

**Liderazgo XY: Nueva Propuesta de Liderazgo Organizacional**

**Presentado por:**

**Jesús Pájaro García**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**

**Maestría de Administración de Organizaciones**

**Cartagena de Indias, Colombia**

**2020**

**Liderazgo XY: Nueva Propuesta de Liderazgo Organizacional**

**Presentado por:**

**Jesús Pájaro García**

**Dirigido por:**

**Dr. Jonny Valderrama**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**

**Maestría de Administración de Organizaciones**

**Cartagena de Indias, Colombia**

**2020**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado 1

---

Firma del Jurado 2

## **Dedicatoria**

*A Dios, por ser fuente inagotable de inspiración y por la energía en cada noche de trabajo,*

*A Mónica mi esposa, por su amor, atenciones, paciencia y comprensión,*

*A Juan Manuel mi hijo, por inspirarme a ser su ejemplo y orgullo,*

*A Ángela Esther mi madre, por su amor incondicional.*

## **Agradecimientos**

*A la memoria de Douglas McGregor por su legado,*

*A mis alumnos de postgrado por inspirar este tema, aunque ellos no lo saben*

## Resumen

El Liderazgo XY hace parte de las corrientes emergentes y se apoya en el paradigma actual, bienestar y satisfacción de los empleados. Parte de los supuestos de Douglas McGregor en sus teorías X y Y, quien define a un empleado X como una persona que le disgusta el trabajo y por eso lo evita y un empleado Y, como alguien que disfruta el trabajo. El documento tiene como propósito establecer los fundamentos a este estilo de liderazgo, mediante un análisis bibliográfico, de tipo cualitativo y descriptivo que, usando el método inductivo plantea la estructura de la propuesta. Surge como respuesta a la limitada fundamentación teórica que interrelaciona a estas teorías con el liderazgo y su utilidad para la gestión humana. En el análisis se contemplan cuatro escenarios: 1) empleados X que permanecen X en el tiempo; 2) empleados X que se transforman en Y; 3) empleados Y que permanecen Y en el tiempo, y 4) empleados Y que se transforman en X. Los resultados explican que, para la gestión de estas situaciones, se sugieren dos estrategias: 1) Transformar y 2) Mantener, así como la integración de los siguientes sistemas: 1) Control, 2) Entrenamiento, 3) Participación y 4). Se concluye con un sistema estructurado y sugiere este documento como una aproximación a la estructura de un estilo de liderazgo que debe ser analizado y validado.

**Palabras clave:** Teoría X, Teoría Y, Teorías X/Y, Liderazgo XY, McGregor.

## Abstract

XY Leadership is part of the emerging trends and is based on the current paradigm, well-being and employee satisfaction. Part of the assumptions of Douglas McGregor in his theories X and Y, who defines an employee X as a person who dislikes the job and therefore avoids it and an employee Y, as someone who enjoys work. The purpose of the document is to establish the foundations for this style of leadership, through a bibliographic analysis, of a qualitative and descriptive type that, using the inductive method, presents the structure of the proposal. It arises as a response to the limited theoretical foundation that interrelates these theories with leadership and its usefulness for human management. Four scenarios are considered in the analysis: 1) employees X who remain X over time; 2) employees X who become Y; 3) Y employees who remain Y over time, and 4) Y employees who become X. The results explain that, for the management of these situations, two strategies are suggested: 1) Transform and 2) Maintain, as well as the integration of the following systems: 1) Control, 2) Training, 3) Participation and 4). It concludes with a structured system and suggests this document as an approach to the structure of a leadership style that must be analyzed and validated.

**Keywords:** Theory X, Theory Y, Theories X / Y, Leadership XY, McGregor.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 1  |
| Problema .....  | 4  |
| 1.1. Descripción del problema .....                                     | 4  |
| 1.2. Formulación del problema .....                                     | 6  |
| Objetivos .....   | 7  |
| 2.1. Objetivo general.....  | 7  |
| 2.2. Objetivos específicos .....  | 7  |
| Marco referencial .....   | 10 |
| 4.1. Antecedentes .....   | 10 |
| 4.2. Marco conceptual y teórico.....                                    | 23 |
| 4.2.1. Liderazgo organizacional.....                                    | 24 |
| 4.2.2. Evolución moral del liderazgo .....                              | 25 |
| 4.2.3. Enfoques de liderazgo.....                                       | 27 |
| 4.2.4. Estilos de liderazgo.....  | 32 |
| 4.2.5. Liderazgo situacional .....                                      | 35 |
| 4.2.6. Liderazgo transaccional y transformacional .....                 | 37 |
| 4.2.7. Liderazgo creativo .....   | 41 |
| 4.2.8. Liderazgo adaptativo.....  | 42 |
| 4.2.9. Liderazgo estratégico .....                                      | 44 |
| Diseño Metodológico.....  | 49 |
| 5.1. Tipo de estudio.....   | 49 |
| 5.2. Método de investigación .....                                      | 49 |
| 5.3. Fuentes de recolección de la información.....                      | 50 |
| 5.4. Instrumentos de recolección y presentación de la información ..... | 50 |
| Desarrollo de la propuesta .....  | 52 |



|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Empleados tipo X y Y.....   | 54  |
| 6.3. Empleado tipo X que se mantiene X en el tiempo (X=X).....                         | 60  |
| 6.4. Empleado tipo X que se transforma en Y (X=Y) .....                                | 62  |
| 6.5. Empleado tipo Y que se mantiene Y (Y=Y).....                                      | 64  |
| 6.6. Empleado tipo Y que se transforma en X (Y=X) .....                                | 66  |
| 6.7. Estilos de liderazgo desarrollados en cada escenario (Cuadrantes).....            | 68  |
| 6.8. Actitudes del líder Vs Actitudes del empleado en cada escenario (Cuadrantes)..... | 77  |
| 6.9. Relaciones de confianza entre líder y seguidores en el Liderazgo XY.....          | 83  |
| 6.9.1. Jefes X con subordinados X o Y (Escenario1) .....                               | 89  |
| 6.9.2. Líderes Y con seguidores X o Y (Escenario 2).....                               | 91  |
| 6.10. Fundamentos conceptuales del Liderazgo XY .....                                  | 94  |
| 6.10.1. Control para la transformación .....   | 98  |
| 6.10.2. Entrenamiento para la transformación .....                                     | 100 |
| 6.10.3. Participación para el mantenimiento.....                                       | 104 |
| 6.10.4. Delegación para el mantenimiento.....  | 106 |
| Conclusiones.....  | 112 |
| Referencias.....   | 116 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Características del liderazgo transformacional y transaccional .....                    | 39 |
| Tabla 2. Elementos morales del liderazgo transformacional y transaccional. ....                  | 40 |
| Tabla 3. Características de líderes estratégicos, líderes visionarios y líderes gerenciales..... | 47 |
| Tabla 4. Análisis de origen de los criterios .....   | 52 |
| Tabla 5. Características empleados x y y en el liderazgo xy .....                                | 54 |
| Tabla 6. Causas, efectos y estilo de liderazgo para que un empleado x permanezca x .....         | 61 |
| Tabla 7. Causas, efectos y estilo de liderazgo para que un empleado x se transforme en y. ....   | 62 |
| Tabla 8. Retos del directivo del siglo xxi .....   | 64 |
| Tabla 9. Causas, efectos y estilo de liderazgo para que un empleado y se mantenga y. ....        | 65 |
| Tabla 10. Causas, efectos y estilo de liderazgo para que un empleado y se transforme en x.....   | 67 |
| Tabla 11. Indicadores de fragilidad emocional.....   | 91 |

## Índice de figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Malla gerencial .....   | 33  |
| Figura 2. Liderazgo situacional de hersey y blanchard.....  | 36  |
| Figura 3. La posición de la estrategia. ....  | 46  |
| Figura 4. Factores internos y externos que influyen en la conducta humana. ....                             | 53  |
| Figura 5. Competencias centrales y superficiales - modelo del iceberg .....                                 | 57  |
| Figura 6. Estilos de liderazgo por escenario .....  | 69  |
| Figura 7. Actitudes del líder vs actitudes del empleado por escenario .....                                 | 77  |
| Figura 8. Categorías de relación de confianza jefe y subordinado .....                                      | 84  |
| Figura 9. Desarrollo de la confianza .....  | 85  |
| Figura 10. Relaciones de confianza entre jefes o líderes X/Y frente a subalternos o seguidores<br>X/Y ..... | 87  |
| Figura 11. Rol del líder en el liderazgo xy.....  | 97  |
| Figura 12. Estructura del sistema de control transformador en el liderazgo xy .....                         | 100 |
| Figura 13. Estructura del sistema de entrenamiento transformador en el liderazgo xy .....                   | 101 |
| Figura 14. Estructura del sistema de delegación para mantener en el liderazgo xy .....                      | 108 |
| Figura 15. Estructura del sistema de participación para mantener en el liderazgo xy .....                   | 105 |
| Figura 16. Secuencia evolutiva de los fundamentos conceptuales del liderazgo xy .....                       | 110 |

## Introducción

Este documento es una propuesta de un nuevo enfoque de liderazgo, basado en los postulados de Douglas McGregor, psicólogo norteamericano dedicado a estudios de la motivación humana para la productividad de la industria de la década de los sesenta. En 1960 publicó su libro *The Human Side of Enterprise*, mundialmente reconocido en las ciencias empresariales y humanas por sus postulados en las Teorías X y Y. Esas teorías describen dos tipos de empleados, los X, apáticos al trabajo y los Y, motivados y dispuestos y son la inspiración de una nueva propuesta de liderazgo, denominado *Liderazgo XY*.

Este liderazgo evoca a un líder que plenamente identifica los dos tipos de empleados en las organizaciones y supone que no se debe asumir un rol pasivo en ninguno de los dos casos, debido a que es necesario transformar a los empleados X en empleados Y, y a estos últimos, mantenerlos en este estado. El estilo de *Liderazgo XY* plantea cuatro escenarios que ocurren en las organizaciones cuando se conjugan estas dos clases de trabajadores, el líder se puede enfrentar a empleados X que permanecen X en el tiempo; empleados X que se transforman en Y; empleados Y que permanecen Y, y empleados Y que se transforman en X. Para cada una de las cuatro situaciones, el enfoque de liderazgo propuesto realiza un análisis de las condiciones y estilos de liderazgo que acontecen para que se dé su ocurrencia.

En estas situaciones se pueden encontrar escenarios favorables y escenarios que consiguen situar en riesgo el desempeño y la productividad de la organización. Para ambos casos, el enfoque sugiere las estrategias que se deben implementar para aprovechar las fortalezas de los empleados Y, así como contrarrestar la amenazas que provienen de situaciones específicas del personal X. En el documento se presenta un amplio análisis bibliográfico que propició la

conformación del estado de arte sobre las teorías de McGregor y su interrelación con diferentes temas atinentes a las organizaciones.

El propósito principal consiste en compilar y estructurar los fundamentos conceptuales del *Liderazgo XY*, pero antes, presenta en contexto una caracterización de los dos tipos de empleados, la descripción de los cuatro escenarios antes mencionados, las relaciones que se suscitan entre ellos y los estilos de liderazgo que permiten tales situaciones. El *Liderazgo XY* se configura en el paradigma actual del liderazgo, es decir, las personas son lo primero, el líder trabaja con personas y se convierten en sus seguidores que lo facultan para que este ejerza influencia sobre ellos hacia el logro de las metas.

En el análisis de antecedentes se incluyeron desde 1960, año de publicación del libro de McGregor, estudios muy próximos a esta fecha, hasta estudios recientes y actuales. Todos presentan algún tipo de relación con las Teorías X y Y en contextos organizacionales. De la misma forma, también se consideraron aportaciones aplicadas a casos particulares, en todos los casos, se hizo una valoración de los resultados y se sistematizaron como aportes para este documento. Asimismo, se consolidó un marco teórico pertinente, variado y significativo, encauzado en los conceptos, enfoques y estilos, pero, ante todo su relación con las teorías de McGregor.

Para llegar a los resultados se desarrolló un estilo metodológico soportado en un análisis bibliográfico en torno al liderazgo y a las teorías de McGregor, es de tipo descriptivo porque analiza, interpreta y describe al liderazgo en su naturaleza actual, para luego explicar la concepción y fundamentación de un nuevo enfoque. En el que se determinó que las causas para que un empleado sea X o Y, son de procedencia interna, el empleado o externas, la organización.

Para ambos casos, el líder XY estará atento para aplicar las estrategias de intervención, bien sea transformar o mantener las condiciones del empleado.

En estas dos estrategias, se fundamenta el *Liderazgo XY*, por medio de la aplicación de cuatro sistemas. Un primer sistema denominado Sistema de Control Transformador (SCT), aplicado a empleados X que pretenden permanecer X; en segundo lugar, se da ejecución al Sistema de Entrenamiento Transformador (SET) y se aplica a empleados X que se quieren transformar a Y. A medida que el empleado avanza en su proceso de transformación, se desarrolla en tercer momento el Sistema de Participar para Mantener (SPM), aplicado a empleado recién convertidos Y, con riesgo a que puedan retroceder, la estrategia es abrirle campo de participación; por último, a empleados Y que permanecen Y, se aplica el Sistema de Delegación para Mantener (SDM), asignando responsabilidades y empoderando en aspectos específicos. De esta manera, se estructura el *Liderazgo XY*, con la aplicación de las dos estrategias, transformar y mantener y la consolidación de los cuatro sistemas.

## Problema

### 1.1. Descripción del problema

Las teorías de McGregor a simple vista, se podrían interpretar como un enfoque contradictorio del comportamiento humano en el entorno organizacional. En general, las teorías plantean solamente la manera cómo las empresas aprecian la motivación de los empleados y los mecanismos de gestión y control necesarios, para mantener la productividad organizacional.

En sus obras se evidencia el énfasis en los enfoques gerenciales que operan con los postulados de ambas teorías, hace una profunda alusión al estilo gerencial X, el cual se apoya de la dirección y el control y es mediado por la autoridad y el principio escalar (McGregor, 1960), entendiéndolo como un principio de la jerarquización de la autoridad. En correspondencia a la teoría Y, la relaciona con el principio de la integración, cuyo enfoque radica en la creación de condiciones para que el equipo alcance los objetivos organizacionales. Se infiere bajo estas teorías, que la gerencia se enfoca en dos principios rivales en la gestión humana, comprendiendo que el principio escalar o de autoridad se encuentra más arraigado que el principio de la integración.

Asimilando los enfoques de ambas teorías y su intencionalidad en las organizaciones, se deduce que el autor excluye, o no explica de manera tácita el rol del líder frente a empleados tipo X o Y. Lo anterior fue confirmado en la revisión bibliográfica, por el limitado número de autores que vinculan las mencionadas teorías, con el estilo de liderazgo y su rol transformacional, en la revisión de antecedentes, sólo 9 de las 49 fuentes consultadas, es decir, el 18%, establecen esta relación. Se evidencia entonces, la necesidad de advertir la importancia de estas teorías al momento de definir el rol del líder en las organizaciones y el estilo de liderazgo a

desarrollar para obtener de su equipo, el máximo potencial bajo un modo adaptativo y de conveniencia.

