

Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*

Mónica García-Solarte

Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Cali - Colombia. Master of Management de la Universidad de Tulane E.E.U.U. Directora del grupo de investigación "Humanismo y Gestión" de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración en el área de Gestión Humana de la Universidad del Valle, Cali - Colombia.
monica.garcia@correounivalle.edu.co.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es formular un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Para ello se realizó una revisión de la literatura y se procesaron 35 artículos y 20 libros a través del software Atlas Ti. Como resultado se logró identificar que los elementos que intervienen dentro del proceso de liderazgo son el ambiente, la situación específica, el líder, la organización, los seguidores, la estrategia, los resultados, el cliente y la comunidad y la comunicación, los cuales fueron fuente de información para la formulación del modelo en el que interactúan todos los elementos. La investigación permite concluir que el ejercicio del liderazgo no es una labor exclusiva del líder, sino que también intervienen una serie de dimensiones que permiten garantizar que se visualice el liderazgo como un todo, desde las características del ambiente hasta la influencia que se tiene sobre los clientes y la comunidad.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, modelo de liderazgo, teorías organizacionales, seguidores, ambiente.

Códigos JEL

M10, M50, M54

Formulation of a leadership model based on organizational theories

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a leadership model based on organizational theories. To this end, a literature review was conducted, processing 35 articles and 20 books using the Atlas Ti computer software. This review process led to the identification of the factors involved in a leadership process - environment, specific situation, leader, organization, followers, strategy, results, clients, community, and communication- each of which provided a source of information for proposing the model in which all factors interact with each other. This research study makes it possible to conclude that not only is the practice of leadership a leader's task, but there is also a series of dimensions that can guarantee that leadership is viewed as a whole, from the characteristics of the environment to the influence that leadership has on clients and community.

KEYWORDS

Leadership, leadership model, organizational theories, followers, environment.

JEL CLASSIFICATION

M10, M50, M54

Recibido: 26/05/2014 Aceptado: 17/11/2014

* Este artículo es producto del proyecto de investigación "Impacto del género del gerente en las Pymes de Santiago de Cali" financiado por la Universidad del Valle. En este proyecto, una de las secciones evalúa la relación entre género y liderazgo, por lo cual nace el modelo de liderazgo que usan las organizaciones en general y que da como resultado este artículo.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *En:* Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Formulação de um modelo de liderança a partir das teorias organizacionais

R E S U M O

O objetivo dessa pesquisa é formular um modelo de liderança a partir das teorias organizacionais. Para isso foi realizada uma revisão da literatura e foram processados 35 artigos e 20 livros através do software Atlas Ti. Como resultado desse processo se conseguiu identificar que os elementos que intervêm no processo de liderança são o ambiente, a situação específica, o líder, a organização, os seguidores, a estratégia, os resultados, o cliente e a comunidade e a comunicação, os quais foram uma fonte de informação para a formulação do modelo em que todos os elementos interagem. A pesquisa permite concluir que o exercício da liderança não é uma tarefa exclusiva do líder, mas que também intervêm diversas dimensões que permitem garantir que a liderança seja visualizada como um todo, desde as características do ambiente até a influência que se tem sobre os clientes e a comunidade.

PALABRAS-CHAVE

Liderança, modelo de liderança, teorias organizacionais, seguidores ambiente.

CLASSIFICAÇÕES JEL

M10, M50, M54

Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a niveles de exigencia cada vez más altos. La concepción de liderazgo que tienen los gerentes actuales ha cobrado fuerza y se ha convertido en un factor que influye constante y continuamente en el éxito de las organizaciones. De acuerdo con esto, diferentes autores (Bouddith, 1989; Evkall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997; Kroeck, Lowe y Brown 2004) señalan que el liderazgo incluye principalmente la noción de influencia de una persona a otra o a un grupo. Según esta idea, a través del tiempo, teóricos y académicos han planteado enfoques y modelos para comprender las características del líder exitoso, eficiente y sus características en las organizaciones.

El primer enfoque, de los rasgos, dado por Fayol (1986), plantea la noción de un líder eficiente de acuerdo con las características físicas y personales. En segunda instancia se encuentran los modelos enfocados en el reconocimiento del líder por el comportamiento que este adopta y ha sido sostenido por autores como Blake y Mouton (1964), Kahn y Katz (1960), Likert (1961) y Lewin (1951). En tercer lugar se encuentra el enfoque de la contingencia, establecido por Evans (1970), Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), House (1971) y Vroom y Yetton (1973), quienes presentan la noción de la acción del líder según las situaciones, ambiente y características de sus seguidores. El cuarto enfoque del liderazgo, expuesto por Burns (1978) y Bass (1985), con énfasis emergente, pone en evidencia el liderazgo transformacional. Actualmente esta última es la tendencia a la cual apuntan las organizaciones

Sin embargo, estos enfoques recogen elementos limitados e insuficientes dentro de los procesos del liderazgo, pues

no dan cuenta de la totalidad de éstos ni de su interacción dentro del análisis organizacional. Así pues, el objetivo de este artículo es formular un modelo de liderazgo a partir de la revisión de la literatura de otros modelos que permitan identificar los elementos más importantes en el proceso y la interacción entre cada uno de ellos. Para esta revisión se realizó un procesamiento de información y análisis de contenido de los modelos, utilizando como herramienta el software Atlas Ti. Los resultados del análisis muestran que el ambiente, la situación específica, el líder, la organización, los seguidores, la estrategia, los resultados, el cliente y la comunidad y la comunicación son los elementos más comunes que participan en el proceso del liderazgo. A partir de estos se formula el modelo de liderazgo pensado de una forma más amplia y con más impactos en los diversos niveles de la organización

En el desarrollo de este artículo se plantea, en primer lugar, una definición de liderazgo, pertinente para la revisión de la literatura. En segundo lugar, se muestra la revisión de la literatura de los modelos de liderazgo de otros autores y se especifican los enfoques que han surgido a través del tiempo. En tercer lugar, se indica la metodología utilizada para la formulación del modelo. Finalmente, se formula el modelo de liderazgo a partir de los elementos más relevantes, generados por el procesamiento de información.

I. Liderazgo

En el mundo actual, las organizaciones tienen un nivel de exigencia más alto que en años anteriores. Los líderes se han convertido en una necesidad continua en todas las organizaciones. Kroeck, Lowe y Brown (2004) señalan que el abordaje del liderazgo incluye disciplinas como la historia, la psicología, las ciencias políticas y la sociología. De mane-

ra más específica, se ha probado que el estilo de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa (Shamir, House y Arthur, 1993), pero también afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (Evkall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997).

El interés por esta temática se desarrolló en el siglo XX (Nader, 2012). A pesar de ello, Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) plantean que a causa de la complejidad presentada, la consolidación del concepto aún deja muchas preguntas. Bennis y Nanus (1985) ya señalaban que la comprensión acerca de los líderes y no líderes era inequívoca, especialmente en la identificación de los líderes ineficaces.

Korman, Greenhaus y Badin (1977) plantean que el liderazgo es generar que un individuo A persuada a B para que realice lo que A quiere. Sin embargo, se han presentado otras disposiciones para que se considere que A influye en B en algo que es bueno para ambos. El punto importante de estos autores es la influencia social que se ejerce, es decir, el líder que influye a sus seguidores. Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991) más adelante también ahondan en el concepto de influencias y definen el liderazgo como el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales. Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6).

Estos autores señalan que el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, personas, cambio y objetivos organizacionales. Seguidamente, Rahman (2001) concluyó que el estilo de liderazgo, los productos y los servicios, los procesos, las personas y los clientes, explican de una manera u otra los resultados de las organizaciones. Por su parte, Theime y Treviño (2012) se refieren al liderazgo como la influencia que el comportamiento del líder puede tener en el desempeño del grupo: “Los diversos estudios sobre el liderazgo, explicado en términos de comportamientos tuvieron un éxito modesto al tratar de identificar relaciones consistentes entre patrones de comportamiento del líder y el desempeño del grupo” (p.40). Esta explicación se debe al estudio del comportamiento que un momento no contempló el elemento situacional para el ejercicio del liderazgo, sin embargo, se acepta el hecho de que la probabilidad del éxito del liderazgo es un tema complejo, que no sólo depende de una serie de comportamientos (Theimey Treviño, 2012).

Weibler (2001) también había señalado que el liderazgo consiste en influir en otros, a través de un comportamiento socialmente aceptado, de tal manera que mediante esta

influencia se oriente hacia un comportamiento enfocado a objetivos. La idea planteada por Weibler (2001) es sustentada por los argumentos de Rosenstiel (2000) que indica que los determinantes del comportamiento se encuentran dentro de los factores de capacidad (capacitación), voluntad (motivación), valores y normas, así como las condiciones situacionales (circunstancias). Por tanto, el propósito de esta influencia es alcanzar metas definidas a través de los determinantes del comportamiento usados a favor del líder (Maas y Graf, 2004). En este sentido, y tal como lo argumenta Levi (2006), el liderazgo proporciona un ambiente de aprendizaje para transformar y evaluar las creencias de las personas.

