridad está en la relación y en la red de conexiones y contactos con terceros.

Sobre las decisiones estratégicas, Hambrick y Mason (1984), argumentan sobre la estrecha relación de los valores y procesos de conocimiento de los directivos con los resultados de las organizaciones. Consideran los autores, que los directivos son sujetos a decidir sobre estrategias de alto impacto, basados en sus creencias y esquemas de comportamiento preestablecidos. Por ejemplo y relacionado con el riesgo, Hambrick y Mason (1984) indican que a mayor edad del directivo, mayor aversión al riesgo y mayor resistencia al cambio.

Por su parte, Finkelstein y Hambrick (1990), fundamentaron sus teorías en la motivación del directivo para actuar. Si el directivo está motivado, los cambios estratégicos se producen y se logra reestablecer el ajuste con el entorno que ha sugerido este cambio. Finkelstein y Hambrick (1990) sugieren, que la tensión generada entre el entorno y los desajustes de la empresa coadyuvan en definitiva el cambio. Este cambio que pudiera significar una nueva forma de adaptación, sería gestionada por el directivo con base en sus percepciones, de tal forma que estas le permitirían abordar diferentes estrategias de

adaptación. En otras palabras, de las percepciones propias del directivo se derivan modelos de gestión propios.

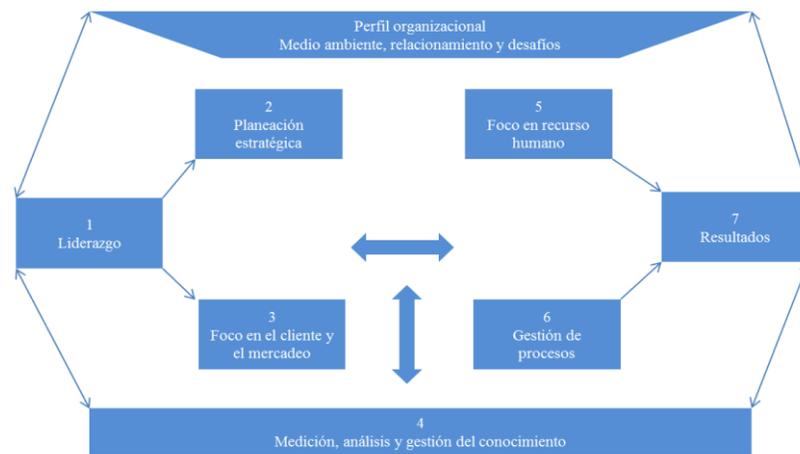
Un ejemplo de la relación de los modelos de gestión basada en los modelos de comportamiento del líder se considera el enunciado por Baldrige (2006), quien plantea un modelo de gestión denominado Modelo de Excelencia. Según Baldrige este modelo se logra partiendo de un liderazgo de dirección y propensión por la sostenibilidad de la organización. Este liderazgo debe caracterizarse por la planeación y acciones basadas en valores éticos.

La figura 4 indica la responsabilidad del líder en el modelo propuesto por Baldrige (2006), que consiste en encausar, a través de un planeamiento estratégico preciso y de una clara orientación al cliente y el mercadeo, la obtención de los resultados esperados. Para Baldrige, llevar a cabo su *Modelo de Excelencia* depende de manera fundamental de la forma en que el líder disponga de sus habilidades. Resume de la siguiente manera su propuesta:

La dirección, valores y expectativas de desempeño, deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés. Los líderes deben asegurar la sostenibilidad de la organización, mediante el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales.

Se relaciona entonces lo propuesto por Baldrige (2006) con la propuesta de este artículo respecto de la dependencia de los modelos de gestión con los modelos de comportamiento de sus líderes. Baldrige (2006) argumenta de manera clara que un *Modelo de Gestión de Excelencia* depende de manera cierta de un liderazgo con una caracterización específica. Un modelo de comportamiento del líder acorde con el modelo de gestión requerido.

Otro ejemplo que evidencia la estrecha relación entre formas y comportamientos de los líderes respecto de los modelos de gestión, es el que aborda Riveros (2012). En su artículo los retos del liderazgo frente a las tendencias actuales en la gestión educativa.



Source: (Baldrige 2006)

Figura 4. Marco general del modelo de gestión de excelencia. Baldrige 2006

Así mismo, Riveros (2012) permite, a través del desarrollo de su investigación, despertar el interés sobre la caracterización de líder como persona, de cara a la estructuración de modelos de liderazgo como proceso. Riveros (2012) arguye que es necesario comprender la importancia de lograr gestionar las organizaciones a través de procesos de liderazgo conformados por modelos diversos de comportamientos de sus líderes; en otras palabras, sobre lo colectivo y no sobre lo individual en términos de comportamiento. He ahí la diferencia, según Riveros (2012), del reto de las organizaciones respecto de modelos de comportamiento en lo colectivo.