Por otra parte, McGregor es claro cuando afirma que, en consideración a lo planteado en la Teoría X, como una perspectiva de motivación organizacional enfocada a la dirección y el control, las organizaciones sólo pueden crear las condiciones para que los colaboradores se sientan animados a indagar por sí mismos, la satisfacción de sus necesidades para llegar a niveles altos de competitividad. En cuanto a la Teoría Y, la integración es interpretada como el trabajo colectivo que conduce al éxito de la organización y la participación general en los beneficios obtenidos. El principal conflicto en este enfoque, es llegar a la altura de un liderazgo que propicie un ambiente favorable, para que los empleados aporten a las finalidades de la empresa, sin abandonar sus metas personales y sin ocasionar en ellos conflictos de ningún tipo.

Por lo anterior, es inexcusable no estimar los supuestos de McGregor para la construcción de una propuesta de nuevo enfoque de liderazgo, guiado por la concepción conveniente y oportuna del empleado en sus condiciones y las deseadas. Considerando, además, que sus postulados no avanzaron más allá del estigma X o Y que se imprime a los empleados. El liderazgo siempre ha sido una de las grandes preocupaciones en las organizaciones, la principal razón es que, de su estilo y desarrollo depende en gran medida, el logro de los resultados en todos sus niveles (estratégico, táctico y operativo). Uno de los grandes retos que afronta el gobierno corporativo, es la creación de valor para la compañía, responsabilidad que generalmente recae sobre un tercero (gerente o líder) a quien se confían estos intereses (Barbosa et al., 2013).

En tal sentido, el liderazgo es un factor estratégico capaz de conducir a las organizaciones a niveles deseados de competitividad. Traza las rutas que conducen a los



objetivos y metas y establece los mecanismos de control a emplear. Se enfoca en las consideraciones económicas, en el recurso humano y en el cliente (Fierro, 2012). De este modo, existe similitud con los planteamientos de Kaplan & Norton (1992) en las perspectivas del Balance Score Card (BSC): 1) Financiera, 2) Clientes, 3) Procesos Internos y 4) Desarrollo y Crecimiento. Ahora bien, la principal dificultad se presenta al momento de asumir el liderazgo para el logro de las metas propuestas en cada perspectiva. El líder debe usar herramientas de diagnóstico de competitividad, apoyándose en su rol y en las atribuciones recibidas por parte del gobierno corporativo (Malespín, 2016), aspecto importante para el liderazgo XY porque la competitividad empresarial es el resultado esperado.

El documento analiza la evolución del liderazgo desde los diferentes enfoques, siendo consecuente con los aportes históricos, actuales y las tendencias, que vienen nutriendo el desarrollo en las organizaciones. En particular, en este documento se conceptúa al liderazgo como un mecanismo que se adapta a las consideraciones de quienes lo reciben, es decir, hacia aquellos estándares que se requieren para potenciar los equipos, más que en las condiciones de quien lo ejerce (Kanungo, 2009).

## **1.2. Formulación del problema**

Frente al propósito de hallar un enfoque de liderazgo que valore los postulados de Douglas McGregor, como elementos de valor para que los empleados sean transformados o mantenidos, más que motivados, es pertinente la formulación del siguiente interrogante:

**¿Cuáles son los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, como un nuevo enfoque de liderazgo organizacional adecuado para empleados tipo X y Y?**

## Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Estructurar los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, como nueva propuesta de liderazgo organizacional para empleados tipo X y Y, según las teorías de Douglas McGregor y las necesidades propias de la organización.

### 2.2. Objetivos específicos

- Describir las situaciones que se generan en las organizaciones con empleados tipo X y Y, frente a los propósitos transformacionales o de mantenimiento que se requieran.
- Determinar los estilos de liderazgo y las actitudes que dan lugar a cada situación y que transforma o mantiene a empleados X y Y.
- Especificar los tipos de relaciones que se suscitan en la interacción, entre empleados X o Y, y líderes o jefes X o Y.
- Formular los sistemas que estructuran al Liderazgo XY, como una nueva propuesta de liderazgo organizacional, que defina y oriente los procesos de relacionamiento e influencia en empleados X y Y.

## Justificación

El documento aborda al liderazgo desde su paradigma actual, es decir, desde el enfoque de las personas y cómo estas influyen al líder para definir un estilo que convenga a los objetivos organizacionales y al desarrollo de las partes. Los resultados de este trabajo, serán de gran importancia por la generación de nuevo conocimiento en torno al liderazgo organizacional. Permitirá establecer escenarios de actuación del líder, a partir de los retos que se generan frente a empleados X y Y. Por lo tanto, los resultados serán aportaciones para la propuesta del nuevo enfoque de liderazgo, contextualizado en los intereses de los seguidores, bajo estilos apropiados para cada tipo de empleado.

Este documento constituye un gran aporte para la gestión organizacional y del talento humano, que como lo asegura Mendoza & Ortiz (2006), adolecen de un liderazgo transformacional a pesar de su relevancia. Debido a que el Liderazgo XY se fundamenta en los seguidores para conducirlos a una transformación favorable, su implementación asegura un impacto en los resultados que se reflejan en la productividad y la cultura organizacional.

De la misma manera, este trabajo es una contribución de evolución teórica a los postulados del liderazgo transaccional y transformacional planteados por Bass (1985), ratifica la generación de nuevo conocimiento en torno a estos postulados y su interrelación con las teorías de McGregor, en otras palabras, las convalida y reafirma en su aplicación.

Por lo anterior, se puede aseverar que el documento aporta bases teóricas para robustecer el marco conceptual del liderazgo, pero también, son valiosos los aportes que en concordancia con el impacto de sus resultados efectúa sobre la cultura organizacional, definida por Anzola (2002) como la mixtura de expresiones sociales, tangibles e intangibles, que caracterizan un colectivo, dónde el líder es un instrumento facilitador. Ante el desarrollo de estos

elementos de cultura organizacional e identidad corporativa el rol del líder es esencial, por ello, el Liderazgo XY en cada uno de sus enfoques y su aplicación, redonda en la construcción de una cultura organizacional favorable y necesaria para el logro de los resultados.

El documento será de alto valor para los académicos, empresarios y administradores que se encuentran en función de los procesos organizacionales, liderazgo de equipos y gestión humana en general. Aunque pudiera carecer de originalidad, ante la posibilidad de no haber tenido en cuenta algunos aspectos en la revisión bibliográfica, indudablemente contempla aspectos importantes y traza una trayectoria para el entendimiento del liderazgo desde la concepción de las Teorías X y Y.

Del mismo modo, con este documento se fortalecerá la línea de investigación Dinámica Organizacional y la sublínea Gestión y Desarrollo del Talento Humano y la temática específica en Nuevas Tendencias de Gestión del Desarrollo Humano en la Organización de la UNAD. Este trabajo se aprecia como el primer aporte en cuanto a la interpretación lógica y de gestión a partir de los postulados expuestos, lo que enriquece el acervo teórico de la administración como ciencia y constituye un punto de partida para futuras investigaciones en liderazgo, desarrollo humano, desarrollo organizacional, motivación, trabajo en equipo, autoridad, poder, entre otros.

## Marco referencial

### 4.1. Antecedentes

Con el fin de establecer la ruta de tránsito académico y organizacional por la que han trasegado los postulados de MacGregor, su influencia en el desarrollo organizacional, la gestión humana y modelos explícitos de liderazgo, fue necesario explorar la literatura y bases de datos científicas relacionadas con la Teorías X y Y, su influencia en los estilos de liderazgo, en modelos de motivación, comunicación y gestión organizacional. Este análisis permite identificar fundamentos que preceden esta indagación, aportando información valiosa para el avance de nuevo conocimiento a partir de sus resultados.

Es ineludible hacer referencia en primera instancia a McGregor (1960), quien documentó en 1960 sus teorías. Se pronunció sobre dos tipos de empleados perfectamente diferenciados por un conjunto de actitudes atribuibles a su conducta y desempeño y su impacto en la organización, en el equipo y consigo mismo. A estos referentes los denominó, Teoría X y Teoría Y, ambas con fundamentos discordantes pero enfocadas a la gestión organizacional.

La Teoría X se refiere a un empleado como ser humano ordinario, que siente aversión por el trabajo y siempre que sea posible lo elude, por lo tanto, se debe recurrir a diferentes maneras de coacción, excesivo control y amonestaciones para encaminarlos hacia el curso normal de los procesos organizacionales. Los empleados de este tipo, son de poca ambición y se vinculan a empleos que le generen estabilidad y pocas exigencias (Santangelo, 2018), a esto, Robbins & Judge (2009) lo llamaron la visión negativa de los seres humanos.

Las características definidas por McGregor (1960) para este tipo de empleados son:

- a. Siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que se pueda.

b. Debido a esta tendencia a rehuir el trabajo, en la mayoría de las veces tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas, y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado y para la realización de los objetivos de la organización.

c. Prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad.

Por otra parte, Santangelo (2018), presenta los postulados de McGregor con relación a la Teoría Y, donde expresa que, el empleado ve en el trabajo una fuente de satisfacción, por lo tanto, lo disfruta y no requiere de un control permanente. Son comprometidos con los objetivos de la empresa y con las compensaciones asociadas a los logros. Esto lo explica Robbins & Judge (2009) al relacionarlo con el ser humano que se habitúa a ciertas circunstancias y a perseguir nuevas responsabilidades; la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas en las condiciones actuales de trabajo, creando la visión positiva de las personas.

De igual forma, McGregor (1960) describió que estos empleados perciben el trabajo y las responsabilidades de la siguiente manera:

a. El trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).

b. El control externo y el castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Se dirige y se controla a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

c. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo, la satisfacción del yo y de la

realización personal, son productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

d. Aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, son consecuencias de la experiencia, más no es una característica humana.

e. Capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población.

f. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Si bien, el tema se aborda en el documento con los elementos que estas teorías aportan al liderazgo, no se puede apartar el caudal bibliográfico que lo relaciona con la motivación, relaciones interpersonales, control, integración, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, comunicación, entre otros. Por consiguiente, se considera para el estado del arte de este documento, aquellos trabajos enfocados en las teorías X y Y, en cualquier demisión temática antes mencionada y cuyas derivaciones han estado orientadas a fortalecer la aplicación de las mismas y su impacto en la competitividad organizacional.

Es conveniente analizar estudios que surgieron a partir de estos supuestos, en tal sentido, se referencia a Morse & Lorsch (1970), quienes afirmaron que durante muchos años los gerentes han sido hostigados con dos posturas contrapuestas para los aspectos organizacionales y de gestión humana. Refiriéndose en primer lugar, a la escuela clásica de Taylor con su enfoque de líneas de autoridad bien definidas y, en segundo lugar, la dirección participativa, centrándose en el beneficio de involucrar a los empleados en las decisiones. En tal sentido, el estudio

correlaciona estos dos enfoques con las premisas de McGregor, estableciendo que la perspectiva organizacional clásica, se asocia a la Teoría X y a su vez, determina que el enfoque participativo de la Teoría Y, no siempre produce buenos resultados en algunas situaciones. Al final concluye, que cada perspectiva, es efectiva en determinadas situaciones y en otras no.

Pasado el tiempo, el mismo McGregor (1974) en atención a las reacciones suscitadas por sus teorías, publicó algunas aclaraciones, específicamente sobre la Teoría X, cuyo planteamiento ha sido más controversial que la Teoría Y. En tal sentido, dilucida que la Teoría X no supone un gerente inclemente y aniquilador, aunque los supuestos de esta teoría, son aún visibles en las organizaciones actuales.

Continuando con los estudios vinculados a estas teorías, se cita el trabajo de Schein (1975), sus argumentos se centraron en determinar que éstas, no son teorías gerenciales, sino de motivación organizacional. En segundo lugar, aclaró que esta teoría no supone que las necesidades humanas y las metas organizacionales siempre serán congruentes y, en tercer lugar, se refirió a que esta teoría propone la integración humana, pero no es una teoría de la gestión de la participación, porque esto sólo lo hace posible la gerencia.

Habría que citar también a Nord (1978), quien afirma en sus estudios que desde la óptica de la Teoría Y, las estrategias organizacionales conllevan al fracaso, puesto que se reafirman en hipótesis derivadas de los atributos de los empleados y las organizaciones, las cuales se caracterizan por ser imperfectas e impredecibles, por esta razón, el autor considera que no aportan una base firme y segura para la efectividad en la gestión. En contraste, Mendenhall & Oddou (1983), enfocan las teorías de McGregor desde la perspectiva del desarrollo organizacional y bajo un enfoque integrador, por lo tanto, constituyen un gran apoyo para la gestión y el control.



Continuando esta indagación, se hace alusión al trabajo de Neuliep (1987), mediante un estudio aplicado a 96 gerentes en Estados Unidos, buscó la manera de determinar la influencia de las teorías X y Y, en la selección de estrategias de productividad. En su estudio pudo comprobar, que los gerentes encauzados a la Teoría X eligen estrategias antisociales como la coacción, el engaño y la motivación aversiva. En particular, los gerentes orientados a la teoría Y, optan por la estimación y el reconocimiento, estas estrategias llegan a definir el tipo de liderazgo que se practica. El mismo Neuliep (1996), desarrolló posteriormente un estudio en el cual estableció la manera en que influye el estilo de gestión de la teoría X y de la teoría Y, sobre la percepción de la ética organizacional, en 115 gerentes. Entre tanto, Heil, Bennis & Stephens (2000), exponen la relevancia de las Teorías X y Y para los líderes actuales.

Por otro lado, las afirmaciones de Kochan et al. (2002) sobre la atención que debe darse al conocimiento de los empleados sobre la organización, más allá de lo planteado por la Teoría Y, por consiguiente, el capital humano adquiere relevancia en todos sus procesos. Ante esto, se refieren al llamado de McGregor en centrar la atención en los empleados. En contraste, Bobic & Davis (2003), dirigieron sus estudios hacia la vigencia y relevancia de la aplicación de la Teoría X, refiriéndose en gran manera a que el mundo valoró desproporcionadamente la Teoría Y como un modelo de gestión. Sin embargo, esta teoría, no ha logrado transformar las actitudes individuales, por esta razón, la consideran una teoría “incompleta de la motivación humana” debido a que supone inexactamente que todos los empleados están motivados de igual forma.