La mayoría de las definiciones de liderazgo comparten la idea de que éste implica la influencia, de ahí que dentro del proceso de liderazgo la noción de seguidor sea fundamental para la eficiencia del líder (Vroom y Jago, 2007). En consecuencia, las definiciones de liderazgo centradas sólo en el líder han sido reevaluadas. Burns (1978) describió el liderazgo como un proceso recíproco entre las personas que pertenecen a un grupo o equipo. Teniendo en cuenta todo lo anterior, para esta investigación se toma como concepto de liderazgo la idea de influencia sobre cada uno de los procesos organizacionales, así como la influencia que éstos tienen sobre el líder.

Vale la pena señalar que desde los primeros estudios del liderazgo se han dividido las categorías de análisis. En este sentido, teóricos han establecido modelos, teorías o enfoques que han permitido evaluar mejor el papel del líder al interior de las organizaciones; a continuación se describen los principales modelos de liderazgo planteados por diversos autores.

2. Modelos de liderazgo desde los enfoques

En las últimas décadas, diversos autores han propuesto una gran cantidad de modelos que caracterizan y evalúan las conductas del líder, generando una relación entre elementos dentro del proceso del liderazgo e identificación del líder.

La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, ha planteado enfoques bajo las cuales se pueden agrupar los modelos propuestos:

1. Enfoque de los rasgos.
2. Enfoque del comportamiento.
3. Enfoque contingencia.
4. Enfoque emergente.

Los primeros enfoques sobre liderazgo se centran en las características del líder, determinadas más genética que socialmente. Dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Luego, surgió el enfoque de contingencia del liderazgo, en el cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otros enfoques concentraron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre orientación a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo emergente ha recibido la mayor atención en los últimos años. Actualmente, el modelo con mayor cantidad de investigaciones es el liderazgo transformacional, basado en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente.

Vale la pena aclarar que a partir de los años setenta empezaron a desarrollarse enfoques de liderazgo que se centran en la relación entre el líder y el subordinado. La teoría del intercambio líder-miembro (Leader-member exchange theory o LMX) es una evidencia de los nuevos enfoques; ésta inicialmente fue descrita por Dansereau, Graen y Haga (1975). Con base en esta teoría, en 1978 Burns analizó las relaciones entre líderes y seguidores, definiendo la teoría del liderazgo transformador, que más tarde sería modificada por Bass (1985). Esta es la que conocemos dentro del enfoque emergente.

A continuación, se caracterizan cada uno de los enfoques que contribuyeron al planteamiento de los modelos.

Enfoque de los rasgos

El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. Fayol (1986) plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo no lo plantea directamente en sus textos. Los estudios de este autor están ajustados en su descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa, centrados específicamente en la presentación de resultados y la relación con las personas, lo cual llevó a que éste fuera el primer enfoque en reconocer los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Para Fayol (1986) los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del

deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa (p.83). Dentro de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, el conocimiento y la experiencia, dominio y confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad, y madurez (Jones y George, 2010). Este enfoque ha enmarcado rasgos que no necesariamente están sujetos a la personalidad; muchos de éstos se encuentran sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo.

Un punto importante dentro del liderazgo se centra en la relevancia del líder en el proceso al interior de las organizaciones. Empero, este planteamiento no puede ser reconocido como un modelo sino como un enfoque bajo el cual se distinguía al líder del no-líder. Más adelante fue reevaluado y se empezaron a identificar enfoques, no sólo basados en los rasgos sino en los comportamientos, tal como se menciona a continuación.

Enfoque del comportamiento

Surge en la Universidad Estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son. En lo mencionado por Lussier y Achua (2002), este enfoque señala las: “dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes” (p. 72). Las dimensiones identificadas por los autores son la estructura inicial y la consideración; en este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor.

A partir de este nuevo planteamiento, la preocupación no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace (Palomino, 2009). Los diferentes autores se concentraron en identificar los patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo o en una organización (Robbins, 1999). Lewin (1951) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis. Definió el estilo de liderazgo autocrático, democrático y *Laissez-Faire*. Estos estilos de liderazgo se basan específicamente en el comportamiento del líder y son caracterizados como lo presenta Lewin (1951):

- **Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe):**
Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.
- **Democrático o Participativo (Centrado en los subordinados):**
Además, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y a emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.
- **Laissez-Faire (de políticas laxas):**
Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo.

Likert (1961) propone que la administración es un proceso que asume posiciones diferentes en cada organización, dependiendo de las condiciones internas y externas de ésta. Así, es uno de los primeros en proponer una aproximación a un modelo para el ejercicio del liderazgo. Este autor hizo su descubrimiento de las diferencias entre las organizaciones a través de un cuestionario que contenía 105 aspectos que revelaban también los cambios que se registraban en una misma organización a través del tiempo. El autor parte de la identificación y medición de siete características, cada una con sus respectivas dimensiones y escalas de valor.

Estas características son:

1. Carácter de las fuerzas motivadoras.
2. Carácter del proceso de comunicación.
3. Carácter de los procesos de interacción e influencia.
4. Carácter de los procesos de toma de decisiones.
5. Carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes.
6. Carácter de los procesos de control.
7. Características de la actuación o desempeño.

Según la forma en que estas características se presentan en los administradores, se pueden identificar cuatro sistemas o estilos de dirección (Liker 1961):

- **Sistema 1. Administración Explotativa o Autoritaria:**
Muestran poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas dadas en ocasiones; prefieren la comunicación en forma descendente, son altamente autócratas y, por lo tanto, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores.
- **Sistema 2. Administración Benevolente – Autoritaria:**
Estos administradores exhiben un nivel de confianza condescendiente en los subordinados, los motivan haciendo uso de recompensas y algunas veces del temor y los castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y en la toma de decisiones les permiten algún grado de delegación, pero con un estrecho control de políticas.
- **Sistema 3. Administración Consultiva:**
Presentan una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, frecuentemente tratan de usar de manera constructiva las ideas y opiniones de éstos. Uno de los principales mecanismos de motivación son las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación. Se fomenta la comunicación en forma ascendente y descendente; además, toman decisiones que trascienden en los niveles superiores y fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores.
- **Sistema 4. Administración de Grupo Participativo:**
Es el más participativo de todos. Los administradores tienen plena confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la idea de participación del grupo e interés en áreas tales como la fijación de metas y evaluación del progreso. Además, fomentan la comunicación ascendente y descendente, con los compañeros, así como también la toma conjunta de decisiones.

Finalmente, Blake y Mouton (1964) desarrollaron una de las herramientas más conocidas en lo que se refiere a la medición o definición de los estilos de dirección, el Grid Gerencial, que fue actualizada con el apoyo de otros colegas y ha sido adaptada a diversas áreas de la administración. La matriz fue desarrollada en el marco de dos dimensiones: el interés por la producción (resultados) y el interés por las personas. Su importancia radica en indicar el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores en que descansa cualquier enfoque (Blake y Mouton, 1964). Esta herramienta permite identificar hechos, opiniones, actitudes y emociones a partir de una visión introspectiva. En este sentido, estos autores hicieron un gran aporte a la teoría del comportamiento.

Cada una de las dimensiones del Grid puntúa en una escala de 1 a 9 su grado de interés, siendo 1 el nivel de interés mínimo, 5 el nivel medio y 9 el nivel máximo. El punto de intersección de las dos dimensiones determina el estilo de dirección y liderazgo del dirigente. Los autores destacan siete combinaciones básicas, que arrojan los siguientes estilos:

- a. **Administración empobrecida**
 1. No mueve su gente.
 2. No se compromete.
 3. Elude factores de conflicto, al no discutirlos con sus subalternos.
 4. Rehúye los problemas, o los difiere a otros, para su solución.
 5. Realiza un esfuerzo mínimo.
- b. **Administradores automáticos de tareas**
 1. Produce o perece, gana o pierde.
 2. Elimina conflictos aplicando autoridad.
 3. Ataca los problemas y toma decisiones por sí mismo.
 4. Las ideas son de unos pocos.
 5. Las ideas creativas son para su beneficio.
 6. Depende de sus propias habilidades, conocimientos y actitudes.
 7. Interés mínimo por las personas.
- c. **Administración de club campestre**
 1. Gana amigos e influencia a la gente.
 2. Es suave ante el conflicto.
 3. Trata de aliviar tensiones.
 4. Recurre a la buena voluntad de la gente.
 5. Las soluciones provienen de las ideas y opiniones de otros.
 6. Innova para que los empleados estén a gusto.
 7. Mantiene un ambiente de trabajo amigable.
- d. **Administración mitad de camino**
 1. Firme pero justo
 2. Se entrega al jefe.
 3. Enfía situaciones conflictivas.
 4. Muestra opiniones
 5. Manipula la participación.
 6. Compromete a los demás.
 7. Vende su solución final.
 8. Busca y aprecia la creatividad de otros.
 9. Es creativo si no hay amenazas.
 10. Produce ideas más allá de sus compromisos.
- e. **Administración en equipo**
 1. Confronta al equipo directamente.
 2. Comunica sus pensamientos y hechos.