Respecto de las entidades educativas, se trata de un modelo de comportamiento de líderes soportado en el concepto de un liderazgo distribuido. Riveros (2012) sugiere la posibilidad de permear, a través de la influencia, a los que dirigen las entidades de educación, a los que gestionan en forma directa el conocimiento (docentes), a los que lo hacen en forma indirecta (padres de familia) y a los que lo reciben (estudiantes). Lo resume de la siguiente manera:

La interpretación de los eventos, la selección de los objetivos y estrategias, la organización de las actividades, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones cooperativas, el desarrollo de las habilidades y confianza por parte de los miembros, así como la incorporación de ayuda externa a la organización (Yukl, 2013, p.5).

Todos estos elementos confluyen en la necesidad de cambios en los modelos de gestión, cambios facilitados a través de una perspectiva integradora de liderazgo. “De allí que se requiera una concepción innovadora del liderazgo, que permita el reconocimiento de distintas miradas y que implique la construcción social de un proyecto de escuela más allá de percepciones individuales” (Riveros, 2012, p.3).

No hay ni malos ni buenos comportamientos, ni mejores que otros; cada tipo está auto-influenciado por la cultura y por los rasgos de personalidad de aquellos que la ponen en práctica. Quizás, basados en lo argumentado por Contreras, Barbosa y Castro (2012), más allá de esa perspectiva cultural, lo fundamental está en el rol que como facilitador del cambio debe asumir el líder actual. Esta visión, sumada a la perspectiva de la dinámica constante en las organizaciones, invita a los responsables de la dirección empresarial a lograr esquemas de liderazgo diferentes, seguramente basados en la distribución del poder (sobre los seguidores), donde en algún estadio del proceso de vida en la organización se "jueguen" roles de liderazgo a través del empoderamiento continuo, construyendo lo que denomina Goldstein (2010) *ecosistemas de liderazgos generativos* y facilitando la creación de modelos de gestión más eficientes.

VII. Comentarios finales

Los conceptos desarrollados en este artículo teórico, partiendo de la base del entendimiento de lo que es un modelo de gestión y los elementos que lo constituyen, tales como el comportamiento de las organizaciones, modelos de negocio y de organización, las dimensiones culturales y finalmente los comportamientos del liderazgo, sugieren una estrecha relación de interdependencias que finalmente estructuran un particular modelo de gestionar las empresas.

Sobre cada elemento, este artículo se apoyó en los autores que permitieran soportar teóricamente la idea principal sobre su interdependencia con los modelos de gestión.

De los elementos que integran los modelos de gestión de manera intencional este artículo tomó como hito para el desarrollo de sus argumentos el elemento del comportamiento del liderazgo. Esto porque el reto se encausaba en la relación líderes-seguidores como componentes de un ecosistema vivo denominado empresa.

De la manera en que los líderes actúen, así los modelos de gestión se verán transformados. En la introducción de este artículo, en uno de sus apartes, se hace especial énfasis en la idea de desarrollar la investigación teórica sobre la interdependencia de los líderes y las organizaciones “La argumentación se basa en la influencia que como líderes tienen los responsables de orientarlas y dirigir las (a las organizaciones). Influencia que coadyuva a la construcción de una cultura propia que facilita la identidad de las mismas”.

Consecuentemente con esta propuesta, se hace pertinente hacer alusión al concepto de institucionalización.

Instituir es establecer, es fundar, es transformar y eso es precisamente lo que hacen los líderes con las organizaciones. De todos los factores que influyen en el comportamiento de aquellos que las dirigen, se deriva que las organizaciones tengan vida propia que las identifica como únicas con modelos determinados, entre ellos los modelos de gestión adoptados.

Las instituciones como resultante de los valores, normas, cultura que la influencia del (los) líder (es) ejercen sobre las organizaciones son modelos constituidos por seres vivos. Como lo indica Etkin (2009), las organizaciones son sistemas socio técnicos complejos, que operan convenientemente para mantener acuerdos, pero que aprenden y se adaptan para sobrevivir en un mundo cambiante.

Se hace pertinente referenciar al investigador De Geus (1998) con su obra *The Living Company*. De Geus sugiere que los líderes deben dar un paso fundamental en la gestión de

las organizaciones si se atiende la importancia de verlas como una entidad viviente. “Considerar una compañía como una entidad viviente es el primer paso para incrementar su expectativa de vida” (1998, p. 29).

Ejemplos respecto de modelos de liderazgos generativos en búsqueda de modelos de gestión basados en el autoliderazgo de Cortes (2013), el modelo de Excelencia Baldrige (2006) para una gestión orientada a la sostenibilidad de la organización y, finalmente, el modelo de liderazgo sobre lo colectivo de Riveros (2012) donde, haciendo alusión a organizaciones educativas, arguye que los modelos de liderazgo deben orientarse al proceso más que al individuo para lograr una mayor cohesión y colaboración en búsqueda de una gestión orientada a la mejor calidad en la educación, afianzan el propósito argumentativo de este artículo.