Asimismo, Carson (2005) pudo estudiar los conceptos de McGregor y la evolución de su Teoría Y, como un elemento esencial de gestión y a estos aportes se suma el análisis planteado por Larsson et al. (2007), cuyos resultados concluyeron que los líderes amparados por

las suposiciones X, lograron calificaciones bajas por parte de sus trabajadores sobre el liderazgo y los resultados de calidad y calificaciones aún más baja para la variable salud. Al final, los autores discurren en que la correlación entre el liderazgo y la salud, está impactada por diversos factores, por lo tanto, se abre un campo amplio de discusión que debe ser abordado.

Otro elemento particular que hace parte de este compendio bibliográfico relacionado con las Teorías de McGregor, se encuentra en los estudios realizado por Kessler (2007), quien aportó sus indagaciones sobre el liderazgo a la luz de estas teorías, desde el contexto teológico. Se establece que existe una integración entre la teología y el liderazgo, afirma que los estilos de liderazgos se ven afectados por los supuestos antropológicos y finalmente, analiza la gestión en las iglesias y agrega que los líderes que consideran a las personas como perezosas (Teoría X) tratarán de motivarlas con factores externos y para los que se apoyan en la teoría Y, considera los motivos intrínsecos para trabajar de cada persona.

La comunicación organizacional es otro tema con los que se ha correlacionado las Teorías X y Y, en este sentido, Sager (2008) indagó sobre sus bases y su aporte a las precisiones de los estilos de comunicación en las organizaciones. El análisis se realizó a 279 directivos y reveló, que los planteamientos de la Teoría X corresponden con un estilo dominante. No obstante, la Teoría Y, sería opuesta a un estilo ansioso y en correspondencia con un estilo de apoyo. De forma similar, Kopelman et al. (2008) se refirieron a la validación de los conceptos de las Teorías X y Y, afirman que, por el insuficiente número de investigaciones, se atribuye la falta de un mandato ampliamente probado de las conjeturas gerenciales de estas teorías, con una validez pertinente de constructo.

Por su parte, Dartey-Baah (2009) estudió estas teorías y su correspondencia con el comportamiento organizacional y liderazgo. El estudio concluyó que los estilos de liderazgo

implementados por los líderes se pueden interpretar de acuerdo con la teoría X y Teoría Y, bajo dos perspectivas particulares de liderazgo, la primera se refiere a un estilo enfocado en las tareas y la segunda, a un estilo enfocado en las relaciones interpersonales. Por otra parte, Kopelman et al. (2010), inicia un proceso de reflexión sobre la trascendencia de las teorías X y Y, dando especial significado a la limitada información científica y la carencia de medidas validadas. El cuestionario se aplicó a 512 trabajadores, los resultados demostraron la validez de constructo de la nueva medida para estas teorías y sus intervenciones en la praxis. Con el propósito de establecer los elementos conceptuales del liderazgo, se han tomado los estudios desarrollados por Santos et al. (2010), afirman los autores que la importancia del liderazgo radica en su inexcusable implementación para el cumplimiento de los objetivos. La teoría X se asocia a un liderazgo mecanicista, negativo y estático, mientras que la Teoría Y se relaciona con un liderazgo responsable, proactivo y ambicioso.

Burke (2011) se refiere a la relevancia de la Teoría Y, al propósito de McGregor para exponer la relatividad de la autoridad y del enfoque participativo, coherente con esta teoría. Por su parte Lerner (2011), hace alusión al legado de McGregor con las teorías expuestas, enunciando las limitaciones, las implicaciones prácticas y sociales. Así mismo, es pertinente mencionar a Russ (2011), quien se refiere a la correspondencia de estas teorías con la toma de decisiones participativa, los resultados preservan la aseveración de McGregor en sus teorías, para los directivos de la teoría X, la toma de decisiones de manera participativa impacta negativamente, por el contrario, para directivos de la teoría Y, se percibe como positivo que los colaboradores participen en las decisiones de la organización.

Del mismo modo, Smothers (2011) estudia las teorías por sus aportes al liderazgo, refiriéndose en primer lugar a los supuestos de ambas para fundamentar los conceptos; en

segundo lugar, los aportes de la investigación al ejercicio gerencial; en tercer lugar, los orígenes de las teorías y en el cuarto, los postulados de ambas teorías para esclarecer su importancia en los estilos de liderazgo. Entre tanto, Head (2011) se interesó por revisar las teorías de McGregor y precisar sobre su vigencia, identificando los fundamentos que aún se utilizan a nivel organizacional y aquellos que han entrado en desuso. Por otro lado, Bowlby et al. (2011) desarrollaron un estudio a 766 estudiantes en China por un periodo de seis años. Las cuatro medidas observadas fueron: valores personales, maquiavelismo, manejo de conflictos y liderazgo. El estudio revela que los estudiantes que muestran medidas altas de maquiavelismo, también presentan medidas bajas en valores personales. Se apreció un vínculo fuerte y directo entre los valores personales y la Teoría Y. Al contrario, no se encontró relación valiosa entre los valores personales y la Teoría X.

Otro de los análisis de interés para el documento, es el comparativo realizado por Weisbord (2011) en el que confrontó los planteamientos de McGregor y los de Taylor, autor de la administración científica. El estudio cotejó información de 260 personas y observó los dos enfoques como referentes ampliamente divulgados. En atención a sus consideraciones, el estudio pudo aseverar que, los gerentes enfocados en la Teoría Y están en mayor nivel de dirección que los de la Teoría X. En la revisión bibliográfica también dio lugar a considerar las reflexiones expuestas por Schein (2011), quien observó el vínculo entre los supuestos de las teorías de McGregor con los valores y las actuaciones de los empleados.

De forma similar, Sorensen & Minahan (2011) mostraron sus resultados relacionados con la aplicación actual de la Teoría Y. Realizaron una exploración de literatura y su avance hasta la actualidad. Entre sus hallazgos vale la pena mencionar que los postulados de la Teoría Y, que han sido ampliamente divulgados y aplicados en el orden universal, está estrechamente

relacionada con lo social.

Por su parte, Şahin (2012) analizó los estilos de gestión en ambas teorías y los correlacionó con el compromiso afectivo por medio de lo que el autor denominó “el mecanismo mediador del intercambio líder-miembro (LMX)”. El estudio fue aplicado a 56 supervisores y 173 empleados de compañías de yates en Turquía. Los resultados arrojaron que el estilo de gestión de la Teoría Y guarda una relación positiva con el compromiso afectivo y la LMX. Sin embargo, el estilo de gestión de Teoría X no guarda relación con el compromiso afectivo ni con la LMX. Posteriormente, Kopelman et al. (2012) realizaron un análisis alrededor de una validación de fundamentos gerenciales de las Teorías X/Y, en lo cual se discurió sobre cuatro distintas clases de concordancia con las actitudes planteadas en las teorías: 1) medidas idénticas; 2) medida proximal; 3) medidas sustancialmente relevantes, pero distantes y 4) medidas de variables conceptualmente no relacionadas.

Russ (2013) ha sido otro de los autores que ha explorado las teorías de McGregor y su correspondencia con la aprehensión de la comunicación (CA), la explica como el nivel de comodidad que tiene el gerente para relacionarse con los demás. El estudio se aplicó a 281 gerentes de diversas industrias en Estados Unidos, en sus resultados se resalta que la Teoría X, se correlaciona positivamente con el rasgo CA interpersonal y para la Teoría Y, la correlación resultó negativamente con CA para grupos. Por su parte, Arslan & Staub (2013) se centraron en correlacionar las teorías con el liderazgo y el comportamiento organizacional en las pequeñas empresas, el estudio obtuvo datos de 200 fabricantes en Turquía y los resultados conllevaron a afirmar que: “el comportamiento de liderazgo de la Teoría Y puede tener un efecto general positivo, las pymes dirigidas por gerentes de la Teoría Y tendrán mejores resultados que las pymes lideradas por los gerentes de la Teoría X.

El contrato psicológico fue la variable que inspiró a Mohamed & Nor (2013), para explorar su grado de cumplimiento y su articulación con las Teorías X y Y. El estudio infiere sobre administradores orientados por los fundamentos de la Teoría X, que generalmente, no alcanzan los resultados deseados, mientras que los que se fundamentan en los principios de la Teoría Y, aportan mejores resultados, mejoran la competitividad y facilitan el desarrollo del capital humano, dando cumplimiento de esta manera, al contrato psicológico. A esto se suma la necesidad que vieron Gannon & Boguszak (2013), en definir la importancia de contar con una correcta y clara interpretación por parte de los gerentes de las teorías de McGregor y su gestión en las organizaciones.

La comunicación gerencial y el comportamiento organizacional, fue para Dasgupta et al. (2013) el tema con el que establecieron aproximación a las teorías de McGregor. Su estudio fue dividido en dos partes secuenciales, un estudio cuantitativo y uno cualitativo y buscó medir el impacto de la comunicación gerencial en el comportamiento de los empleados. Los resultados estuvieron en estrecha concordancia con la Teoría Y, es decir, a los colaboradores les agrada trabajar y perdurar en las empresas donde se propicie una comunicación que aporte valor, entre superiores y subordinados. Por otro lado, Gürbüz et al. (2014) hacen su aportación sobre las consecuencias que surgen de los estilos gerenciales de los líderes y que se hacen visible en las actitudes de los colaboradores. Para esto, indagaron sobre los postulados gerenciales de las teorías X y Y, de lo cual se obtuvo que, los subordinados se encuentran satisfechos con el líder que apropia la Teoría Y, en tanto, para la gestión de la Teoría X, la relación es altamente negativa, en lo que se refiere al nivel de satisfacción de los empleados con la gestión del líder.

Lawter et al. (2015) indagaron en su investigación sobre las actitudes y los comportamientos basados en las teorías de McGregor, analizados como constructos diferentes y

su relación con el ejercicio laboral. Los resultados determinaron que las conductas gerenciales X/Y mediaron plenamente la correspondencia entre las actitudes gerenciales X/Y y el desempeño, tanto a nivel particular como grupal. Sin embargo, se hallaron las relaciones no relevantes entre las actitudes X/Y y el rendimiento. Nuevamente Sager (2015) presenta un estudio sobre el grado en que la comunicación descendente, puede determinarse por medio de las tesis de la teoría X/Y. El estudio arrojó tres clases de comunicación: 1) confirmación hacia abajo, 2) prevención de conflictos hacia abajo y 3) civilidad a la baja.

Del mismo modo, es significativo citar el trabajo desplegado por Davison & Smothers (2015), cuya finalidad fue sugerir el desacierto estructural de la Teoría X, se contempló la falta de motivación por parte de los empleados, como una característica singular de los mismos y no como la consecuencia de las malas prácticas laborales por parte de los administradores. Por otra parte, el análisis planteado por Bojadziev et al. (2016) incorpora la edad como una variable que, junto al estilo de liderazgo sirven para probar la exactitud de las Teorías X y Y. Las conclusiones aluden que gran parte de los trabajadores se inclinan por el enfoque de la Teoría Y, por encima de la Teoría X. El estudio también reveló que, indistintamente de la edad de los trabajadores, los resultados se dieron con favorabilidad por los planteamientos de la Teoría Y.

De gran relevancia ha sido la indagación realizada por Salar et al.(2016), quienes se interesaron en analizar la percepción de los postulados de McGregor en el personal de enfermería. Fue un estudio descriptivo-analítico aplicado a 111 empleados de hospitales asociados con la Universidad de Ciencias Médicas en Zahedan (Irán). Los resultados en general indican que el personal de la sala de cirugía ha sido considerado como X, su entorno laboral lo consideran X.

Por otro lado, se consideró el aporte de Islam & Eva (2017), un estudio desarrollado en el sector bancario de Bangladesh y consistió en la aplicación de las teorías de McGregor, se basó en conocer la percepción de la gerencia sobre los colaboradores, para esto se obtuvo información de 285 gerentes, identificando que el 74% advierte los postulados de la Teoría Y hacia sus trabajadores, el 26% restante, lo percibió con los postulados de la Teoría X. En continuidad al proceso de validación de las teorías de McGregor, Campagnola (2017) discurre sobre la relación de las mismas y su impacto en la aprehensión de la comunicación y la innovación en los gerentes. De su análisis se desprenden aspectos concluyentes relacionados con las Teorías X/Y, como una explicación de suposiciones relacionadas con la conducta de los trabajadores y el liderazgo de los gerentes, de lo cual deduce que pueden implementar variados estilos. Es así como explica que, aquellos en los que prevalece la Teoría X, presentan alta probabilidad de autoritarismo, entretanto, los gerentes con una orientación a la Teoría Y, son más proclives a un estilo participativo.

En estudios más recientes, Madero & Rodríguez (2018) afirman que las teorías X y Y siguen siendo estimadas como un referente para la administración como ciencia, especialmente lo relacionado con la gestión humana, la motivación y las relaciones organizacionales. En estos momentos, no es exagerado afirmar que las teorías motivacionales y administrativas en general, son cuantiosas, han surgido en diferentes contextos, tienen variados núcleos y objetos de estudio, variados enfoques, lo cual genera dificultad a un gerente o directivo a la hora de definir la mejor opción (modelos, teorías, tácticas, estrategias, entre otros) para estructurar los estilos gerenciales adecuados. El estudio se llevó a cabo en México en 233 trabajadores, las conclusiones del estudio revelan que, existe amplia relación entre la remuneración y la Teoría Y, lo que afianza la



validez de las aportaciones de McGregor en la dinámica actual. Por el contrario, para la Teoría X, no se evidenció alguna relación entre las variables analizadas.

De forma similar, las teorías de McGregor por muchos años han sido un referente para el estudio y análisis de los estilos de dirección, aplicado a organizaciones en particular. En este sentido, se resalta el trabajo de Herrera & Murillo (2018) quienes realizaron un estudio para determinar el tipo de dirección que se ejecuta en la Universidad Peruana Unión, mediante un estudio descriptivo y exploratorio, aplicado a una muestra censal de 33 funcionarios administrativos y 31 empleados operativos. Los resultados muestran que, para ninguno de los dos grupos, el estilo de liderazgo de la Teoría X fue de preferencia, caso contrario ocurre con la Teoría Y, aunque se fijaron algunas posiciones intermedias. Es interesante el paralelismo que hace el estudio con el nivel de formación, se determina que los trabajadores con formación técnica se inclinan por un estilo intermedio y para aquellos con nivel alto de formación, se acogen a un estilo de dirección basado en la Teoría Y.

En los aportes de Vargas & Muñoz (2018), se observa la manera como las teorías de McGregor han sido consideradas en diversos escenarios organizacionales. En esta ocasión, los autores estudian el liderazgo y en la motivación de los docentes de instituciones educativas públicas de Chiclayo, Perú. Luego de determinar que existe una motivación baja en el cuerpo docente, causada por el estilo de liderazgo actual, el estudio determinó que las teorías X/Y de McGregor, son las más pertinentes para transformar la motivación de los profesores. Avanzando en los variados campos de aplicación, las teorías de McGregor también fueron estudiadas en el campo médico por Prottas & Nummelin (2018), conociendo el comportamiento de los empleados y sus actitudes en la dimensión de estas teorías. Para ello, se analizó información primaria de 3500 trabajadores de servicios médicos en Estados Unidos, los resultados revelaron que estas

teorías, se aprecian como dos construcciones diferentes, es decir, Teoría X y Teoría Y, no como una sola dimensión X/Y.