3. Busca soluciones creativas.
4. Las soluciones son resultado de debates.
5. Experimenta, innova.
6. Ataca los problemas con su equipo de colaboradores.
7. Busca apoyo para el desarrollo mutuo.

Enfoque de la contingencia

El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. Por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo. Los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación. Está sustentado por las investigaciones realizadas por Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971), Vroom y Yetton (1973), entre otros. Los autores plantean que quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar rápidamente las diversas situaciones con que se encontrase y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado (Palomino, 2009).

En el marco de este enfoque no existe un solo tipo de liderazgo, lo que hay es un estilo que se adecua a cada una de las situaciones y opera en el contexto para ser efectivo (Palomino, 2009). Entre los factores que están relacionados y que influyen desde las perspectivas de este enfoque, según los plantea Guillén (2006), se encuentran la formación, las necesidades de autorrealización, experiencia y madurez del seguidor. En consecuencia, en este enfoque la relación existente entre el líder y el seguidor es fundamental, planteándolo desde la perspectiva en la que ambos influyen en el estilo de liderazgo (Palomino, 2009).

Entre los aportes fundamentales fueron los modelos que plantearon Fiedler (1967) y Hersey y Blanchard (1969) y House (1971). Fiedler (1967) fue uno de los primeros investigadores de liderazgo que propone que un líder debe ser contingente, es decir, que depende de las características del líder y de la situación. En este modelo se hace referencia al porqué muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras. Fiedler (1967) plantea que se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, en donde destacó principalmente al líder orientado a las relaciones y el líder orientado a las tareas.

Los líderes orientados a las relaciones se interesan principalmente por tener buenas relaciones con sus su-

bordinados y serles agradable. Sin embargo esto no significa que se deje el trabajo de lado, significa que la calidad de las relaciones con los subordinados es el interés primario del líder. Por su parte a los líderes orientados a las tareas les interesa principalmente que los subordinados tengan niveles de desempeño altos y se enfoquen al cumplimiento de la tarea (Jones y George, 2010).

Por otro lado, Fiedler (1967) también consideró las características situacionales para la identificación del líder. Según este lineamiento, este autor identificó tres características situacionales determinantes en lo favorable de la situación para su dirección: relaciones líder-miembro, como el grado en el que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las tareas, como medida en que las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas; finalmente, poder del puesto, como la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa. Fiedler (1967) estableció ocho niveles situacionales, evaluados mediante una matriz. Este resultado relaciona qué tan buenas son las relaciones con los seguidores, qué tan repetitiva es la tarea y si su poder es débil o fuerte. Todo esto, en su combinación, determina cuál es el estilo adecuado para cada situación, y a su vez permite jugar con ella de acuerdo con las necesidades.

Dentro de este modelo el estilo de liderazgo de las personas es fijo e innato, esto lo extrae Fiedler (1967) de 63 estudios en 545 grupos distintos. La investigación concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones muy desfavorables. Los líderes orientados a las relaciones son mejores en situaciones moderadamente favorables, lo cual nos lleva a concluir básicamente que se debe buscar un líder que mejor se ajuste a la situación y que se puede cambiar la situación para que se ajuste al líder.

En el trabajo realizado por Hersey y Blanchard (1969) se plantea que el liderazgo basado en el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones, dependiendo la relación que tenga con el seguidor. Lo innovador con las investigaciones de estos autores fue la representación de los cuatro cuadrantes que mostraban las dimensiones de tareas y relaciones. Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables.

Éste fue uno de los modelos de liderazgo más aceptado, y, por consiguiente, más aplicado en el ámbito académico. En éste enfoque de contingencia se hace énfasis en la madurez de los seguidores, además de tener en cuenta que el liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, el cual es contingente al nivel de madurez de los seguidores. En este sentido, los seguidores son los que aceptan o rechazan al líder, enfocados en sus dimensiones:

- Orientado a las tareas (baja y alta)
- Orientado a las relaciones (baja y alta)

En este orden de ideas, las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos de cada una de las dimensiones, por lo cual resultan combinaciones o niveles de acuerdo con la siguiente descripción:

M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.

M3: Las personas son capaces pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Aquí se define el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones de conducta, a las que llaman “conducta de tarea”, definida como el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién; y “conducta de relación”, que se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar (Baquero y Sánchez, 2000, p. 169).

Al igual que en el modelo del Grid o Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1964), ambas dimensiones de conducta son consideradas por los autores como independientes, lo que permite representarlas en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo cuatro cuadrantes que se identifican con los cuatro estilos básicos de liderazgo. Según Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002) los estilos se pueden definir de la siguiente forma:

- **EI (Ordenar):** Su comportamiento es alto en tarea y bajo en relación. El dirigente proporciona instrucciones específicas y pormenorizadas, en las cuales le

describe al colaborador en qué consiste la tarea y cuándo y cómo debe realizarla. Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo, pero por lo general se basa en dar instrucciones y tomar decisiones, sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores.

- **E2 (Persuadir):** Ambos comportamientos están por encima del promedio. Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes, hasta que la labor es realizada; explica las decisiones, es decir por qué deben llevarse a cabo determinadas tareas, dando la oportunidad de hacer aclaraciones. Fortalece las relaciones recalcando los beneficios que trae consigo lograr las metas de la forma en que ya se describieron. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a seguidores. En ocasiones, los consulta a la hora de tomar una decisión, pero éstas siguen siendo de su exclusiva competencia.
- **E3 (Participar):** Es un comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. Dedicar muy poco tiempo a dar instrucciones detalladas a los seguidores y más bien se preocupa por alentarlos; se esfuerza poco en hacer seguimiento al desempeño de los seguidores, pues deja que hagan el trabajo a su manera, concentrándose en el resultado final. El apoyo a los seguidores se da a través un alto grado de confianza. Al realizar tareas pregunta a los seguidores la forma como las llevarían a cabo, antes que indicarles específicamente cómo deberían hacerlas. Gusta de tomar las decisiones en consenso, o de permitir que los seguidores las tomen dentro de algunas limitaciones y su propia aprobación.
- **E4 (Delegar):** Ocurre cuando los comportamientos de tarea y de relación están por debajo del promedio. Interactúa con sus seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar; responde las inquietudes sobre las actividades y solo hace énfasis en aspectos puntuales en la forma de proceder cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza por supervisar el desempeño, y brinda poco apoyo a los seguidores. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea necesaria su aprobación.

Es importante aclarar que según Hersey y Blanchard (1969) no existe un estilo óptimo, independientemente de la situación. De hecho, plantean que estos cuatro estilos pueden llegar a ser tanto efectivos como inefectivos; el grado de efectividad del estilo de dirección de-

pende de la situación en la que se aplique. Con esta idea, Hersey y Blanchard (1988) señalan que:

El liderazgo situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo 'deseado' (p. 274).

Por otro lado, se encuentra el modelo dado por House (1971) que involucra los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio-State University sobre la estructura inicial y la consideración, y la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), en el cual, principalmente, el rol del líder es apoyar a sus seguidores para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria, o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización.

En este modelo, el comportamiento del líder es aceptable para los empleados, en cuanto a que ellos lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o futura. Los líderes son flexibles y se pueden adaptar a la situación. Del mismo modo, House (1971) señala que existen cuatro comportamientos de Liderazgo, tales como:

- **Líder director:** permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.
- **Líder apoyador:** es amistoso y muestra interés por las necesidades de los subordinados.
- **Líder participativo:** consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias, antes de tomar una decisión.
- **Líder orientado a logros:** establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

Igualmente, el autor plantea dos clases de variables situacionales que modelan la relación comportamiento - efecto:

- **Ambiental:** en la cual se encuentra la estructura de actividades, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo.
- **Interno del subordinado:** lugar de control, experiencia y la habilidad percibida.

De la misma forma se indica que el comportamiento del líder es motivacional, en la medida que logra la sa-

tisfacción del empleado, dependiendo del desempeño eficiente y ofrece la instrucción, la guía, el apoyo y la recompensa necesarios para el desempeño.

Dentro de este enfoque también se presenta el modelo del liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973). Este modelo ha intentado articular la influencia del contexto en la efectividad de las decisiones de los líderes. La intención de estos autores no fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en aquellos aspectos de este tema, relacionados con la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones. En este modelo también se apoyaron en las investigaciones realizadas por Coch y French (1948), French, Israel y As (1960) y Morse y Reimer (1956) respecto a la relación existente entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de ésta, y que llevaban al uso efectivo de la participación en función de las circunstancias de la situación.

Enfoque emergente

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual (Jones y George, 2010).

El liderazgo transformacional se genera cuando líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de los valores y las motivaciones (Burns, 1978). Según Burns (1978): “el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (p. 24). El concepto de liderazgo transformacional integra aspectos de ambos estilos de relación y se orienta hacia un estilo carismático, convirtiéndose en uno de los modelos más ubicuos en su campo de estudio durante los últimos veinte años (Bono y Judge, 2004; Lowe, Kroeck y Sivabramaniam, 1996).

Bass (1985) define un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se

esperaba. El punto fundamental de Bass es que los líderes transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo. Según este autor, el liderazgo transformacional consiste en cuatro factores: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual.