No obstante que los trabajos adelantados por los autores referenciados en este artículo respecto de los conceptos de liderazgo, poder y efectividad entre otros, enriquecen el marco del conocimiento, se deja entrever el constante reto de los investigadores en cuanto a la evolución de las teorías enunciadas de acuerdo con la realidad dinámica de las organizaciones.

Basados en estos resultados y en cambiante y dinámico mundo empresarial, sería de un gran valor profundizar en las variables que determinan los comportamientos de los líderes, cruzar estas determinantes con el perfil que las organizaciones exigen en sus procesos de selección y medir el grado de conciencia que tienen los responsables de la administración de la empresa moderna al respecto.

Esta medición de conciencia en la dirección debería asociarse al reto de asumir con responsabilidad la tarea de dirigir organizaciones vivas –por lo tanto complejas– en un entorno altamente dinámico, y también al reto de buscar el equilibrio en la gestión de la complejidad en las organizaciones, de tal forma que el comportamiento de sus líderes, consecuencia de muchos factores de tipo cultural, racional, emocional y de valores, sugiera

una identidad como reflejo de los modelos de gestión instituidos; modelos que coadyuven a la perdurabilidad empresarial en el tiempo.

Otro elemento a desarrollar como complemento a este artículo, y que se presentó de manera tangencial durante el proceso de investigación, es el de la visión del fenómeno del comportamiento del líder desde la óptica del seguidor. Los modelos antropológicos en la dirección de las empresas permiten escudriñar las motivaciones que hacen posible para el líder que sus seguidores le permitan serlo de manera efectiva. Esto es, entender los pactos – explícitos o no– entre los líderes y seguidores, de tal forma que se logre una convivencia conveniente. Influencias en dos vías, el líder para influir en la distribución de valores, expectativas y decisiones estratégicas, para simbolizar la identidad del grupo y de modificar la dirección de los resultados. Los seguidores, para permitir al líder crear, afianzar y/o cambiar modelos de comportamiento que convengan a la organización y a las personas que la integran.

Referencias bibliográficas

Alchian, A. y Demsetz, H. (1972), “Production, information costs, and economic organization”. En: *The American Economic Review*, 62,5: 777-795.

Aldrich, H. y Ruef, M. (2010), *Organizations Envolving*. Londres: SAGE Publications Ltd.

Amaru, A. C. (2009), *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*, México: Pearson Prentice Hall.

Argyris, C. (1991), “Teaching smart people how to learn”. En: *Harvard Business Review*, 4,2.

Baldrige, M. (2006), *A Textual Analysis of Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients to Explore Best Organizational Communication Models in American Companies*, Estados Unidos de América: University of the Pacific.

Barker, J. (1993), *Business of Discovering the Future*, Estados Unidos de América: HarperCollins

Birkinshaw, J. y Goddard, J. (2009), ¿Cuál es su modelo de gestión? En: *Inter Managers*, 5,3: 41-52.

Blake, R. y Mouton, J. (1980), *El nuevo grid gerencial*, México, DF: Diana.

Boulding, K. (1953), *The Organizational Revolution*, Estados Unidos de América: Harper & Brothers.

Burns, T. y Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1496187>, recuperado el 6 de septiembre de 2013.

Burns, T. y Stalker, G.M. (1994), *The Management of Innovation*. Estados Unidos de América: Oxford University Press.

Casadesus-Masanell, R. y Enric Ricart, J. (2010), “From Strategy to Business Models and onto Tactics”. En: *Long Range Planning*, Artículo 43. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630110000051>, recuperado el 20 de junio de 2013.

Clark, T. (2012), *Tu modelo de negocio*, España: Deusto.

Chandler, A. (1962), *Strategy & Structure*, Washington: Beard Books.

Checkland, P. (1993), *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*, México: Limusa S.A.

Chiavenato, I. (2002), *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá: Mc Graw Hill.

Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., Castro Ríos, G. A. (2012), “La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo”. En: *Criterio Libre*, 10,16: 193-206.

Contreras Torres, F., Castro Ríos, G.A. (2013), “Liderazgo, poder y movilización organizacional, *Estudios Gerenciales*, 29, 72-76.

Cortés, M. (2013). “Su método: Liderazgo Transformacional”. *Revista Anda*, 51, p.p. 32-35.

Covey, S. (1989), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Madrid: Simon & Shuster.

Crosby, P.B. (1979), *Quality is Free*, University of Michigan: McGraw-Hill.

De la Cerda Gastélum, J. (1990), *La Administración en desarrollo*, México: Xache-te.