Otro modelo aplicado para las teorías de McGregor, ha sido el estudio que evaluó el impacto en la gestión de personas que operan en la industria farmacéutica, desarrollado por Jacob & Ambily (2019), afirmando en sus aportes que la gestión de personas en las empresas, sigue siendo un compromiso de los líderes. Para conocer el impacto de las Teorías X y Y, en el liderazgo y la gestión que ejerce, se compilaron datos de 30 gerentes de la industria. Las conclusiones mostraron que las variables dependientes de la investigación, se integran de manera positiva con la Teoría Y, pero de manera negativa con la Teoría X.

En esta revisión de antecedentes, el común denominador de los aportes, corresponde a un reconocimiento general y globalizado a McGregor y sus Teorías X y Y, apreciadas como una gran contribución al desarrollo organizacional en todos los tiempos. Prueba de ello, es el modo como se ha venido aplicando de manera asidua en cada uno de los entornos organizacionales. Su aplicación no ha estado limitada por los enfoques, propósitos y estilos, esto se debe, a que el centro de estas teorías son las personas en el entorno laboral y que, en todos los tiempos ha sido la gran preocupación de los gerentes y directivos. En tal sentido, en el horizonte de tiempo en el que han navegado estas teorías, no importando ni la época ni las corrientes, siempre han ofrecido elementospreciados, eficaces y útiles para los enfoques gerenciales, apoyados en estrategias y políticas de desarrollo organizacional y humano, con base a esta premisa se construye el estado del arte del Liderazgo XY.

#### **4.2. Marco conceptual y teórico**

El enfoque conceptual y teórico del documento, gira en torno al liderazgo y al rol que debe asumir el líder en la influencia en sus seguidores, hacia el logro de las metas y la

productividad, sin importar en qué lado se encuentre respecto a las dos teorías. Considerado esto, como un aspecto determinístico al definir el estilo de liderazgo que se debe asumir, lo cual es la esencia del Liderazgo XY

#### ***4.2.1. Liderazgo organizacional***

El concepto de liderazgo se ha construido en un amplio espectro bibliográfico, abordado desde diversas disciplinas y enfoques, es indispensable para las organizaciones, pero muy complejo a la hora de definirlo (Antonakis et al., 1989). Sin embargo, se entiende como la capacidad que posee una persona para influenciar a otros, el liderazgo es influencia, solo eso. Todos influncian y reciben influencia de otros, lo que es llamado el poder de la influencia y es una habilidad que se puede desarrollar (Maxwell, 1996), en esa misma línea lo define Robbins & Judge (2009), pero para Kawata (2015) esta influencia no solamente debe conducir al cumplimiento de las metas, sino también a la identificación con la misión y visión organizacional, porque las partes aspiran a cambios reales y resultados que aporten al beneficio compartido (Daft & Lane, 2008). Covey (2003) sitúa al liderazgo en el segundo hábito, “Empiece con un fin en mente”, y lo denomina el liderazgo personal. Separa el concepto de liderazgo de administración y los llama las dos creaciones, colocando a la primera en el nivel superior y la segunda en el nivel inferior. Por otro lado, Goleman (2011) lo explica como la capacidad que posee una persona para establecer estrategias, motivar, crear su propia misión, impactar en la cultura organizacional, bajo un enfoque de desarrollo de inteligencia emocional. Mientras que para Lussier & Achua (2016), la influencia la describen como la capacidad que posee el líder para transmitir ideas y provocar la aceptación del equipo.

En este orden de ideas, se apropia el liderazgo como un proceso en el cual el líder influye en su equipo de manera intencional para alcanzar las metas (Lussier & Achua, 2016), el

concepto se complementa cuando se define como la dirección que se ejerce para influenciar a los empleados (Pacsi et al., 2014). Dentro de los criterios que lo definen, no solamente involucra hacer un buen manejo de los recursos en la organización, sino también de un buen gobierno de las personas (Sánchez, 2017). En concordancia con lo anterior, Estrada (2007) incorpora el desarrollo humano y organizacional, cuyos resultados redundan en productividad y competitividad. Los líderes están llamados a provocar cambios, teniendo en cuenta los valores, las ideas y las relaciones interpersonales (Lupano & Castro, 2006).

#### ***4.2.2. Evolución moral del liderazgo***

La evolución del concepto de liderazgo se encuentra estrechamente ligada con la condición de cambio permanente que viven las organizaciones, hacer una vigilancia constante de estos cambios e ir realizando los ajustes necesarios, es la única y mejor forma de llevar a cabo el liderazgo (Ferrer et al., 2000). Cuanto más complejas y burocráticas se hicieron las organizaciones, el liderazgo se amparó en directrices gerenciales inflexibles y autocráticas (Daft, 2011).

La concepción actual del liderazgo, ha sido ampliamente explicada por Kanungo (2009), quien se ha basado en la necesidad de adoptar un liderazgo íntegro, cuya celeridad se justifica en la práctica observada de una influencia de liderazgo poco comprometido con el desarrollo de las personas. Tomando como base el análisis inicial realizado por Arredondo (n.d.), en este documento se realiza un análisis conceptual y descriptivo de la evolución histórica del liderazgo en tres etapas importantes de avance:

- I. En los inicios del siglo XX, bajo la influencia de la Administración Científica de Frederick W. Taylor y toda la corriente, el propósito se situaba en la productividad de los empleados, el liderazgo más usado e implementado por la industria del momento, fue el

estilo autocrático, dónde el empleado asumió una postura de docilidad y sometimiento. El enfoque de liderazgo se reduce a dar órdenes y hacer que se cumplan a cabalidad sin objetar.

II. En los avances del siglo XX, cuando ya en el mundo se hablaba del humanismo en la administración y posicionada la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y sus colaboradores, como oposición a las teorías Científica de Taylor y Clásica de Fayol, surge un nuevo enfoque de liderazgo. El líder continúa tomando las decisiones y trazando las rutas de acción, recubierto de la autoridad del cargo. Sin embargo, se enfrenta a unos trabajadores que, de manera voluntaria le permiten ser influenciados, reconocen su autoridad y le siguen. En este momento ya se visiona un liderazgo íntegro, amparado en una autoridad formal, se basa en una sola vía del poder, en donde los colaboradores solo acatan y siguen, bajo la postura de no emitir juicios.

III. En tiempo actual se ha evidenciado una notoria transformación del liderazgo, es el colaborador quien concede el poder al líder para dejarse influenciar de manera positiva y recurrente. En esta relación de mutuo beneficio, tanto el líder como los colaboradores tienen los mismos intereses y persiguen los mismos objetivos. Este liderazgo se caracteriza, además, por su integridad y decisiones compartidas bajo un enfoque participativo y delegador.

En otros tiempos el líder fue percibido sólo como jefe por el rol que desempeñaba, esa percepción comenzó a cambiar a finales del siglo pasado y hoy día, los líderes son acogidos por los grupos como un miembro más, con credibilidad y autoridad. Esto trajo consigo algunos cambios en el rol, pasando de ser un legislador y controlador a ser un apoyo que motiva e impulsa al equipo (Díaz, 2018). Es así como se llega a deducir, que el nuevo líder está llamado a ejercer la influencia con sutileza y desarrollar el capital intelectual y la creatividad. La

imaginación humana ha suplantado al capital como elemento esencial de éxito, trabajar con las personas, propicia la confianza y gana aliados (Bennis, 2000).

#### **4.2.3. Enfoques de liderazgo**

Los enfoques de liderazgo se refieren a los diferentes modos que orientan los estilos de liderazgo, que actúan en función de los resultados organizacionales. Dentro los principales enfoques se citan los siguientes:

- **Enfoque del gran hombre:** Primer enfoque del liderazgo a principios del siglo XX, sus fundamentos se estructuran bajo el modelo de liderazgo de algunos hombres de la historia con atributos diferenciados. Este primer nivel del liderazgo considera que los líderes nacen con las condiciones para ser líderes (Giraldo & Naranjo, 2014).
- **Enfoque de los rasgos o positivista:** Tuvo sus comienzos en la década de 1920, se refiere a los rasgos físicos, psicológicos y sociológicos, que aportan condiciones favorables al líder para el desarrollo de su rol. Está ampliamente impactado por el carácter y la personalidad del líder (Chamorro, 2005), esto crea condiciones favorables para un liderazgo eficaz (Judge et al., 2009). Los atributos observables pueden ser la inteligencia, honestidad, autoconfianza y apariencia (Daft & Lane, 2008). Por consiguiente, el enfoque de los rasgos, hace alusión a las particularidades de personalidad del líder, lo que lo hace único y le otorga la capacidad de influenciar a otros. Las bases de este enfoque, establecen que algunos seres humanos nacieron para liderar, mientras que otras no (Yahaya et al., 2014).
- **Enfoque de la Conducta:** Conductual o del comportamiento, tuvo sus inicios en la década de 1950 y 1960, en la Universidad Estatal de Ohio se estudiaron

personas que presentaban y que no presentaban comportamientos de líder (García, 2015), bajo este enfoque se definen los estilos de liderazgo, de acuerdo con su desempeño en dos dimensiones, estructura inicial u orientación a la tarea y consideración u orientación a los empleados (Lussier & Achua, 2016), esto fundamentó de la investigación de la Ohio State University (Daft & Lane, 2008). El enfoque continuó documentándose con el estudio de la University of Michigan, líderes cuyos comportamientos se orientan a las personas y otros, hacia el trabajo o la tarea (Daft & Lane, 2008).

El liderazgo se define en función de la conducta (Chamorro, 2005), la conducta la define como el nivel de probabilidad en que el líder se interrelaciona y genera confianza mutua, respecto a las emociones e ideas de su equipo (Barahona et al., 2011). Este enfoque supone que los líderes pueden formarse para ser efectivos (Yahaya et al., 2014). En lugar de ejercer un liderazgo basado en los rasgos personales, establece sus fundamentos en que cualquiera que asuma una conducta apropiada, puede ser un líder, este comportamiento puede ser aprendido, de esta manera, el liderazgo es accesible para todo aquel que tenga la disposición (Daft & Lane, 2008). Bajo este enfoque surge la denominada Malla Gerencial (Giraldo & Naranjo, 2014) o Cuadrícula de Liderazgo (Daft & Lane, 2008) de Robert Blake y Jane Mouton, representando un enfoque de liderazgo bidimensional en cinco estilos, que enfocan las preocupaciones, tanto por las personas como por la producción.

- Enfoque situacional o de las contingencias: Planteado por Fiedler en 1964, 1967 y 1972, se fundamenta en la relación del estilo de liderazgo que se asume frente a determinadas situaciones o contingencias, las situaciones más importantes son: relaciones líder-seguidor, estructuración de tareas y la posición de poder del líder (Fiedler, 1981).

Del mismo modo Bar-Tal (1972) argumenta que este enfoque de liderazgo es importante para la productividad del equipo, porque lo prepara para los diferentes contextos situacionales.

Al igual que en el enfoque del comportamiento, este enfoque correlaciona los rasgos del líder con la manera como se interactúa con sus colaboradores y como estos dos, interactúan con el contexto en el que se desenvuelven (Giraldo & Naranjo, 2014). De acuerdo con las diversas situaciones que enfrenta el líder, adopta modelos de comportamientos que lo llevaría a un liderazgo efectivo, actuar de igual manera frente a las variadas situaciones no optimiza su labor (Lupano & Castro, 2006), por lo tanto mantener las relaciones requiere de mucha atención por parte del líder, enfocándolas en tres variables: 1) relaciones líder-seguidor, 2) estructura de tareas y 3) posición de poder del líder (Bar-Tal, 1972).

Evidentemente Fiedler (1981) reconoció el impacto de las conductas de los líderes y la adaptación de las mismas a las situaciones que se le presentan, esto es un condicionante para la manera como se lidera (López, 2012), por todo esto, el líder se enfrenta a una dualidad a la hora de definir sus comportamientos, hacia el trabajo o hacia las personas (Horton & Farnham, 2007), ampliamente explicado por Hersey & Blanchard (1969) y perfeccionado posteriormente como liderazgo situacional bajo cuatro enfoques (Hersey et al., 1979).

Las principales teorías situacionales, citadas por Lupano & Castro (2006) son: Teoría de la contingencia de Fiedler (1967, 1978); Teoría de las metas de Evans y House (1971); Teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier (1978); Teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton (1973); Teoría de los recursos cognitivos de



Fiedler & García (1987) y Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor de Wofford (1982).

- Enfoque del poder y la influencia: También se conoce como el liderazgo carismático, estudia los modos en que los líderes influyen a sus seguidores, situando sus fundamentos en el carisma y la empatía con su equipo y no en la autoridad formal que reviste el cargo, el líder tiene claro que esta influencia es para lograr las metas e impactar en la cultura organizacional (Daft & Lane, 2008). Esta habilidad del líder, le permite ejercer una influencia excepcional en sus seguidores, acompañado de un fuerte poder de persuasión, alta confianza en sí mismos y claridad de la visión y las metas (Gómez, n.d.). En tanto Sy et al. (2018) define el carisma bajo un esquema multidisciplinario, requiere de la antropología, la investigación y la sociología, cada una haciendo sus aportes.

Por otra parte, el poder lo aplica el líder en diferentes dimensiones, una de ellas es mediante la disposición y uso de los recursos, otra hace referencia al acceso a los procesos y por último, a la envergadura del rol que desempeña (Takala, 2005), con relación a esto, es necesario diferenciar el poder por posición y el poder personal, el primero está relacionado al cargo y cadena de mando y el segundo, se lo otorgan los seguidores al líder (Lussier & Achua, 2016). Lo cierto es que, ante la ambigüedad que presenta el término carisma en el liderazgo, es necesario contar con más claridad en su definición aplicada, en tal sentido, parece ser que la conceptualización más útil en términos de atributos del líder, es la gratitud que recibe de los seguidores que se identifican con él (Yukl, 1999).

- Enfoque de las relaciones: Tuvo su realce en la década de 1980 a 1990, también conocida como Teoría Relacional del Liderazgo (Lupano & Castro, 2006). En su

trabajo, García (2015) propone un modelo basado en lo que denominó los elementos más relevantes del liderazgo, las relaciones que tiene el líder con la organización y con sus colaboradores y la manera como esta interrelación se ajusta a situaciones específicas. Una manera de lograr esto, es por medio de la construcción de relaciones consistentes, a través de la comunicación, motivación y empoderamiento (Daft & Lane, 2008), este enfoque da lugar a dos corrientes ampliamente conocidas, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Giraldo & Naranjo, 2014). En resumen, esta teoría de liderazgo la constituyen cuatro elementos: 1) Influencia, 2) Inspiración, 3) Estimulación intelectual y 4) Consideración individualizada, en esto coinciden Bass & Riggio (2006) y Lupano & Castro (2006).