Asimismo, Bass (1985) trabajó en una versión sobre el liderazgo transformacional basado en el trabajo realizado por Burns, House y otros autores, donde su propuesta se enfocaba en las necesidades de los seguidores más que en las del líder y propone que el liderazgo transformacional puede aplicarse a situaciones en las cuales los resultados no son positivos.

Ahora bien, estos cuatro enfoques están dados según la recopilación de teorías existentes en relación con el liderazgo. Sin embargo, cada uno de ellos arroja elementos que para la investigación son importantes de indicar dentro del proceso. Los elementos más destacados son mencionados en la Tabla 1.

Tabla 1.

Principales elementos de los enfoques de liderazgo.

Enfoque	Elementos
Enfoque de los rasgos	Líder Comunicación
Enfoque de comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación Motivación
Enfoque de la contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos Comunicación
Enfoque emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Cliente Objetivos

Fuente: Elaboración propia.

Como sugiere la Tabla 1, los elementos comunes en cada uno de los enfoques es el liderazgo y los seguidores, prin-

cialmente. Sin embargo, existen una serie de elementos diversos que desde el punto de vista de los enfoques se consideran como parte de ellos, pero no son comunes entre todas las teorías.

En este sentido, estos elementos brindan una primera aproximación de los aspectos claves dentro del ejercicio del liderazgo, empero, esta se encuentra en un marco plenamente subjetivo, pese a ser la postura que indica las características comunes y no comunes del proceso, descritas en cada enfoque. Por lo anterior, se ha planteado una metodología que logre identificar los elementos del proceso y la cual es descrita en el siguiente apartado.

3. Metodología

Para la revisión de la literatura, se utilizó una metodología de análisis de contenido, dado que el interés principal es identificar los elementos dentro del proceso de liderazgo para la formulación del modelo. Para este caso, la unidad de análisis fueron los Modelos de Liderazgo y las relaciones existentes entre las categorías de análisis definidas, descritas más adelante). El método utilizado fue la recopilación de datos, donde se consultaron artículos de investigación en las bases de datos como Scopus, Emerald, Ebsco, ScienDirect, Web of Knowledge (ISI) y Springer. El criterio de selección de artículo fue el número de citaciones en cada base de datos. Sin embargo, los libros se eligieron según su relación con las teorías de liderazgo, después de una revisión de la literatura previa y la cual se muestra en el apartado anterior.

Las siguientes son las fases bajo las cuales, se hizo la revisión de la literatura que dio la base para la formulación de un modelo de liderazgo:

Fase I. Recopilación de datos

Se recolectaron en total 35 artículos, bajo los criterios de análisis establecidos en las ecuaciones y en cada una de las bases de datos, y 20 libros que son relevantes en las teorías del liderazgo, sin embargo de los libros solo se transcribieron los capítulos relacionados con la temática de interés. Los criterios de selección, como se mencionó anteriormente, fueron la pertinencia con el tema y el número de citaciones.

Para la recopilación de datos se delimitaron como ecuaciones de búsqueda en inglés y español de: liderazgo, modelos de liderazgo, elementos del liderazgo (organización, comunicación, estrategia, clientes, seguidores, organización, ambiente, y situación, resultados). Con todo esto se obtuvo un total de 55 documentos para el análisis, los cuales se muestran en listado de fuentes bibliográficas en la Tabla 2.

Tabla 2.

Listado de fuentes bibliográficas analizadas

Publicación	Artículos
Libros	20
Journal Of Applied Psychology	4
Leadership Quarterly	4
Personnel Psychology	3
American Psychologist	2
Human Relations	2
Group Dynamics: Theory, Research, And Practice	1
Anales De Psicología.	1
Academy Of Management Journal,	1
Academy Of Management Review	1
Administrative Science Quarterly	1
Creativity And Innovation Management	1
Cuadernos De Difusión	1
Documentos De Trabajo. Seminario Permanente De Ciencias Sociales	1
Espacio Abierto	1
German Journal Of Research In Human Resource Management	1
Harvard Business Review	1
Journal Of Individual Differences	1
Journal Of Occupational And Organizational Psychology	1
Organizational Behavior And Human Decision Processes	1
Research And Organizational Behavior	1
Review Of Business	1
Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones	1
Sociometry	1
The Journal Of Abnormal And Social Psychology	1
Total Quality Management	1

Fuente: Elaboración propia

Fase II. Procesamiento de artículos a través del programa Atlas Ti. 6.2

El Atlas Ti es un programa diseñado para la sistematización y análisis de información cualitativa, en cualquier formato (texto, imagen, sonido, video), posicionado como uno de los programas para análisis cualitativo más versátiles y robustos, debido a su flexibilidad para el manejo de la información proveniente de información cualitativa y es de uso frecuente en las Ciencias Sociales.

De esta manera, al utilizar un programa como el Atlas Ti, se construyó una serie de categorías que fueron encontradas

en la lectura previa de los textos, y las cuales se describen a continuación:

Código de Familia: Liderazgo

- Código: Líder
[Leader]
- Código: Seguidores
[Empleados] [Colaboradores] [Employee] [Worker]
[Followers]
- Código: Organización
[Organization] [Organisation] [Compañía] [Company]
[Empresa] [Industry]
- Código: Ambiente
[Entorno] [Contexto] [Contex] [Environment]
- Código: Situación específica
[Situation]
- Código: Cliente y comunidad
[Client] [Customer] [Consumidor] [Commune]
- Código: Estrategia
[Strategy]
- Código: Comunicación
[Communication] [Communicate]
- Código: Resultados
[Desempeño] [Performance]

Todo lo recolectado en el procesamiento de información fue organizado con el programa, el cual permitió finalmente la lectura ágil de salidas de texto o de cualquiera de las fuentes de tipo multimedial de datos, que en el programa se denominan “documentos primarios”.

Al final, se obtuvieron salidas mediante la construcción de mapas conceptuales llamadas networks o por el proceso de salida en archivos de Word, según se estimó.

Los textos o documentos de salida contienen la información comprimida en paquetes de alusiones referidas a los textos que se marcaron o codificaron con los códigos. Estos archivos fueron los que sirvieron para identificar los elementos más importantes en cada uno de los modelos, dentro del proceso de liderazgo, y configuraron la formulación del modelo.

Fase III. Formulación de un modelo de liderazgo

A partir del procesamiento de los artículos y libros de la información recolectada de los modelos de liderazgo, se

formuló un modelo de liderazgo que contiene cada uno de los elementos del proceso y la manera como se relacionan, el cual es expuesto en el último apartado del artículo.

4. Resultados

Los resultados del procesamiento de información generaron un Network que incluye las categorías o dimensiones seleccionadas. Esta red evidencia la relación existente del liderazgo con cada una de las dimensiones del proceso, como lo son el ambiente, asociado a la situación específica y las estrategias; la situación específica, asociada a las estrategias, al líder y al ambiente; las estrategias asociadas con la organización, el líder, los resultados, la situación específica y el cliente y la comunidad; la organización asociada con el líder, los resultados, la comunicación y las estrategias; el líder está asociado a los seguidores, los resultados, la organización, la situación específica y las estrategias; los resultados están asociados al líder y los clientes y comunidad, además, hacen parte de las estrategias; la comunicación está asociada a la organización, a los seguidores y a los clientes y comunidad; los seguidores están asociados a la comunicación, los clientes y la comunidad y al líder; finalmente, los clientes y la comunidad están asociados a los resultados, comunicación y seguidores, además son parte de la organización y causa de las estrategias (Figura 1).

Por otro lado, se establece una relación entre los autores y las categorías asignadas la cual se muestra en la Tabla 3. En esta tabla se evidencian las menciones de cada autor consultado, de las categorías asignadas para la formulación del modelo.

Como es evidente en la Tabla 3, la categoría que más relacionan los autores con el proceso de liderazgo es al líder; igualmente, en un segundo puesto se encuentran los seguidores. Sin embargo, en último lugar se ubica el ambiente, la comunicación y los clientes y la comunidad, expresando así las diferentes relaciones que se dan en el liderazgo.

Ahora bien, esta relación se puede ver más claramente en la Figura 2 (pág. 74), la cual sugiere de manera más clara que los modelos de liderazgo desde los diferentes enfoques tienden en su mayoría a considerar al líder, a los seguidores y a la organización como principales ejes del proceso; sin embargo, también se debe tener en cuenta que las diferencias con las otras categorías no son tan grandes y que de una manera u otra hacen parte del proceso. En este sentido, con el propósito de cumplir el objetivo de esta investigación, en el siguiente apartado se presenta el modelo propuesto con la interacción de los componentes.