Davis, K. (1967), *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*, 3^a ed., Estados Unidos de América: McGraw-Hill, pp. 480.

De Geus, A. (1998), *La empresa viviente*, Argentina: Granica.

Deshpandé, R. y Webster, F. (1989), *Organizational Culture and Marketing*, Cambridge: Marketing Science Institute.

De Miguel, S. y Peñalver, A. (2010), *Eficacia directiva*, España: Aedipe.

Druker, P. (1954), *The Practice of Management*, Estados Unidos de América: HarperCollins

Druker, P. (2002), *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá: Norma.

Etkin, J. (2009), *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Argentina: Granica.

Etzioni, A. (1964), *Modern Organizations*, Estados Unidos de América: Prentice-Hall.

Fine, G. A. (1984), “*Negotiated Orders and Organizational Cultures*”, En *Annual Review of Sociology*. Vol. 10, 239-262

Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1990), “*Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Management Discretion*”, En *Administrative Science Quarterly*. 35,3, 484-503

Goldstein, J. (2010), *Complexity and Nexus of Leadership*, Estados Unidos de América: Palgrave MacMillan.

Gordon, T. (2002), *Líderes eficaz y técnicamente preparados*, México: Diana.

Hambrick, D.C. y Mason P.A. (1984), “*Upper-echelon: the organization as a reflection of its managers*”, En: *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

Harper & Lynch (1992), *Management estratégico y recursos humanos*, España: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones S.L.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1975), *Management of Organizational Behavior*, Estados Unidos de América: Prentice-Hall.

Hofstede, G. y Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*, Nueva York: McGraw-Hill.

Hernández, A. G., Saavedra, J. J. y Sanabria, M. (2007), “Hacia la construcción del objeto de estudio de la Administración: una visión desde la complejidad”. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15,1: 91-112.

Jones, G. (1995), *Organizational Theory: text and cases: Reading, Mass, USA*, Addison-Wesley Publishing.

Johnson, G., V. B. (2006), *Dirección estratégica*, Madrid: Prentice Hall.

Laurence, P. y Lorsh, J. (1967), “Differentiation and Integration in Complex Organizations”. En: *Administrative Science Quarterly* 12: 1-30.

Luthans, F. (1980), *Introducción a la administración: un enfoque de contingencias*, México: McGraw-Hill.

March, J.G. y Simon, H.A. (1961), *Organizations*, Estados Unidos de América: Wiley.

Martin, Joanne (2002), *Organizational Culture*, Estados Unidos de América: SAGE

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, Edición anotada, Estados Unidos de América: McGraw Hill.

March, J. y Simón, H. (1961), *The New Science of Management Decision*, New York: Harper and Row.

Miller, D. (1986), Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis”. En *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm.3, 233-249.

Mintzberg, H. (1993), *El proceso estratégico*, México: Ariel, México: Prentice Hall

Mintzberg, H. (2012), *La estructuración de las organizaciones*, México: Ariel.

Morgan, G. (1983), *Strategies for Social Research*, Estados Unidos de América: Sage Publications.

Parsons, T. (1956), “*Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*”. En: *Administrative Science Quarterly*, 63-73.

Peters, T. (2002), *En busca de la excelencia*, España: Nowtilus.

Pfeffer, J. (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, México: Oxford University Press Harla.

Prieto, A. (2013), Su método: Liderazgo Transformacional, [versión electrónica]. En: *Revista Anda* 51: 32-35.

Odiorne, G. (1965), *Management by objectives*, Estados Unidos de América: Pitman Pub. Corp.

Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. y McGrath, M. (1995), *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Riveros Barrera, A. (2012), *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Disponible en <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845/2890>, recuperado el 07 de marzo de 2014.

Rodríguez Fernández, A. (2004), *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: Editorial UOC.

Ruiz, J. (2004). *Nuevas fronteras del poder en las organizaciones*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Sanabria, M. (2006), *¿Una epistemología de la administración?* Trabajo de investigación presentado en el Encuentro Nacional de Investigación y docencia: epistemología, investigación y educación en las ciencias administrativas.

Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009), “40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión”. En: *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42: 9-39.

Schein, E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Estados Unidos de América: PB Printing.

Senge, P. (1990), *La quinta disciplina*, Argentina: Granica.

Senge, P. (2005), *La quinta disciplina en la práctica*, Argentina: Granica.

Simón, H. y March, J. (1958), *Organizations*, Estados Unidos de América: Wiley.

Simón, H. (1972), *Models of Bounded Rationality*, Estados Unidos de América: Comares.

Thierauf (1985), *Auditoría administrativa*, México: Limusa S.A.

Weber, M. (1905), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: and other Writings*, Estados Unidos de América: Penguin Group.

Werther, W. y Davis, K. (1991), *Administración de personal y recursos humanos*, México: McGraw-Hill.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Estados Unidos de América: Pearson Education Inc.