- Enfoque motivacional: David McClelland, quien desde los años 80 estudió los motivos, pudo definir que estos definen tendencias de comportamiento en el tiempo. Conocer los motivos en los seguidores permite al líder predecir conductas y conducir a los resultados, se definen tres grandes motivos: 1) Logro, 2) Poder y 3) Afiliación (McClelland et al., 1989), en esa misma línea, Gómez (n.d.) asegura que estos aspectos no obligatoriamente se presentan en los individuos en la misma magnitud, siempre existe uno que predomina y define la conducta. Entre tanto Romero (1993) se refiere al crecimiento psicológico como un proceso en el que los individuos se apropian de su realidad individual y social y en general de su proceso de crecimiento, este crecimiento psicológico está asociado a las tres motivaciones planteadas por McClelland et al. (1989).

De la misma forma es importante mencionar lo planteado por Salom (1996), quien afirma que este enfoque está fundamentado en elementos motivacionales positivos, que despierta en los empleados un alto sentido de responsabilidad frente a los planes

establecidos con efectividad (logro) y determinación (poder). El líder percibe las motivaciones de sus seguidores por sus comportamientos frente a determinadas situaciones, quienes esperan estímulos por parte del líder (Bar-Tal, 1972).

- Enfoque de liderazgo emergentes: Estos enfoques surgen por la necesidad de contar con estilos de liderazgos más inclusivos, se resalta la relación objetiva del líder con sus seguidores (Day, 2012). En tal sentido, es importante citar algunas corrientes que armonizan con este enfoque, tal es el caso del Liderazgo Inclusivo planteado por Hollander et al. (2017), plantea que el líder trabaja por logros para el beneficio de sus seguidores, cambiando a un nuevo paradigma: "hacer cosas por las personas, en lugar de hacerlo con las personas", lo que llamaron la esencia de la inclusión. Se promueve la igualdad, la cooperación y la participación, este enfoque se destaca por su orientación a la equidad, la cual ha sido ampliamente estudiada por Jones & George (2010), se centra en la percepción de los trabajadores sobre las retribuciones que recibe en función de sus aportes. García (2015) asegura que en este enfoque también se ubican el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional, se presentan cuando el líder transforma a sus seguidores, mediante una transacción pactada sobre un resultado esperado. Dentro del enfoque emergente, es importante citar el enfoque atribucional, el cual define al líder como un procesador de información, analiza el comportamiento de sus seguidores y asume un comportamiento consecuente, lo que se conoce como atribuciones, combina tres factores: 1) distinción, 2) consenso y 3) consistencia (Gómez, n.d.).

#### ***4.2.4. Estilos de liderazgo***

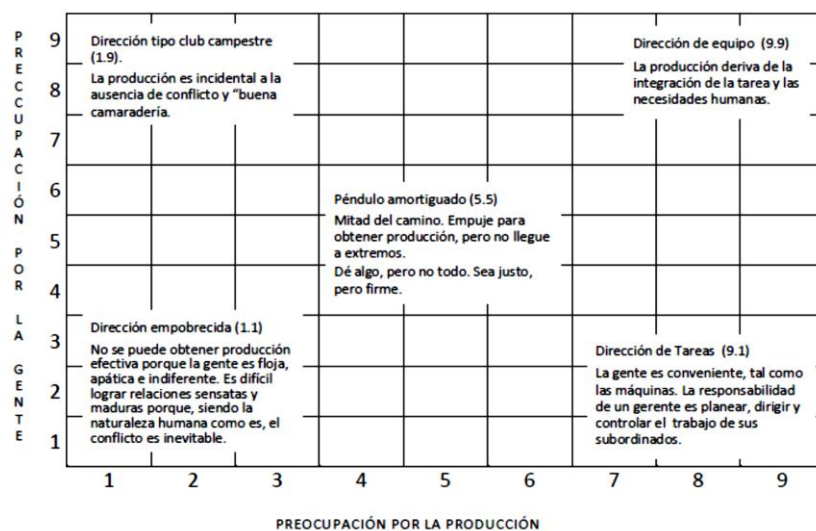
Los estilos de liderazgo han sido considerablemente definidos por diversos autores, debido a que el Liderazgo XY, no se circunscribe a un estilo observado, se hace mención a

algunos estilos ya definidos y que a futuro nutrirán sus fundamentos conceptuales. Es de anotar la clasificación tradicional que se ha conocido históricamente, sobre tres estilos excluyentes que recuerda Sánchez (2017) y planteados inicialmente por Lippitt desde 1938, definidos como estilo autocrático o autoritario, estilo democrático o participativo, y estilo Laissez-faire o políticas laxas, en lo que también coincide Yahaya et al. (2014) y García (2015), quien cita el trabajo de Lewin de 1951.

Es conveniente destacar los aportes de Blake & Mouton (1962), en un modelo de liderazgo denominado Managerial Grid o Malla Gerencial, con una perspectiva bidimensional que enfrenta en una matriz las orientaciones del líder, hacia las personas y/o hacia la producción, de la cual se derivan cinco estilos de liderazgo: (1,1) Dirección empobrecida, (1,9) Dirección club campestre, (5,5) Péndulo amortiguado o mitad de camino, (9,1) Dirección de tareas y (9,9) Dirección de equipo, lo anterior se ilustra en la en la Figura 1.

Figura 1.

## MALLA GERENCIAL



Fuente: Blake, R. R. , & Mouton, J. S. . (1962). Managerial Grid. *Management Today*, 44–48.  
<https://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Robert-R.-Blake-y-Jane-S.-Mouton.pdf>

Por otro lado, el modelo de liderazgo participativo de Vroom & Jago (1995), enfocado en la toma de decisiones del líder y la manera como involucra a su equipo en el proceso. Describe cinco niveles de participación: 1) Estilo altamente autocrático, el líder decide solo; 2) Estilo de consulta individual, comparte la situación a los seguidores de manera individual; 3) Estilo de consulta grupal, presenta la situación a todo el equipo; 4) Estilo facilitador, le comparte la situación al grupo y actúa como un facilitador para tomar las decisiones y 5) Estilo delegador, permite que los colaboradores lleguen a decisiones por sí solos, dentro de las atribuciones establecidas.

De gran aporte para los estilos de liderazgo, ha sido el trabajo de Goleman (2011), destaca en sus estudios la importancia de la inteligencia emocional en el líder, quien debe contar con una variedad de estilos, conforme a las necesidades. Se refiere a seis estilos, pero hace la salvedad en que solo cuatro de ellos impactan de manera positiva en los equipos y en el clima, los estilos definidos son: 1) Autoritario, 2) Coach, 3) Conciliador, 4) Democrático, 5) Ejemplarizante y 6) Coercitivo. Para la gestión de liderazgo, el líder debe desarrollar los cinco componentes de la inteligencia emocional: 1) Autoconciencia, 2) Autorregulación, 3) Motivación, 4) Empatía y 5) Habilidades sociales (Goleman, 2004).

Con referencia a la teoría de las motivaciones de McClelland et al (1989), hace mención a tres estilos de liderazgo, el primero, un líder orientado al logro, quien sería el que más aporte haría a los resultados del equipo; en segundo lugar, un líder orientado al poder y en tercer lugar, un líder orientado a la afiliación o las relaciones. Amparado en el enfoque de los rasgos, se pueden asociar cinco estilos de liderazgo, conforme a los cinco rasgos de personalidad del líder: 1) Extraversión, 2) Agresividad, 3) Simpatía, 4) Escrupulosidad y 5) Apertura de la experiencia (Jones & George, 2010).

El modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto por Sánchez (2008), quien hace referencia a un modelo de escalas de cero a diez, valorando la gestión del líder por el énfasis en las tareas y/o el énfasis en las personas, proponiendo los siguientes estilos de liderazgos: 1) Estilo indiferente, 2) Estilo tecnicista, 3) estilo sociable y 4) Estilo sinérgico. Considerando el comportamiento del líder, se pueden definir cuatro estilos de liderazgo: 1) liderazgo de apoyo; 2) liderazgo de dirección, 3) liderazgo de participación y 4) liderazgo orientado al logro (Gómez, n.d.).

#### ***4.2.5. Liderazgo situacional***

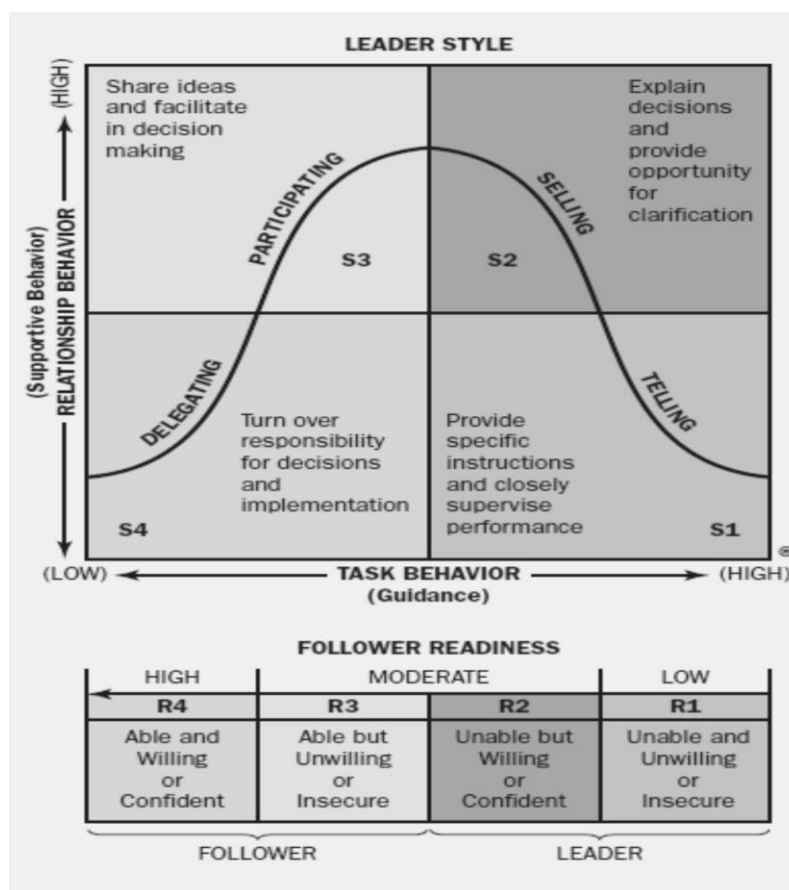
Este estilo de liderazgo, planteado por Hersey & Blanchar (1969), establece un estilo de liderazgo que valora las situaciones presentadas en función del estilo que se debe adoptar para obtener los mejores resultados. El modelo se fundamenta en la percepción por parte del líder del grado de madurez del equipo, tanto laboral como psicológica. Mediante un proceso de equilibrar las partes, el líder debe vigilar el cumplimiento y el comportamiento en una curva, se grafica el estilo apropiado de acuerdo con el nivel de madurez. En la Figura 2, se aprecia el modelo graficado de este estilo de liderazgo.

En la matriz se observa una curva que conjuga el comportamiento de las tareas y las relaciones, para definir los cuatro estilos de liderazgo: S1) Ordenar (Instructor), S2) Vender (Persuasivo), S3) Participar (Participativo) y S4) Delegar (Delegador), la orientación a la tarea se relaciona con las directrices del líder y la orientación a las relaciones, fortalece los canales de comunicación bilateral, lo que aporta mejores resultados en la medida en que es más alto el grado de madurez de los miembros del equipo, se definen cuatro niveles de madurez de los seguidores: R1) Incapaz y poco dispuesto o inseguro, R2) Incapaz pero dispuesto o seguro, R3) Capaz pero poco dispuesto o inseguro y R4) Capaz y dispuesto o seguro. El nivel más bajo de

madurez se presenta en los empleados R1 y el nivel más alto en los empleados R4 (Hersey & Blanchard, 1969)

Figura 2.

## LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



Fuente: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>

Bajo este supuesto se entiende que la gestión del líder es exitosa, en la medida en que sus colaboradores desarrollan las capacidades y el nivel de madurez óptimo para asumir y realizar sus compromisos en función de los objetivos esperados (Gómez, n.d.). La interpretación de Baquero & Sánchez (2000) para este tipo de liderazgo, es que la situación es la variable más importante para medir la efectividad del líder. Por lo tanto, se infiere en que no existe un estilo

estricto, el estilo se adapta a las situaciones e involucra la madurez de los colaboradores. De la misma manera lo reafirma García (2015), cuando asegura que la efectividad en la gestión del líder, es el resultado de la interacción que tenga con sus seguidores y sus orientaciones a los resultados. En tal sentido, el elemento más importante para hacer frente a las situaciones, son los seguidores y el estilo apropiado depende del nivel de preparación de los mismos (Daft & Lane, 2008).

Otros autores como Sánchez (2000), resalta del estilo situacional las variables que interactúan en el rol de liderar, donde comprueba que no existe un estilo óptimo frente a las múltiples situaciones, la diferencia proviene de los criterios variados de los colaboradores, por lo tanto su abordaje debe ser diferenciado. Posteriormente, en un análisis de los 40 años de historia de la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS), se concluye que su enfoque siempre ha sido determinar que la efectividad del liderazgo se logra sólo en la medida en que el líder asume una conducta favorable, ante las situaciones y frente al nivel de madurez de los miembros del equipo, lo anterior precisa el nivel de preparación tanto del líder como del equipo. Cuanto mayor sea el acople de la conducta del líder y su estilo con la madurez de cada miembro, más exitosos serán los resultados (Sanchez & Rodríguez, 2010). Con el análisis anterior, se plantea finalmente que los cuatro estilos propuestos deben ser coherente con la producción o las tareas y con las relaciones o las personas, quien a su vez, debe ser ajustado al nivel de compromiso de los empleados y conforme a las situaciones (Lussier & Achua, 2016).

#### ***4.2.6. Liderazgo transaccional y transformacional***

Estos dos enfoques hacen parte del nuevo paradigma de liderazgo y fueron planteados por James MacGregor Burns en 1978 en su libro *Transforming Leadership*. Los líderes transaccionales son aquellos que otorgan compensación económica a cambio de resultados y



productividad, de lo contrario, tal recompensa no es otorgada. Por otro lado, se encuentran los líderes transformacionales, su estilo lo fundamentan en los estímulos y la inspiración que despiertan en sus colaboradores. Se constituyen en puntos de apoyo para su crecimiento, los conduce al logro de los resultados esperados (Bass & Riggio, 2006).