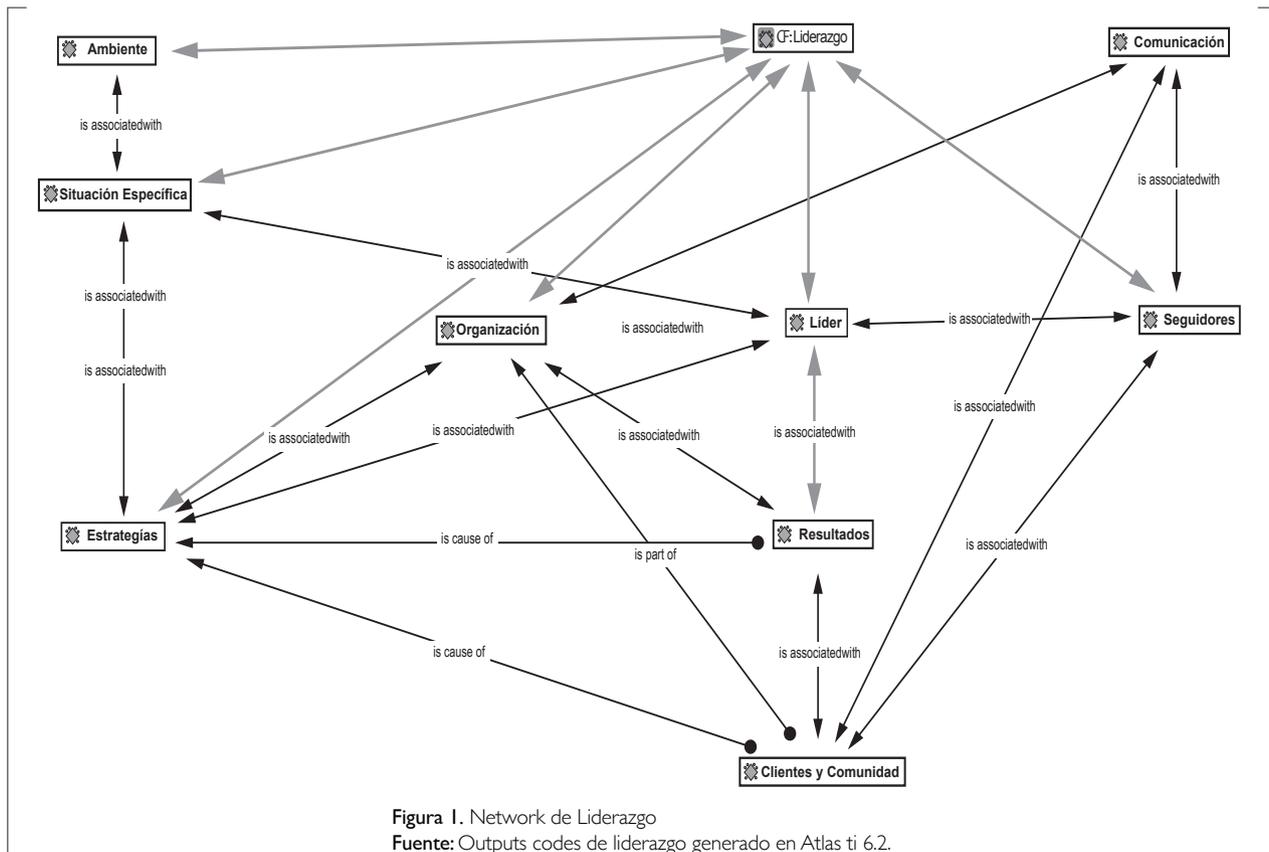


Tabla 3.
Relación de autores y categoría

Autores	Liderazgo								
	Ambiente	Situación Específica	Comunicación	Organización	Líder	Seguidores	Estrategias	Resultados	Cliente y Comunidad
Baquero Pecino, Sánchez Santa-Bárbara (2000)			*		*				
Bass (1985)				*	*				*
Bass (1995)				*	*		*		
Blake; Mouton (1964)	*	*		*	*	*	*	*	
Bowen (1983)				*	*		*	*	*
Brown, Gutiérrez (1978)	*		*		*	*			
Clawson (1999)	*		*		*				
Coch, French (1948)		*			*		*		

Continúa en la página 72

Autores	Liderazgo								
	Ambiente	Situación Específica	Comunicación	Organización	Líder	Seguidores	Estrategias	Resultados	Cliente y Comunidad
Duro, Fernández Ríos, San Martín Castellanos (1999)					*				
Evans (1970)		*			*	*	*		
Fayol (1986)			*	*	*			*	
Fiedler (1967)		*			*	*			
French, Israel,As (1960)		*			*				
Frese,Beimel, Schoenborn (2003)			*		*				
Gelade, Young (2005)					*				*
Good (1990)					*				*
Guillen Parra (2006)					*	*			
Harter, Schmidt, Hayes (2002)					*	*		*	*
Hersey, Blanchard (1969)		*		*	*	*			
House, Baetz (1979)				*	*			*	
House (1971)	*	*		*	*	*	*		
Hughes; Ginnett, Curphy (2007)		*			*	*			
Jones, George (2010)				*	*				
Kahai; Sosik (1997)					*	*		*	
Kahn (1960)				*	*			*	
Kirkpatrick, Locke (1996)			*	*	*			*	
Lewin (1951)					*	*			
Likert (1961)	*			*	*				
Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam (1996)				*	*	*			
Lussier, Achua (2002)				*	*				
Maas, Graf (2004)	*				*		*		*
Meglino, Ravlin, Adkins (1989)					*	*		*	
Morse, Reimer (1956)		*			*	*			
Moss, Ritossa (2006)	*		*		*	*	*		
Palomino (2009)	*	*			*				

Continúa en la página 73

Autores	Liderazgo								
	Ambiente	Situación Específica	Comunicación	Organización	Líder	Seguidores	Estrategias	Resultados	Cliente y Comunidad
Pfeffer (1977)	*	*		*	*				
Podsakoff, Niehoff, Mackenzie, Williams (1993)					*	*			
Porter, Mclaughlin (2006)				*	*				
Prahalad, Ramaswamy (2000)					*				*
Rahman (2001)				*	*	*		*	*
Riggio (2003)			*		*			*	
Robbins (1999)				*	*	*			
Rost (1991)				*	*	*			
Shamir, Arthur (1994)			*		*				
Stogdill (1951)		*			*	*			
Sundstrom, De Meuse, Futrell (1990)					*	*			*
Thieme, Treviño (2012)		*			*	*		*	
Towler (2003)			*		*	*		*	
Vroom (1964)				*	*	*		*	
Vroom, Jago (2007)		*			*	*	*		
Vroom, Yetton (1973)	*	*			*	*			
Weibler (2001)					*	*	*		
Yukl (1998)				*	*				*
Yukl, Heaton (2002)		*			*	*			

Nota: Las casillas marcadas con (*) indican que los autores consideran esta categoría dentro de su trabajo como elemento del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

5. Modelo de liderazgo propuesto

Es importante comprender cómo interactúan los tres campos del liderazgo: el líder, los seguidores y la situación, en el proceso de liderazgo (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Es uno de los planteamientos más relevantes de las últimas décadas.

En los últimos años, el liderazgo se ha definido como una relación de influencia en la que tanto líderes como segui-

dores juegan un papel clave. El logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores; sin embargo, la literatura señala que los valores y actitudes de los seguidores (Dose, 1999; Meglino, Ravlin y Adkins, 1989), y las características del líder van a resultar decisivas a la hora de alcanzar resultados positivos (Bass, 1985). Sin embargo, tener en cuenta sólo ciertos aspectos dentro del proceso del liderazgo resulta ineficiente en la medida que no cubre cada uno de los elementos que intervienen en el ejercicio del líder.

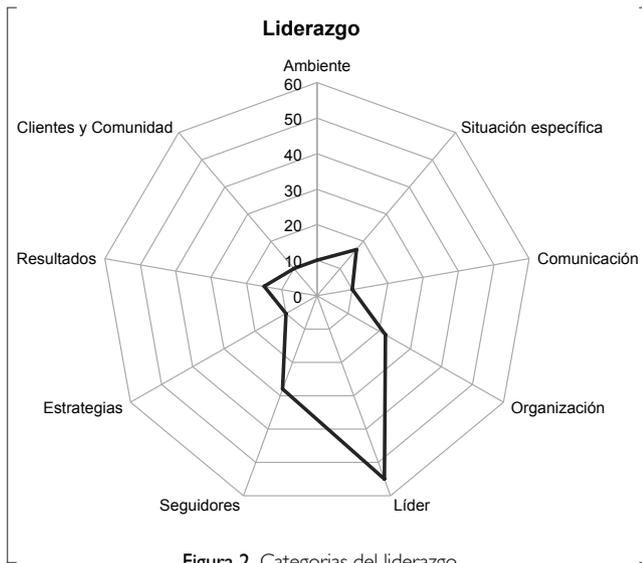


Figura 2. Categorías del liderazgo
Fuente: Elaboración propia.

Según estos criterios y los modelos propuestos por otros autores, este artículo propone un modelo de liderazgo basado en los elementos más importantes de los enfoques de liderazgo y su articulación. El modelo propuesto tiene en cuenta las relaciones entre el líder, la organización y los seguidores los cuales generan estrategias que se vuelven necesarias en situaciones específicas y que producen resultados que pueden afectar o beneficiar a los clientes y a la comunidad.