En sentido opuesto, Daft & Lane (2008) plantean una confrontación de los dos estilos y sugieren que el transformacional, es el que más impacta en el equipo y conlleva a una transición organizacional. Por su lado, el liderazgo transaccional, es una relación de intercambio de beneficios en función de las necesidades de los involucrados. Por su parte, Kanungo (2009) explica ambos estilos desde la óptica del altruismo, considerando que el liderazgo transaccional lo origina el altruismo mutuo, que consiste en el uso de la autoridad con compensaciones y penalidades para lograr las actitudes esperadas de los colaboradores. Entre tanto, el liderazgo transformacional, soporta su accionar en un altruismo moral, su determinación es modificar las actitudes y los valores. El estilo transformacional tiene como objetivo impactar en las conductas y los valores de los colaboradores, en función de la misión y visión de su rol, es por ello, que se considera un ejemplo moral en lo que respecta al trabajo y al beneficio común. Esto coincide con lo planteado por Mulla & Krishnan (2009), quien asegura que Burns se preocupó más por desarrollar la capacidad de liderazgo para implantar en los seguidores una profunda y favorable percepción de moral y motivación.

La variación conceptual, que conllevó a la transición de un liderazgo transaccional a un liderazgo transformacional, buscó despertar el compromiso de los seguidores por la relación directa con la jerarquía del líder, quien hace que se cumplan las metas. En sentido opuesto, el liderazgo transformacional promueve las competencias para generar cambios. Sin embargo, es necesario aclarar que los dos estilos no son excluyentes, solo obedece a una transición, incluso,

en algún momento se puede desarrollar en paralelo (Contreras & Barbosa, 2013). En este orden de ideas, Salazar (2006) propone que los dos estilos aportan al nuevo liderazgo apetecido por las organizaciones, un líder con capacidades para motivar a nuevos líderes y conformar equipos comprometidos con los resultados.

Para desarrollar exitosamente la gestión, el líder debe contar con características personales y profesionales necesarias para ambos estilos, estas características expresadas por Gómez (2008) se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.

#### CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

| <i><b>Características Liderazgo Transaccional</b></i>   | <i><b>Características Liderazgo Transformacional</b></i>   |
|---|--|
| <i>Recompensa contingente: intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.</i>                      | <i>Carisma: visión, misión, orgullo, obtienen respeto y confianza.</i>   |
| <i>Administración por excepción (activo): controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.</i> | <i>Inspiración: comunican altas expectativas, expresan los propósitos importantes de manera sencilla.</i>            |
| <i>Administración por excepción (pasivo): intervienen sólo cuando no se satisfacen las normas.</i>                        | <i>Estímulo intelectual: promueven la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.</i>          |
| <i>Laissez faire: abdican a sus responsabilidades, evitan tomar decisiones.</i>   | <i>Consideración individualizada: atienden y tratan a cada empleado de manera individual, capacitan y aconsejan.</i> |

Fuente: Elaborado por el autor, adaptado de Gómez (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas

Continuando con el análisis comparativo de estos dos estilos, es preciso anotar una notoria distinción expuesta por Jones & George (2010), quienes aseguran que existe un contraste y aclara que mientras que en el estilo transaccional los dirigentes hacen uso del poder para motivar el desempeño con recompensas y control, en el estilo transformacional, los gerentes influyen directamente la conducta de los empleados. En contraste, Yukl (1999) considera en sus análisis las ambigüedades en las que incurren ambos enfoques. Para el enfoque transformacional, considera que se basa esencialmente en un proceso inductivo y la

fundamentación teórica que explica las conductas que no son precisas, lo que la convierte en ambigua y pierde validez en su estructura. Por el lado del enfoque transaccional, está muy bien definido el proceso de interrelación del líder con los seguidores, pero en sus supuestos, no logra establecer la relación del método y los comportamientos que surgen de las transacciones.

Para el éxito de estos estilos, se requiere que las organizaciones estén convencidas y comprometidas con el cambio, que sea una determinación de todos sus integrantes y un propósito para la productividad (Siles, 2015). Una ventaja de los líderes transformacionales frente a los líderes transaccionales, es que estos cooperan con sus seguidores a un crecimiento en todos los sentidos, dicho de otro modo, responden a las necesidades de sus colaboradores, empoderan y reciben a cambio los resultados esperados con alto nivel de efectividad. El líder transaccional, espera los resultados en la medida de las recompensas (Bass & Riggio, 2006). En la Tabla 2, se desarrolla un comparativo entre los dos estilos de liderazgo y sus elementos morales, resume el despliegue que se la ha dado históricamente a estos dos enfoques.

Tabla 2.

#### ELEMENTOS MORALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL.

| <b><i>Liderazgo Dinámico</i></b> | <b><i>Preocupación ética del liderazgo Transaccional</i></b>   |
|----------------------------------|--|
| <i>Tarea</i>                     | <i>Si lo que se está haciendo (el fin) y los medios empleados para hacerlo son moralmente legítimos</i>          |
| <i>Sistema de recompensas</i>    | <i>Si las sanciones o incentivos menoscaban la libertad efectiva y respetan la conciencia</i>                    |
| <i>Intenciones</i>               | <i>Decir la verdad</i>   |
| <i>Confianza</i>                 | <i>Promesa de mantenimiento</i>  |
| <i>Consecuencias</i>             | <i>Egoísmo versus altruismo: si se respeta la posición moral legítima y los intereses de todos los afectados</i> |
| <i>Debido proceso</i>            | <i>Proceso imparcial de solución de conflictos y reclamos</i>  |
|                                  | <b><i>Preocupación ética del Liderazgo Transformacional</i></b>  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <i>Influencia idealizada</i>         | <i>Si predomina el "hinchazón" y el egoísmo de parte del líder y si el líder es manipulador o no</i>   |
| <i>Motivación inspiradora</i>        | <i>Ya sea para proporcionar verdadero empoderamiento y autorrealización de seguidores o no</i>   |
| <i>Estimulación intelectual</i>      | <i>Si el programa del líder está abierto a la trascendencia dinámica y la espiritualidad o si es propaganda cerrada y una "línea" a seguir</i> |
| <i>Consideración individualizada</i> | <i>Si los seguidores son tratados como fines o medios, si se respeta o no su dignidad e intereses únicos</i>                                   |

Fuente: Adaptado de Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*

Con relación a la manera e intensidad en que cada tipo de liderazgo apropia a sus colaboradores de nuevos conocimientos, en un estudio realizado por Durán & Castañeda (2015), se determinó que el estilo de liderazgo transformacional muestra mejor desempeño frente a esta variable, en tanto, el liderazgo transaccional no logró un predictor destacado en este aspecto.

Por las aportaciones que han surgido en los últimos años, se puede discurrir en que el nuevo paradigma del liderazgo son las personas y lo que el líder pueda hacer de ellas. La ventaja competitiva se logra en la medida en que las organizaciones y la sociedad en general se fundamente en las fortalezas de los empleados, para obtener lo mejor de ellos y una mayor productividad (Drucker, 2002).

#### **4.2.7. Liderazgo creativo**

Vivolo (2015) expresa de manera clara que el Liderazgo creativo ha sido poco estudiado. Sin embargo, es un tema que aporta argumentos valiosos al liderazgo en las organizaciones, sobre todo, al momento de enfrentar los cambios internos y externos. El tema se ha abordado desde 1940 con el auge de la Teoría Económica Austriaca de Joseph Schumpeter, con la denominada destrucción creativa, un rol que debe ser asumido por los líderes y potenciar en su equipo. Los líderes son responsables de despertar y desarrollar la creatividad en sus seguidores y convertirla en un potencial visible para los resultados organizacionales (Quintero et al., 2011).

La valoración de la creatividad frente a las interpretaciones del liderazgo, están en razón del impacto que esta produce en la conformación de un capital humano integral, bajo el desarrollo del modelo de cerebro total y su beneficio en la gestión de liderazgo. Este enfoque ha sido estudiado por Gardié (2006), quien lo llamó Interaccionismo Multifactorial y lo correlaciona con el liderazgo porque, el líder facilita el desarrollo creativo de su equipo y fundamenta el modelo denominado Capital Humano Integral. Bajo este enfoque, el liderazgo adquiere una connotación de Liderazgo Total, constituyendo un marco dinámico, interactivo y sistémico, que conforma un contexto favorable para el desarrollo del liderazgo bidireccional (Gardié, 2006)

Del mismo modo, López (2004) explica el liderazgo creativo como el proceso por medio del cual, las personas experimentan apertura hacia las realidades del contexto, asimilando y respetando las condiciones físicas y psíquicas de los miembros del equipo, con sus capacidades y limitaciones. Cuando el líder desarrolla la capacidad de comprender esto, llega al punto de la libertad creativa, que son las bases del liderazgo creativo. El desarrollo de la creatividad en el liderazgo, es el elemento que hace posible el desarrollo de la capacidad innovadora y emprendedora de los seguidores, para potenciar su desarrollo creativo en función de los resultados esperados (Vázquez, 2015).

#### ***4.2.8. Liderazgo adaptativo***

Interesante y pertinente el trabajo realizado por Heifetz et al. (2012), quienes dilucidan sobre la práctica del liderazgo adaptativo, mediante la confrontación por parte del líder, a cada desafío que se presenta. Lo que hace complejo a los desafíos adaptativos, es el cambio de actitud, hábitos y costumbres que se requiere para su abordaje y solución. A diferencia de las decisiones rutinarias, donde se recurre al pasado para aplicar las soluciones ya conocidas y que han sido exitosas. Interpretar estos desafíos, constituye el elemento coyuntural del liderazgo

adaptativo, el cual requiere tres acciones: 1) Decidir qué experiencia del pasado mantener, 2) Resolver aquellas que se deben descartar y 3) Diseñar nuevas prácticas con base a la experiencia.

Lo que se plantea, es el desarrollo de la capacidad de entender y solucionar las situaciones a partir de las nuevas necesidades, en esto se debe generar un proceso de adaptación por parte del líder y su equipo. Por lo tanto, el primer compromiso del líder es separar el tecnicismo de los aspectos adaptativos de la situación, es necesario que se nutra de los valores, la cultura y la lealtad propia y de su equipo, más que del entramado técnico (Heifetz et al., 2012). El enfoque de liderazgo adaptativo supone que todas las empresas, no importan su tamaño ni la complejidad de sus procesos, se enfrentan a dificultades permanentes que crean los desafíos adaptativos del líder, quien al final debe conjugar varios elementos del grupo para llegar a la solución óptima (Gutiérrez, 2019). Estos cambios requieren que el liderazgo en las organizaciones sea adaptado a las nuevas realidades emergentes del mercado. Los estudios de liderazgo del pasado, no responden a la dinámica actual de las organizaciones (Avolio & Dodge, 2000).

El liderazgo adaptativo consiste en acomodarse a las nuevas situaciones, movilizándolo a los colaboradores hacia la mejor solución, con el esfuerzo y la capacidad de adaptación necesaria. Se sugieren cuatro pasos para afrontar los desafíos adaptativos y transitar a un nuevo contexto de la situación, este tipo de liderazgo no se desarrolla por la naturaleza del rol de autoridad de quien lo desempeña, sino por la capacidad analítica y proactiva del líder y del equipo (Cabrera, 2012). Frente a esto, Heifetz et al. (2012) asegura que la frustración más común del liderazgo, se genera porque pretende solucionar los desafíos adaptativos con soluciones técnicas, los directivos deben despertar frente a los cambios del contexto y salir de la comodidad creada por la rutina organizacional.

El liderazgo adaptativo hace la diferencia entre un problema técnico y un desafío, entendiendo el primero como las circunstancias que se solucionan con acciones cotidianas, mientras que el segundo, se genera en una circunstancia desconocida, por lo tanto, se requiere del concurso de todos. El modo como se abordan estas situaciones, es lo que distingue a un líder tradicional de un líder adaptativo, son ellos los que conducen las organizaciones tradicionales a organizaciones adaptativas (Marín, 2018).

Es importante enfocar la gestión del conocimiento (KM) como la mejor estrategia para que el liderazgo adaptativo sea asumido y desarrollado por los equipos, en este sentido, la KM es un facilitador del proceso de adaptación. Esta gestión del conocimiento se debe llevar a la práctica con estrategias que faciliten: 1) El aprendizaje y adaptación en la competencia operativa (Ej. Fabricación); 2) Permitir el aprendizaje de competencias dinámicas (Ej. Innovación) y 3) Disposición de las competencias, para un nuevo enfoque de los procesos (Ej. Cambios en procesos y procedimientos) (Uhl-bien & Arena, 2018).

#### ***4.2.9. Liderazgo estratégico***

Se interpreta como la influencia que ejerce el líder en sus seguidores para que, de manera voluntaria y bajo la guía de las estrategias corporativas, participen en la toma de decisiones que conllevan a la productividad organizacional. Dicho de otra manera, es el liderazgo que procura la filosofía empresarial, su misión y visión y el cumplimiento de los planes estratégicos (Rowe, 2001). Es el tipo de liderazgo que asume el desempeño organizacional, por lo tanto, su orientación es hacia los objetivos estratégicos y la manera como el líder involucra al equipo para su consecución (Fierro, 2012). Un líder estratégico, es aquel que es capaz de asumir la responsabilidad de él y de su equipo para la efectividad de la gestión, así como la

diseminación de responsabilidades a la hora de asumir e implementar las estrategias corporativas (Landrum et al., 2000).

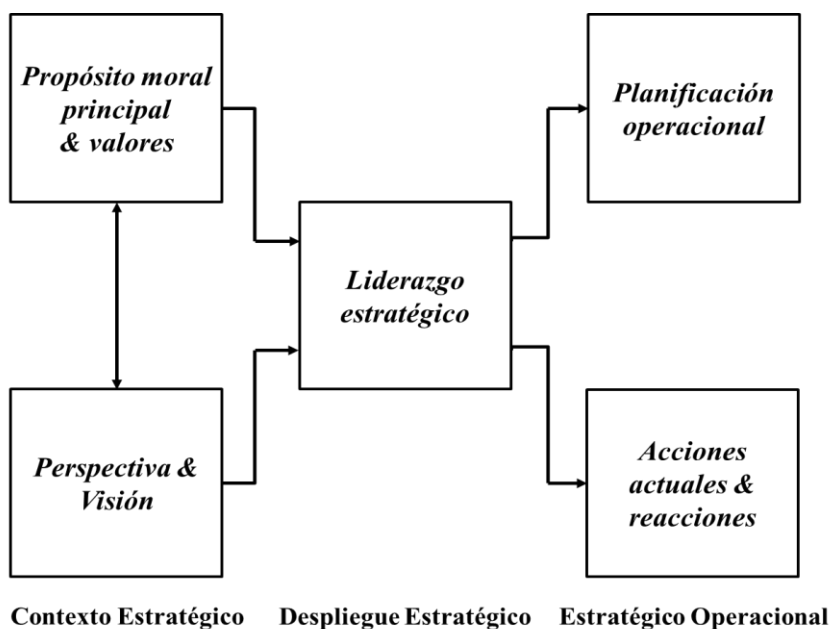
En tal sentido, el líder asume el plan estratégico y es responsable de la mejora continua en los procesos. Se interpreta al liderazgo estratégico como una competencia holística que genera el factor diferencial y recae sobre la alta gerencia (Worden, 2003). En este orden de ideas, las organizaciones procuran encontrar el liderazgo adecuado para poder alcanzar el escenario estratégico deseado, para Worden & Correll (2005) el liderazgo correcto para encajar en este propósito, debe cumplir dos condiciones, la primera es que sea un líder técnicamente habilidoso con las nuevas tecnologías y la segunda, contar con habilidades sociales y de carácter para enfrentarse y superar el cambio.