Cada uno de estos elementos está inmerso en el campo organizacional y provienen de los enfoques en los que se considera que el líder no es el único dentro del proceso de liderazgo. Los elementos fueron resultado del análisis generado por el programa Atlas Ti y bajo los cuales se articula el modelo. Por lo tanto, a continuación se explica cada uno de los elementos del modelo que se encuentran en la Figura 3 y que detalla claramente las relaciones entre cada uno.

a. El ambiente

El ambiente afecta el éxito del líder. Es, en términos reales lo que plantean los modelos y argumentos de House (1971), Liker (1961), Palomino (2009) y Vroom y Yetton (1973). Se identifica el ambiente como una variable del ejercicio del liderazgo y como una adecuación y adaptabilidad que debe ejercer el líder.

El ambiente ha sido reconocido como uno de los factores que influye en el proceso de liderazgo ya que como lo plantea Von Bertalanffy (2006) la organización es vista como un sistema influenciado por su entorno y donde siempre hay un estado continuo de cambio.

Pfeffer (1977) llegó a la siguiente conclusión: “Si uno no puede observar las diferencias cuando los líderes cambian, entonces, ¿qué importa quién ocupa las posiciones o cómo se comportan?” (p. 108). Lo que este punto indica principalmente es que lo fundamental es identificar la manera

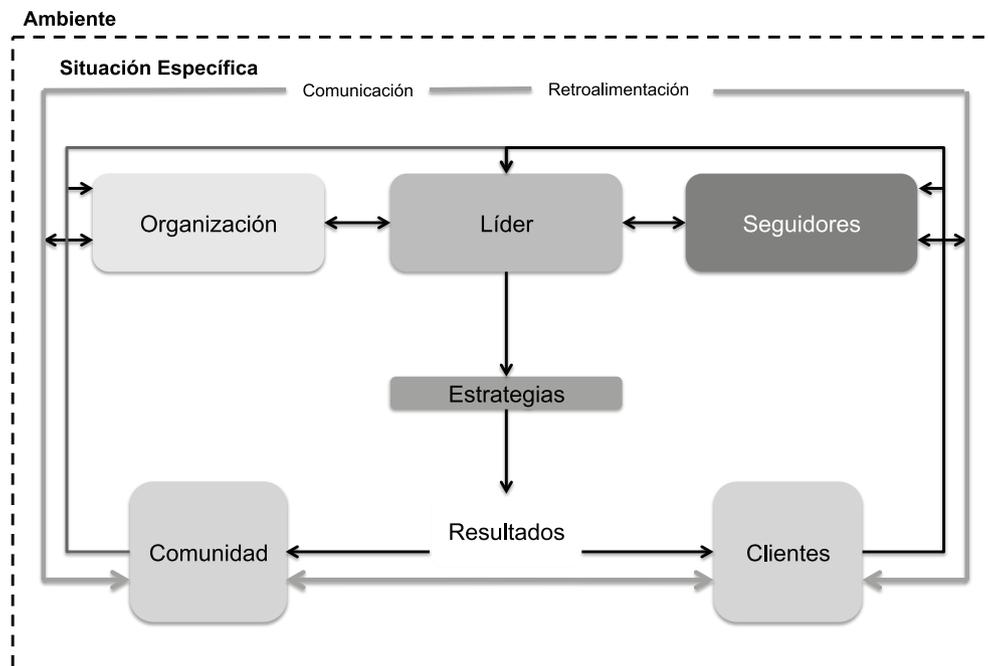


Figura 3. Modelo de liderazgo
Fuente: Elaboración propia

como el ambiente cambiante está afectando al líder y la labor que éste hace dentro de la organización, con los seguidores, la estrategia, la comunidad, los resultados y los clientes. El ambiente dentro del modelo propuesto engloba y recoge todos los elementos que participan en el proceso del liderazgo.

b. La situación específica

La situación específica, como elemento que interviene en el modelo de liderazgo propuesto, actúa bajo los lineamientos de los enfoques de Coch y French (1948), Fiedler (1967), French, Israel y As (1960), Hersey y Blanchard (1969); House (1971), Evans (1970), Palomino (2009), Morse y Reimer (1956) y Vroom y Yetton (1973), donde la premisa principal es la adecuación del líder a la situación a la que se enfrenta. El liderazgo situacional se centra en las circunstancias o el contexto de liderazgo. Este liderazgo subraya la naturaleza de la tarea, el ambiente externo y las características de los seguidores. El que quiera ser líder debe ser capaz de captar con rapidez las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar la más conveniente.

Stogdill (1951) reconoce que el comportamiento del líder funciona a partir de las diferencias individuales, por lo tanto la situación es determinante en el líder. Ellos redefinen los parámetros de las tareas y responsabilidades, tanto para los seguidores individuales como para un grupo en general. En ese sentido, los líderes cambian frecuentemente las situaciones en las que están para poder adecuarse al ambiente general, que es el que planteamos en principio en el modelo que se propone.

En una línea similar, Perrow (1970) argumenta que el liderazgo debe ser visto como una variable dependiente, en lugar de una independiente, en la cual identifica que dentro del proceso del liderazgo se deben reconocer las situaciones que determinan el comportamiento del líder y la eficacia de la organización. En consecuencia, dentro del modelo propuesto este elemento es fundamental para determinar la situación en la cual el líder va a adoptar cierto tipo de liderazgo, que influirá directamente en el seguidor, organización, estrategia, resultados, comunidad y clientes.

c. El líder

Durante muchos años, en el estudio del liderazgo, el líder ha sido el eje central. Siendo coherentes con ello, dentro del modelo propuesto se identifica que el líder hace parte fundamental de todo el proceso. Diferentes enfoques, como los propuestos por Fayol (1986), Fiedler (1967), House (1971) y Lewin (1951) reconocen la importancia de las características y del comportamiento del líder. Sus características de-

ben estar enfocadas a aspectos intrínsecos de la persona y la capacidad que tiene para realizar cualquier tipo de actividad. Su éxito debe estar determinado por la capacidad de inspirar a los seguidores y la confianza que éstos tengan hacia él.

Podsakoff, MacKenzie y Willimas (1993) han evidenciado cómo ciertos antecedentes del liderazgo organizacional han subrayado la propia conducta del líder para explicar algunas variables del equipo. En estos términos, la conducta y características del líder son las que influyen el desempeño de la organización, la relación con los seguidores, la formulación de estrategias, los resultados organizacionales y la relación con la comunidad y los clientes.

d. Seguidores

Los seguidores son otro de los elementos que corresponden al modelo de liderazgo propuesto. La importancia de los seguidores ha sido destacada a partir de las investigaciones realizadas por Blake y Mouton (1964), Burns (1978), Bass (1985), Guillen (2006), Hersey y Blanchard (1969), House (1971) y Moss, Ritossa y Ngu (2006). Para estos autores, los seguidores actúan como una variable principal en el ejercicio del liderazgo. En ciertos casos, su papel es de suma importancia para actuar en la situación específica y en ocasiones más determinante que la actuación del líder.

Duro Martín, Fernández Ríos y San Martín Castellanos (1999), dentro de su modelo integrado, identifican que el elemento de subordinados resulta pertinente, en la medida que las características y conductas del líder influyen, de manera positiva o negativa, el equipo con el cual trabaja. Asimismo, Yukl (2002) observa que gran parte de la investigación en los últimos 50 años se ha dado en las relaciones entre un líder y un seguidor; lo cual da pie a la generación de teorías enfocadas específicamente en él.

e. Organización

Las organizaciones desarrollan patrones de comportamiento y valores que se vuelven característicos y que los diferencian de otras. Este elemento es de gran importancia dentro del modelo propuesto, debido al enfoque de liderazgo que se da en la organización. Para considerar este elemento como parte del proceso del liderazgo, se tienen en cuenta los aportes dados por Blake y Mouton (1964), Bass (1985), House (1971), Jones y George (2010), Kahn y Katz (1960), Likert (1961) y Porter y McLaughlin (2006).

Todos estos aportes señalan la importancia del proceso del liderazgo para la organización, específicamente en términos de producción y productividad. En estos términos, las or-

ganizaciones cuentan con una estructura, un desarrollo de organización, unas normas, personal y demás actores que la constituyen como el campo de actuación en donde ejercen los líderes.

f. Estrategias

Clawson (1999) destaca que el liderazgo no es nada sin la estrategia. La ventaja competitiva es esencial para la estrategia. En este sentido, aunque los estudios no han indicado en su totalidad la estrategia como eje fundamental en el liderazgo, sí han señalado el planteamiento de objetivos para garantizar resultados óptimos. Autores como Blake y Mouton (1964) y House (1971) identifican la estrategia organizacional de manera implícita dentro del liderazgo, en la cual la eficiencia de la organización está orientada al planteamiento de los objetivos organizacionales y la eficiencia del líder se orientan en plantearlos y lograrlos. En esa línea, el modelo propuesto señala la relación directa de los líderes para plantear las estrategias enfocadas a los resultados en los clientes y la comunidad. La estrategia garantiza que el ejercicio de liderazgo no sea en vano y se llegue al fin que pretenden alcanzar las organizaciones.

g. Resultados

Los resultados son producto de las estrategias. Éstos son identificados a partir de las premisas planteadas por Blake y Mouton (1964) principalmente, en donde la producción y los resultados son variables fundamentales para determinar el éxito y el comportamiento del líder. House y Baetz (1979) reconocen que el liderazgo ha influenciado la dedicación y motivación de los miembros del grupo, su ajuste al cambio y los beneficios de la organización en general. Así, son los resultados en los clientes y la comunidad los que en términos de liderazgo organizacional señalan si el proceso de liderazgo es eficiente o no. Para este modelo propuesto, los resultados dependerán de la formulación que el líder tenga de cada una de las estrategias. En este sentido, los planteamientos realizados por Fayol (1986) en términos de capacidades son los rasgos que el líder tiene para formular estrategias y obtener muy buenos resultados.

h. Cliente y comunidad

La organización trabaja para satisfacer a cliente y a la comunidad donde se desarrolla la organización. Algunos investigadores como Steve (1998) creen que las compañías estarán bajo la dirección de líderes que se centran en los clientes. Por ello, el cliente y la comunidad se han agrupado en una misma categoría, ya que el nivel de influencia por parte del líder y sus resultados están bajo la misma medida, según el modelo que se propone.

Hasta ahora, la investigación sobre liderazgo se ha concentrado particularmente en los procesos internos de la organización. Ha sido poca la atención que se ha prestado al impacto y la influencia de los clientes o grupos de clientes sobre el liderazgo. Además, muy pocos enfoques permiten la inclusión de los clientes (Maas y Graff, 2004). En el modelo de liderazgo integrador de Yukl (1998) se evidencia que la opinión del cliente tiene una influencia directa sobre el liderazgo. La participación del cliente se puede definir como: "la cantidad de participación percibida por el consumidor cuando participa en una actividad o servicio en particular" (Good 1990:4). De acuerdo con esta definición, la implicación del cliente depende del tipo de servicio y las necesidades, la cual determina el papel del cliente en el proceso de servicio (Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithaml 1997; Good 1990). Según Prahalad y Ramaswamy (2000) la organización dirigida hacia el cliente aumenta significativamente la importancia de éstos en el liderazgo.

Gelade y Young (2005) plantean la idea de que los clientes satisfechos son generados por empleados motivados. Así, la motivación que el líder pueda ejercer en el seguidor es de vital importancia para que sobreviva la organización. En este sentido, los estudios realizados por Bass (1995) son los primeros que señalan la importancia de transformar a los seguidores para alinearlos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través del liderazgo transformacional se logra identificar que el seguidor transformado puede crear mayor satisfacción en el cliente.

Por otra parte, a través del liderazgo los líderes proporcionan a sus seguidores información oportuna y precisa sobre las necesidades del cliente, a fin de que sean satisfechas (Sundstrom, De Meuse, y Futrell, 1990). Los líderes pueden ayudar a los seguidores a establecer la conexión entre ellos y los clientes, lo cual genera resultados favorables en los segundos (Harter, Schmidt, Hayes 2002). Esto se debe a que los líderes de la organización pueden aprovechar estas relaciones para mejorar el desempeño organizacional. Así mismo, en su estudio sobre la relevancia de los clientes para el liderazgo, Bowen (1983) plantea la importancia de los clientes en las organizaciones de servicio, ya que en éstas se destaca el seguidor y su contacto con el cliente. En este orden de ideas, se establece que el liderazgo genera resultados directamente en la comunidad y los clientes, fundamentalmente mediante la influencia directa del líder con sus estrategias y su transformación de los seguidores.

i. Comunicación

Muchos autores han indicado que la comunicación es fundamental en el liderazgo, entre ellos Frese, Beimel, y Schoenborn (2003), Kirkpatrick y Locke (1996), Riggio, Riggio, Sa-

linas y Cole (2003); Shamir et al. (1994) y Towler (2003). Buena parte del arte de liderar es hacer que el vínculo de unión entre líderes, seguidores y organización se mantenga. Esto se logra gracias a una buena comunicación, la cual debe ser honesta y abierta (Depree, 1990). La mejor manera de comunicar las bases de los vínculos comunes y los valores de las organizaciones es por medio del comportamiento.

Brown (2003) expone los ingredientes básicos del liderazgo: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. El ingrediente confianza implica una interrelación del líder con sus potenciales seguidores, sustentada sobre el intercambio de mensajes (Brown, 2003). Del mismo modo, menciona las habilidades de liderazgo como el dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad, las cuales contribuyen a promover la comunicación, el intercambio entre sus seguidores y buscan generar soluciones en forma colaborativa.

En las múltiples teorías centradas en los rasgos del líder, tal como la de Fayol (1986) se hallan muchas variantes de aquellas características o habilidades del líder, asociadas con su interrelación con los seguidores. Éstos son los que otorgan al líder la responsabilidad de la inspiración a través de acciones y comunicación (Brown, 2003). La comunicación existe entre la organización y el líder, ya que el líder necesita saber qué es lo que la organización requiere. La comunicación también se da entre los líderes y los seguidores, ya que ambos buscan empatía y persuasión. La comunicación entre el líder, los clientes y la comunidad es el objetivo final, para que así el ejercicio del liderazgo sea totalmente efectivo. Vale la pena destacar que los procesos de comunicación tienen, dentro de su función, la retroalimentación, la cual es una herramienta fundamental para que el líder sepa qué está pasando en la organización, con sus seguidores, con los clientes y con la comunidad en general.

Conclusiones

La formulación de un modelo de liderazgo a partir de los elementos y variables identificados en otros modelos y enfoques contribuye fundamentalmente a visualizar el proceso de liderazgo desde un campo más amplio. La idea principal de la revisión teórica fue la consolidación de elementos pertinentes y que no son considerados en su totalidad para el ejercicio del líder, además de la interacción de éstos para el éxito y la eficiencia organizacional.

Durante mucho tiempo, el líder fue identificado como el único importante dentro del proceso y todas las responsabilidades caían sobre él. Sin embargo, a través del tiempo y de diferentes enfoques se ha establecido que el líder no sólo posee una serie de características y conductas, sino también que está influenciado por aspectos como el ambiente y los seguidores para su ejercicio.

Por un lado, uno de los primeros puntos al cual diversos autores han llegado desde el enfoque de contingencia, es que el ambiente y la situación específica demarcan la eficiencia o ineficiencia del líder. Según este criterio, la consideración de los sistemas cambiantes establece las características de influencia que tiene un líder para proceder de cierto modo.

El resultado de la revisión de la literatura identifica la influencia directa que tienen los seguidores y la organización en el estilo de liderazgo que selecciona el líder para ejercer su función. Los seguidores están influenciados directamente por el líder, aunque, de hecho, él también configura su comportamiento y actuación a la orientación que los seguidores estipulen. En este sentido, la organización se encuentra en un marco de cambios y bajo unos lineamientos que no son ajenos al líder y según los cuales éste debe estar expuesto para ejercer su liderazgo.

El líder ejerce la función de plantear estrategias que generen resultados directos en los clientes y la comunidad. No se puede desconocer el rol estratégico del líder y el que se ejerce en los seguidores, de ahí que el liderazgo transformacional haya cobrado tanta fuerza en los últimos años. Sin embargo, la eficiencia en el proceso realmente no se puede determinar si los resultados del liderazgo sobre los clientes y la comunidad son positivos para todos los actores. El liderazgo organizacional siempre estará buscando el éxito de la organización y con esta medida se evalúa la eficiencia del líder.

La comunicación, por su parte, integra cada uno de los componentes en el proceso del liderazgo, ya que es a partir de ella que se establece la relación del líder y sus seguidores, del líder y la organización, y el líder con los resultados en los clientes y la comunidad. La comunicación efectiva es una de las características que debe tener un líder para garantizar su éxito, por lo tanto un buen modelo de liderazgo debe considerar la participación de ésta en la gestión de todo el proceso.

De acuerdo con lo anterior, esta revisión y formulación del modelo de liderazgo sugiere una visión más amplia del proceso y visualiza al líder dentro de las organizaciones, además, indica la forma en la que su gestión está influenciada por una serie de elementos que muchos modelos a través del tiempo no consideran o no articulan, de manera más explícita. De ahí que exista la necesidad de tener un modelo que exprese de manera evidente las diferentes relaciones que se dan en el liderazgo y se estime su importancia dentro de las organizaciones.