En sus estudios, Davies & Davies (2006), argumentaron que los líderes estratégicos no solo se deben ocupar de los aspectos de la administración, sino también, situar a la organización en prospectiva, en aras de establecer un escenarios futuro deseado, por lo tanto, establece las estrategias para la dirección futura. En la Figura 3, se muestra la posición de la estrategia y la interacción de la misma bajo el modelo de liderazgo estratégico.



Figura 3.

## LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA.



Fuente: Elaborado por el autor, adaptada y traducida de Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools.

En cuanto a la efectividad en la aplicación del liderazgo estratégico, Alalfy & Elfattah (2014), proponen que los líderes deben atender, lo que denominaron los cuatro principios de liderazgo estratégico: 1) Claridad de ideas a largo y corto plazo; 2) Encontrar las prioridades; 3) Dedicar el tiempo necesario y saber invertirlo y 4) Conformar equipos de apoyo. Asimismo, Beatty & Hughes (2005) se refirieron a un liderazgo estratégico exitoso, asegurando que el líder debe desarrollar tres habilidades: 1) Habilidad sistémicas, apreciar la organización como un gran sistema que se interconecta; 2) Centrarse en el futuro, establecer planes de largo plazo, operado con metas al corto plazo y 3) Orientar el cambio. De la misma forma, Olaka et al. (2017) plantean un modelo conceptual de liderazgo estratégico para la implementación efectiva

de la estrategia, detallados en el impacto de siete variables independientes: 1) Dirección estratégica, 2) Competencias centrales, 3) Capital humano, 4) Capital social, 5) Cultura organizacional, 6) Prácticas éticas y 7) Controles Organizacionales.

Llevar a cabo estos principios y estas competencias, es lo que hace la diferencia entre liderazgo estratégico y liderazgo, Slawinski (2007) explicó esta diferencia argumentando que el liderazgo se puede desarrollar en todos los niveles de jerarquía, mientras que el liderazgo estratégico, se asume en los niveles superiores, por lo tanto, su influencia es de enfoque general u organizacional. De manera general, en la Tabla 3 se presentan las características de los líderes estratégicos, líderes visionarios y líderes gerenciales.

Tabla 3.

### CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES ESTRATÉGICOS, LÍDERES VISIONARIOS Y LÍDERES GERENCIALES

| <b><i>Líderes estratégicos</i></b>   |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Muestran una combinación sinérgica de liderazgo gerencial y visionario. Enfaticen el comportamiento ético y la toma de decisiones basada en valores.</i></li> <li>• <i>Supervisar las responsabilidades operativas (día a día) y estratégicas (a largo plazo).</i></li> <li>• <i>Formule e implemente estrategias para el impacto inmediato y la preservación de objetivos a largo plazo para mejorar la supervivencia, el crecimiento y la viabilidad a largo plazo de la organización.</i></li> <li>• <i>Tenga expectativas fuertes y positivas del desempeño que esperan de sus superiores, compañeros, subordinados y de ellos mismos.</i></li> <li>• <i>Cree en la elección estratégica, es decir, sus elecciones marcan la diferencia en su organización y entorno.</i></li> </ul> |   |
| <b><i>Líderes visionarios</i></b>  | <b><i>Líderes gerenciales</i></b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Son proactivos, dan forma a las ideas, cambian la forma en que las personas piensan sobre lo que es deseable, posible y necesario.</i></li> <li>• <i>Trabajar para desarrollar opciones, enfoques nuevos para problemas de larga data; trabajar desde puestos de alto riesgo.</i></li> <li>• <i>Se preocupan por las ideas; relacionarse con las personas de manera intuitiva y empática.</i></li> <li>• <i>Sentirse separado de su entorno; trabajar en su organización, pero no pertenecer a ella.</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Son reactivos; adoptar actitudes pasivas hacia los objetivos. Las metas surgen de necesidades, no de deseos y sueños; Los objetivos se basan en el pasado.</i></li> <li>• <i>Vea el trabajo como un proceso habilitador que involucra una combinación de ideas y personas que interactúan para establecer estrategias.</i></li> <li>• <i>Relacionarse con las personas según sus roles en el proceso de toma de decisiones.</i></li> <li>• <i>Se ven a sí mismos como conservadores y reguladores del orden existente;</i></li> </ul> |

- 
- *Influir en las actitudes y opiniones de otros dentro de la organización.*
  - *Saber menos que sus expertos en áreas funcionales.*
  - *Es más probable que tome decisiones basadas en valores.*
  - *Están más dispuestos a invertir en innovación, capital humano y crear y mantener una cultura efectiva para garantizar la viabilidad a largo plazo.*
  - *Cree que sus elecciones marcan la diferencia en sus organizaciones y entorno.*
- *El conjunto de quiénes son depende de su papel en la organización.*
  - *Influir en las acciones y decisiones de aquellos con quienes trabajan.*
  - *Son expertos en su área funcional.*
  - *Son menos propensos a tomar decisiones basadas en valores.*
  - *Es más probable que participen y apoyen un comportamiento a corto plazo y de menor costo para mejorar las cifras de desempeño financiero.*
  - *Cree que sus elecciones están determinadas por sus entornos internos y externos.*
- 

Fuente: Adaptada de Rowe, G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership

## **Diseño Metodológico**

El diseño del documento corresponde a la forma básica, definida por Tamayo (2003) como la investigación que se plantea bajo un contexto teórico, con el objetivo de dar nacimiento a otras teorías. Se da en el proceso amplio de descubrimiento de diversos enfoques y postulados, para este caso, se realiza un análisis bibliográfico en torno al liderazgo y a las Teorías X y Y de McGregor. El análisis incluye el acervo teórico y aplicado, tanto en posturas defensoras como en posturas críticas, con el fin de establecer un análisis más profundo y objetivo del tema referenciado.

### **5.1. Tipo de estudio**

Este documento tiene un enfoque cualitativo y de tipo teoría fundamentada, orientándose al liderazgo que trabaja con y para las personas, como el centro de la gestión del líder. Es exploratorio porque analiza un tema poco tratado como lo es la integración de las teorías de McGregor con los estilos de liderazgo. Debido a que no se manipulan las variables (teorías de McGregor y liderazgo) esta investigación es de tipo no experimental y se apoya en un proceso lógico e inductivo, porque explora y describe el fenómeno y lo encauza a unas configuraciones teóricas (Hernández Sampieri et al., 2015).

De igual forma es de tipo descriptivo porque analiza, interpreta y describe al liderazgo en su naturaleza actual, para luego explicar la concepción y fundamentación de un nuevo enfoque, a partir de postulados de McGregor que, por corresponder a un análisis inicial del orden documental, se orienta a un enfoque empírico y reflexivo del tema.

### **5.2. Método de investigación**

Con el método inductivo se contemplarán inferencias particulares, conformadas por

trabajos aplicados de otros autores, para luego esbozar conclusiones generales que conformarán el marco conceptual del Liderazgo XY. En este proceso inductivo se encuentra de manera implícita, la identificación de los hechos; clasificación y registros de los mismos; su estudio para el desenlace inductivo (conclusiones generales) y la contrastación (cuando amerite).

### **5.3. Fuentes de recolección de la información**

En el documento se pretende dar una correcta interpretación al liderazgo desde los postulados de McGregor, por eso incluye el análisis de sus orígenes, características, limitaciones e interpretaciones. Bajo este precepto, se han revisado fuentes secundarias constituidas por bases bibliográficas tales como Dialnet, Researchgate, Scopus, Emerald, Repositorios de universidades, Redalyc, Google Scholar, Esumer, Scielo, Ebsco, Springer Link, Oxford, Sage, Science Direct, ProQuest, Elsevier, entre otras. Lo que ha dado como resultado un compendio bibliográfico que satisface la conformación de la fuente, que luego de un análisis y consolidación, derivarán en los supuestos del Liderazgo XY.

### **5.4. Instrumentos de recolección y presentación de la información**

La información estudiada fue sometida a un proceso de verificación de pertinencia temática y los aportes a la propuesta de liderazgo planteada. Cada una de las fuentes se analizaron por medio del gestor de referencias bibliográficas Mendeley, garantizando su procedencia y veracidad. La información fue nutriendo cada uno de los componentes del documento, hasta consolidar los aspectos relevantes hacia unos fundamentos conceptuales del Liderazgo XY. Para el desarrollo del documento se construyó un Resumen Analítico Especializado (RAE), el cual analiza unos ejes temáticos coherentes a la descripción del problema, los objetivos y los resultados esperados. En el documento se especifica la revisión de 49 fuentes a nivel nacional e internacional para la construcción de los antecedentes y para el

marco teórico, se realizó un análisis a una base documental conformada por 187 fuentes para los diferentes ejes temáticos.

## Desarrollo de la propuesta

La propuesta estructural de este documento consiste en analizar y exponer los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY. Por tal razón, se inicia enunciando la manera como se aprecian los empleados X y Y, tomando como referencia los comportamientos. Cabe resaltar que este comportamiento puede ser de manera permanente o transitorio y se ha estructurado por criterios para facilitar su análisis y comprensión.

Con el fin de caracterizar los tipos de empleados, se han definido 15 criterios que constituyen la presentación organizada de los atributos presentes en cada uno de ellos. Así mismo, se relacionan los orígenes de estos, los cuales pueden ser internos y externos. Los primeros son aquellos que se sitúan directamente en la persona, bien sea por sus conocimientos y/o actitudes. En los segundos, la causa proviene de una situación organizacional, bien sea por relaciones interpersonales, procesos, condiciones laborales, entre otras. A estos factores se les conoce como condiciones de trabajo, entendiéndolo como el estado del ambiente laboral, están relacionadas con la seguridad e higiene (Sánchez & García, 2017). En la Tabla 4 se presenta la clasificación de orígenes de criterios en detalle.

Tabla 4.

### ANÁLISIS DE ORIGEN DE LOS CRITERIOS

| <i><b>Criterios</b></i>                                   | <i><b>Origen Interno<br/>(Persona)</b></i>    | <i><b>Origen Externo<br/>(Organización)</b></i>   |
|---|---|---|
| <i>Capacidad de trabajo</i>                               | <i>Apertura mental</i>                        | <i>Condiciones laborales</i>                      |
| <i>Responsabilidad</i>                                    | <i>Asunción de<br/>responsabilidad</i>        | <i>Delegación</i>                                 |
| <i>Cooperación</i>  | <i>Sinergia</i>                               | <i>Ambiente participativo</i>                     |
| <i>Actitud frente a los procesos y<br/>procedimientos</i> | <i>Receptividad frente a los<br/>procesos</i> | <i>Claridad en los procesos</i>                   |
| <i>Actitud frente a las contingencias</i>                 | <i>Adaptación al cambio</i>                   | <i>Capacidad de reacción ante<br/>los cambios</i> |
| <i>Apoyo al líder</i>                                     | <i>Lealtad</i>                                | <i>Autoridad funcional</i>                        |
| <i>Competencia</i>  | <i>Conocimientos y<br/>experiencias</i>       | <i>Demanda de conocimientos</i>                   |

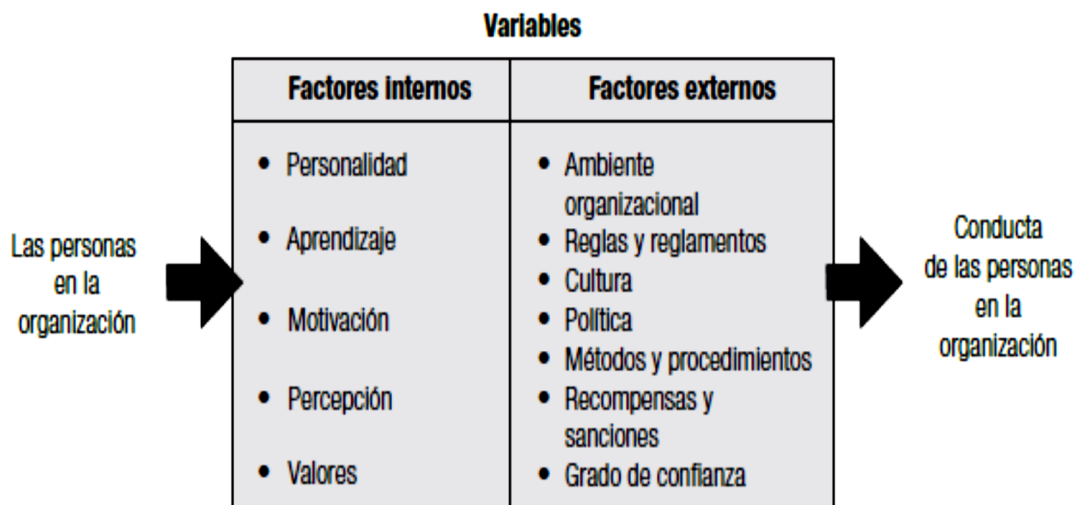
|                            |                                   |  |
|----------------------------|-----------------------------------|--|
| <i>Disposición</i>         | <i>Compromiso</i>                 | <i>Especificaciones laborales y contractuales</i>  |
| <i>Planeación</i>          | <i>Actitud frente a las metas</i> | <i>Planeación estratégica, táctica y operativa</i> |
| <i>Uso de los recursos</i> | <i>Consumo responsable</i>        | <i>Desarrollo sostenible</i>                       |
| <i>Estilo de trabajo</i>   | <i>Visión del Yo</i>              | <i>Promoción del trabajo en equipo</i>             |
| <i>Proactividad</i>        | <i>Emprendimiento</i>             | <i>Participación</i>                               |
| <i>Iniciativa</i>          | <i>Pensamiento creativo</i>       | <i>Soluciones creativas</i>                        |
| <i>Ambición</i>            | <i>Conformismo</i>                | <i>Promoción y desarrollo</i>                      |
| <i>Autoliderazgo</i>       | <i>Autocontrol</i>                | <i>Confianza</i>                                   |

Fuente: Elaborado por el autor

A este tema, Chiavenato (2007) lo dio a conocer como la variabilidad humana, explica que cada individuo funciona con un esquema multidimensional, el cual es influenciado por gran cantidad de variables en el campo político, social, profesional, escolar, laboral y religioso. También definió que los orígenes de estas variables pueden ser internos y externos, lo cual se presenta en la Figura 4.