Los límites de esta revisión de la literatura están marcados en la utilización de una sola herramienta de análisis de texto, además del establecimiento de categorías que modelos

anteriores han planteado. Aunque es de suma importancia, y los modelos de otros autores son grandes pilares para la investigación, muchos de ellos fueron formulados con criterios de contextos anteriores y una nueva evaluación de su aplicabilidad se hace pertinente. Sería de gran utilidad para futuras investigaciones identificar modelos actuales, en donde los elementos del proceso de liderazgo actúen en otras circunstancias. Además de utilizar otro método de análisis para el proceso de información que dé cuenta de factores del discurso, al expresar los elementos que actúan en el liderazgo. ≡

Conflicto de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. ANTONAKIS, John; CIANCIOLO, Anna T.; STERNBERG, Robert J. (ed.). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 2004. 438 p.
2. BAQUERO PECINO, Clara; SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, Emilio. Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *En: Anales de psicología*. 2000, vol. 16, no. 2, p. 167-175
3. BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985. 256 p. ISBN-10: 0029018102
4. BASS, Bernard M. Theory of transformational leadership redux. *In: Leadership Quarterly*. Winter, 1995, vol. 6, no 4, p. 463-478.
5. BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. *Leaders*. New York: Harper y Row, 1985.
6. BITNER, Mary Jo; FARANDA, William T.; HUBBERT, Amy R.; ZEITHAML, Valarie A. Customer contributions and roles in service delivery. *In: International Journal of Service Industry Management*. 1997, vol. 8, no 3, p. 193-205.
7. BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company, 1964, p. 140-142.
8. BONO, Joyce E.; JUDGE, Timothy A. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *In: Journal of applied psychology*, 2004, vol. 89, no 5, p. 901.
9. BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. *The Human Side of Mergers and Acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations*, 1989.
10. BOWEN, David Earl. *Customers as substitutes for leadership in service organizations: their role as non-leader sources of guidance and support*. 1983. Tesis Doctoral. Michigan State University. Department of Management.
11. BROWN GUTIÉRREZ, Ofelia. Estudio semiótico de la relación entre estilo de comunicación y liderazgo: El caso del presidente Alejandro Toledo. *En: Cuadernos de difusión*. Diciembre, 2003, vol. 8, no 15, p.61-79
12. BURNS, J. M. *Leadership*, 1978. New Yorker: Harper & Row, 1978.
13. CLAWSON J. *Level Three Leadreship. Getting below the Surface*. Prentice-Hall, 1999
14. COCH, Lester and FRENCH Jr., John R. P. Overcoming resistance to change. *In: Human Relations*. November, 1948. vol 1, no. 4, p. 512-532
15. DANSEREAU JR, Fred; GRAEN, George; HAGA, William J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *In: Organizational behavior and human performance*, 1975, vol. 13, no 1, p. 46-78.
16. DOSE, Jennifer J. The relationship between work values similarity and team-member and leader-member exchange relationships. *In: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1999, vol. 3, no 1, p. 20.
17. DURO MARTÍN, Antonio; FERNÁNDEZ RIOS, Manuel; SAN MARTÍN CASTELLANOS, Rafael. Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1999, vol. 15, no 3, p. 331-350.
18. EVANS, Martin G. Leadership and motivation: A core concept. *In: Academy of Management Journal*, March, 1970, vol. 13, no 1, p. 91-102.
19. EVKALL, Gãfãfã; RYHAMMAR, Lars. Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *In: Creativity and Innovation Management*, 1998, vol. 7, no 3, p. 126-130.
20. FAYOL, Henry. *Administration Industrial y General (3ª ed.)*. Barcelona: Orbis, 1986.
21. FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967.
22. FRENCH, John; ISRAEL, Joachim; AS, Dagfinn. An experimental study on participation in a Norwegian factory. *In: Human Relations*. Vol 13, p. 3-19.
23. FRESE, Michael; BEIMEL, Susanne; SCHOENBORN, Sandra. Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *In: Personnel Psychology*, 2003, vol. 56, no 3, p. 671-698.
24. GELADE, Garry A.; YOUNG, Stephen. Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *In: Journal of occupational and organizational Psychology*, 2005, vol. 78, no 1, p. 1-22.
25. GOOD, David J. Utilizing consumer involvement to market services. *In: Review of Business*, 1990, vol. 11, no 4, p. 3-6.
26. GUILLEN PARRA, Manuel. *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, 2006.
27. HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *In: Journal of applied psychology*, 2002, vol. 87, no 2, p. 268.
28. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
29. HOUSE, Robert J., BAETZ, M.L. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *En: Research and Organizational Behavior*, 1979. Vol 1, p. 399-421.
30. HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. *In: Administrative science quarterly*, 1971, p. 321-339.
31. HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C.; CURPHY, Gordon J. *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw-Hill Interamericana, 2007.
32. JONES, Gareth; GEORGE Jeniffer. *Administración contemporánea (6ta Edición)*. Mexico: Mc Graw Hill, 2010.

33. KAHAI, Solen.; SOSIK, Jennifer. Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *In: Personnel Psychology*, 1997, vol. 50, no 1, p. 121-147.
34. KAHN, Robert; KATZ, Daniel. Leadership practice in relations to productivity and morale. New York: Row Paterson, 1960.
35. KIRKPATRICK, Shelley A.; LOCKE, Edwin A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *In: Journal of Applied Psychology*, 1996, vol. 81, no 1, p. 36.
36. KORMAN, Abraham K.; GREENHAUS, Jeffrey H.; BADIN, Irwin J. Personnel attitudes and motivation. *In: Annual Review of Psychology*, 1977, vol. 28, no 1, p. 175-196.
37. KROECK, K. Galen; LOWE, Kevin B.; BROWN, Kevin W. The assessment of leadership. *En: ANTONAKIS, Johh; CIANCIOLO, Anna T.; STERNBERG, Robert J. The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2004. p: 71-97*
38. LEVI, Margaret. Why we need a new theory of government. *In: Perspectives on Politics*, 2006, vol. 4, no 01, p. 5-19.
39. LEWIN, Kurt. Field theory in social science. 1951.
40. LIKERT, Rensis. New patterns of management. 1961.
41. LOWE, Kevin B.; KROECK, K. Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *In: The Leadership Quarterly*, 1996, vol. 7, no 3, p. 385-425.
42. LUSSIER, Robert, ACHUA Christopher. Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a. Edición). México: Thomson Learning, 2002.
43. MAAS, Peter; GRAF, Albert. Leadership by customers? New roles of service companies' customers. *In: Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management*, 2004, p. 329-345.
44. MEGLINO, Bruce M.; RAVLIN, Elizabeth C.; ADKINS, Cheryl L. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *In: Journal of Applied Psychology*, 1989, vol. 74, no 3, p. 424.
45. MORSE, Nancy; REIMER, Everett. The experimental change of a major organizational variable. *In: The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, vol. 52, no 1, p. 120.
46. MOSS, Simon; RITOSSA, Damian; NGU, Simon. The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *In: Journal of Individual Differences*, 2006, vol. 27, no 2, p. 93-107.
47. NADER, Martín. Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *En: Revista de Psicología*, 2012, vol. 28, no 2, p. 227-258.
48. PALOMINO, Pablo Ruiz. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 2009, no 5, p. 1-16.
49. PERROW, Charles. Organizational analysis: A sociological view. London: Tavistock Publications, 1970.
50. PFEFFER, Jeffrey. The ambiguity of leadership. *In: Academy of management review*, 1977, vol. 2, no 1, p. 104-112.
51. PODSAKOFF, Philip; NIEHOFF, Brian; MACKENZIE, Scott; WILLIAMS, Margaret. Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model. *In: Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, vol. 54, no 1, p. 1-44.
52. PORTER, Lyman W.; MCLAUGHLIN, Grace B. Leadership and the organizational context: like the weather?. *In: The Leadership Quarterly*, 2006, vol. 17, no 6, p. 559-576.
53. PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting customer competence. *In: Harvard business review*, 2000, vol. 78, no 1, p. 79-90.
54. RAHMAN, Shams-Ur. Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *In: Total Quality Management*, 2001, vol. 12, no 2, p. 201-210.
55. RIGGIO, Ronald; Reichard, Rebecca. The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *In: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2003, vol. 7, no 2, p. 83.
56. ROBBINS, Stheven. Comportamiento organizacional (8ª edición). México: Prentice Hall, 1999.
57. ROST, Joseph C. Leadership for the twenty-first century. 1991.
58. SHAMIR, Boas; HOUSE, Robert J.; ARTHUR, Michael B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *In: Organization science*, 1993, vol. 4, no 4, p. 577-594.
59. SHAMIR, Boas; ARTHUR, Michael B.; HOUSE, Robert J. The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *In: The Leadership Quarterly*, 1994, vol. 5, no 1, p. 25-42.
60. STOGDILL, Ralph M. The organization of working relationships: twenty sociometric indices. *In: Sociometry*, 1951, p. 366-374.
61. SUNDSTROM, Eric; DE MEUSE, Kenneth P.; FUTRELL, David. Work teams: Applications and effectiveness. *In: American psychologist*, 1990, vol. 45, no 2, p. 120.
62. THIEME, Claudio; TREVIÑO, Ernesto. Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa. *En: Espacio Abierto*, 2012, vol. 21, no 1, p. 37-55.
63. TOWLER, Annette J. Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *In: Personnel Psychology*, 2003, vol. 56, no 2, p. 363-381.
64. VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, 2006.
65. VROOM, Victor Harold. Work and motivation. 1964.
66. VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. The role of the situation in leadership. *In: American Psychologist*, 2007, vol. 62, no 1, p. 17.
67. VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Pre, 1973.
68. WEIBLER, Jürgen. Personalführung. München: Verlag Vahlen, 2001. 540 p.
69. YUKL, Gary A. Leadership in Organizations. 4th ed. New Jersey, 1998.
70. YUKL, Gary A.; HEATON, Heather. Leadership in organizations. Pearson Education India, 2002.