Figura 4.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA HUMANA.



Fuente: Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos* (McGrawHill (ed.); Octava Edición).  
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>



Estas variables o criterios que al final permiten caracterizar y categorizar al empleado, pueden ser permanentes o transitorias y como se ha mencionado, las causas pueden tener un origen interno o externo, lo cual es considerado por el Liderazgo XY.

### 6.1. Empleados tipo X y Y.

Para el Liderazgo XY, el empleado tipo X, es aquel que no tiene la mejor actitud frente al trabajo, a los procesos, al líder y al trabajo en equipo, esto puede ser transitorio o permanente y con deseos o no, de transformarse.

Es el empleado Y, presenta disposición permanente frente al trabajo, coadyuva al líder en el logro de las metas, innova, emprende y propone, de manera transitoria o permanente, con deseos o no, de transformarse.

En la Tabla 5 se presentan las características de cada tipo de empleado frente a cada uno de los criterios analizados.

Tabla 5.

#### CARACTERÍSTICAS EMPLEADOS X y Y EN EL LIDERAZGO XY.

| <i>Criterios</i>                                      | <i>Empleados X</i>   | <i>Empleados Y</i>  |
|---|--|---|
| <i>Capacidad de trabajo</i>                           | <i>Sienten apatía por el trabajo y lo evita siempre que puedan hacerlo</i> | <i>Disfrutan el trabajo y están siempre dispuestos</i>                            |
| <i>Responsabilidad</i>                                | <i>Eluden responsabilidades</i>  | <i>Persiguen y asumen responsabilidades</i>                                       |
| <i>Cooperación</i>                                    | <i>Disociadores</i>  | <i>Son elementos esenciales para la cohesión del grupo y el trabajo en equipo</i> |
| <i>Actitud frente a los procesos y procedimientos</i> | <i>Obstaculizan los procesos</i>   | <i>Facilitan los procesos y se aproxima a soluciones</i>                          |
| <i>Actitud frente a las contingencias</i>             | <i>Por lo general son pesimistas frente a los problemas</i>                | <i>Se muestran optimistas frente a los problemas</i>                              |
| <i>Apoyo al líder</i>                                 | <i>Presenta objeciones permanentes a las decisiones del líder</i>          | <i>Impulsan la gestión del líder con argumentos</i>                               |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| <i>Competencia</i>         | <i>Critican las actuaciones de los compañeros proactivos</i>                      | <i>Se rodean de compañeros proactivos</i>                               |
| <i>Disposición</i>         | <i>Apegados a las funciones y políticas, no aporta más allá de lo establecido</i> | <i>Dispuestos a dar más de lo que contractualmente está establecido</i> |
| <i>Planeación</i>          | <i>Indiferentes a los resultados</i>  | <i>Se comprometen con los resultados</i>                                |
| <i>Uso de los recursos</i> | <i>Mal uso de los recursos de la organización</i>                                 | <i>Cuidan los recursos de la organización, son austeros</i>             |
| <i>Estilo de trabajo</i>   | <i>Egoístas, por lo general velan por sus propios intereses</i>                   | <i>Trabajan en equipo</i>   |
| <i>Proactividad</i>        | <i>Poco proactivos, no emprenden</i>  | <i>Proactivos, intraemprendedores</i>                                   |
| <i>Iniciativa</i>          | <i>Poca iniciativa, no innovan</i>  | <i>Son creativos y tienen iniciativa, innova</i>                        |
| <i>Ambición</i>            | <i>Carecen de aspiraciones al interior de la organización</i>                     | <i>Tienen aspiraciones, le agradan la promoción y los ascensos</i>      |
| <i>Autoliderazgo</i>       | <i>Requieren de control permanente</i>  | <i>Se autoexigen y son propositivos</i>                                 |

Fuente: Elaborado por el autor

El estilo de dirección pertinente para la Teoría X, es un estilo autocrático o autoritario, con un mando ampliamente marcado y unos niveles de confianza regulados. Para la Teoría Y, se sugiere una dirección participativa y democrática, creando un ambiente favorable para el desarrollo de los propósitos personales y de la organización, esto es un gran reto para las organizaciones (McGregor, 1960).

Conocidos los comportamientos e identificado sus orígenes, se hace más fácil establecer acciones de intervención y transformación por parte del líder. Es de anotar, que si los orígenes del comportamiento obedecen a causas internas, es mucho más compleja la injerencia por parte del líder, que si se tratase de causas externas. En tal sentido, las causas externas son más simples al momento de impactarlas, mientras que las causas internas requieren de la voluntad de la persona frente a sus aptitudes y actitudes y las externas, sólo requieren cambios en las políticas y estrategias que impactan en las condiciones de los empleados, en función de los resultados esperados.

Es irrefutable aserir que las organizaciones bajo estas descripciones, prefieren integrar en sus equipos de trabajo empleados tipo Y, lo que significa una gran responsabilidad de la gestión humana, porque en las organizaciones pese a todo el esfuerzo que se ejecuta en los procesos de selección de personal, siempre logran infiltrarse empleados tipo X. Esto lleva a reevaluar la manera como se vienen ejecutando estos procesos de selección y a la necesidad preponderante de recabar la mayor información posible de los candidatos. En muchas ocasiones para la efectividad del proceso no son suficientes los análisis de hojas de vida y en las diferentes pruebas que se realizan para determinar factores ligados a la personalidad del candidato. La empresa busca asegurar en el seleccionado las competencias definidas en los perfiles de cargo. Sin embargo, es fácil imaginar que todos los participantes en un proceso de selección, se muestran como candidatos Y, lo que hace más difícil descubrir la veracidad de su personalidad y profesionalismo en cada uno de ellos. Los rasgos X se hacen visibles en los puestos de trabajo, una vez contratados, instalados y confiados, en la mayoría de las veces con un alto costo para la organización.

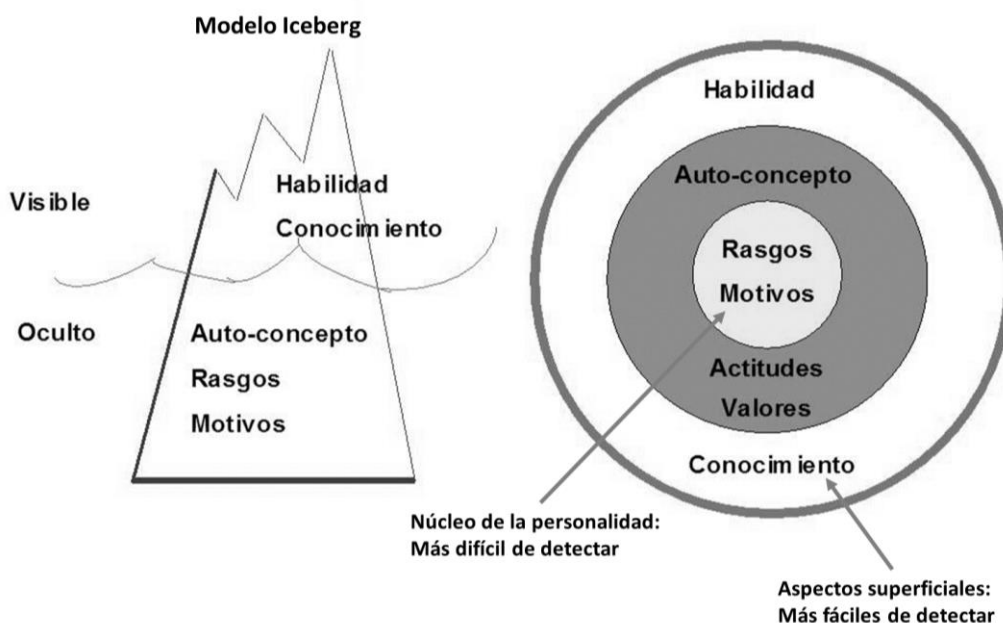
Lo anterior se corrobora con lo que Spencer & Spencer (1993) denominaron el Modelo del Iceberg, utilizando esta analogía para explicar que, un proceso de selección se asemeja a un iceberg, cuya característica principal es que solo muestra una pequeña proporción de su masa en la superficie y la parte mayor se encuentra oculta, el modelo planteado se aprecia en la Figura 5.

En la parte visible del Iceberg se encuentran los conocimientos y las habilidades, aspectos relacionados con el saber, verificables con el curriculum vitae. Para la organización es sencillo validar esta información por medio de verificación de referencias, pruebas de conocimiento y entrevista inicial. En un nivel intermedio de profundidad se encuentra el autoconcepto, las

actitudes y los valores, lo que requiere de mayor análisis y objetividad para eliminar los sesgos en la evaluación. Para este aspecto es importante estructurar las diferentes evaluaciones a aplicar, que de acuerdo con López (2010) se pueden aplicar pruebas de evaluación de competencias tales como psicológicas, assessment center y/o conocimientos técnicos o habilidades específicas. Por último, en un nivel mucho más profundo y por consiguiente mucho más difícil de detectar, se encuentran los factores relacionados con los rasgos de la personalidad, elementos claves para determinar el tipo de empleado a futuro.

Figura 5.

#### COMPETENCIAS CENTRALES Y SUPERFICIALES - MODELO DEL ICEBERG



Fuente: Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work. In CME. Chartered mechanical engineer (Vol. 31, Issue 10). <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbncpc2JtbGlicmFyeXB1bmV8Z3g6MWZjMTg2ODNhMDQzOWRkYw>

Muchas son las estrategias actuales a las que recurren las organizaciones para socavar en este componente. Si bien, existen pruebas de personalidad que podrían dar una aproximación, también se puede decir por la experiencia, que algunas de estas pruebas son manipuladas por la

intención de los candidatos en mostrarse como merecedores al cargo. A esto se refirió Chiavenato (2009) cuando afirmó que para la escasa validez de las pruebas de personalidad, las organizaciones deben centrarse en cinco dimensiones que definen la personalidad de los empleados y por consiguiente su desempeño, las dimensiones propuestas son: 1) Extraversión, 2) Ajuste emocional, 3) Afabilidad (simpatía), 4) Sentido de responsabilidad y 5) Apertura e interés. Medir estos rasgos resulta complejo debido a que determinan comportamientos ante variadas circunstancias y cada persona es diferente, dotadas de rasgos que la hacen única, como competencias, conocimientos, habilidades, y destrezas, importantes y necesarias para desempeñarse en su trabajo (Chiavenato, 2007).

Es por ello, que las organizaciones actualmente recurren a diversas y novedosas fuentes que aporten información relevante de los candidatos para tomar las decisiones asertivas en función de elegir al que más se ajuste a los perfiles, tanto en condiciones de aptitud como en actitud, siendo esta última más importante a la hora de ponderar. Resulta más fácil hacer apto a un empleado mediante capacitación y entrenamiento, que lograr cambios actitudinales en el entorno laboral. Se pueden citar dentro de estas fuentes y estrategias para conocer a los candidatos, las visitas domiciliarias, consultas de redes sociales, consulta en centrales de riesgos, referenciación en el círculo social, prueba del polígrafo, observación directa en determinadas situaciones, entre otras. Todo esto lo realiza la empresa con la intención de encontrar, de manera oportuna, aquellos candidatos con características X durante la selección y no cuando sea tarde y se vea afectando los procesos, los resultados y los costos organizacionales.

En tal sentido, se presenta en contexto un análisis de las situaciones organizacionales dadas a partir de la conformación de equipos de trabajo con empleados tipo X y empleados tipo Y, frente al reto que debe asumir al líder en la conformación de equipos altamente efectivos.

Con relación a la concepción del liderazgo actual, aún se observa en las organizaciones líderes con poca claridad sobre su rol, especialmente con enfoques autocráticos e independientes. Este trabajo plantea como nuevo paradigma de liderazgo, la capacidad transformadora del líder para con aquellos empleados tipo “X” y la capacidad para mantener a los empleados tipo “Y”, a partir de sus fortalezas, desde cuatro perspectivas que más adelante serán explicadas.

Las circunstancias que debe afrontar el líder respecto a la definición determinística del tipo de empleado que anhela en sus equipos son:

- a.  $X = X$ : Hace referencia a un empleado tipo X que se mantiene X (debilidad sostenida)
- b.  $X = Y$ : Se refiere al empleado tipo X que se transforma en Y (Ideal)
- c.  $Y = Y$ : Hace referencia a un empleado tipo Y que se mantiene Y (fortaleza sostenida)
- d.  $Y = X$ : Se refiere al empleado tipo Y que se transforma en X (punto crítico)

Estos cuatro escenarios fundamentan el verdadero reto del Liderazgo XY. El líder reconoce la necesidad cambiante del contexto y la evolución permanente de las dinámicas de las organizaciones. Esta evolución exige la transformación continua en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores, lo que la empresa debe consolidar en políticas de gestión humana (Valencia, 2005). Así mismo, constituye un reto en el proceso de Transformación Organizacional (TO) y el trabajo que implica realizar en los seguidores para lograrlo, mediante Prácticas Innovadoras de Gestión Humana - PIGH (Calderón et al., 2009). Las prácticas en mención están estrechamente relacionadas con la capacidad de la empresa para desarrollar e implementar nuevos modelos para impactar en las personas.

Asimismo, es fundamental en el rol de líder conocer y atender las condiciones que determinan y regulan la satisfacción en el trabajo en su equipo. En este sentido, Zayas et al.

(2015) considera que los gerentes deben conocer muy bien a sus empleados, de manera general y específica, tener claridad sobre los factores que impactan en la satisfacción laboral, de esta manera, diseñar y operar políticas, programas y estrategias para su mantenimiento y define las siguientes dimensiones para medir la satisfacción laboral: 1) Estructura; 2) Naturaleza y contenido del trabajo; 3) Normativa, valores y costumbres; 4) El salario y la estimulación; 5) Condiciones de trabajo y 6) Condiciones de bienestar. De la misma manera se refirió a unas dimensiones vinculadas a aspectos socio – psicológicos: 1) Relaciones interpersonales y comunicación; 2) Liderazgo y toma de decisiones y 3) Compromiso con el trabajo

### **6.3. Empleado tipo X que se mantiene X en el tiempo (X=X)**

Se refiere a aquellos empleados tipo X, identificados y ampliamente conocidos por la organización como X, pero pese a esto, mantienen sus condiciones al pasar el tiempo, lo que se ha denominado debilidad sostenida. Se crea el contexto y las relaciones que favorecen el estado de estancamiento del empleado, estas razones pueden ser de origen interno, rasgos de la personalidad del empleado o de origen externo, es decir, por parte de la organización o del líder, pueden ser desprevenidas o calculadas, en función de las pretensiones del líder.

Un empleado X permanece en esta condición porque no ha recibido el incentivo interno o externo que provoque el interés de cambio, no ha sido el interés del líder o las estrategias utilizadas no han dado resultados. La permanencia de un empleado en este estado es eventualmente funesta para la organización, está asociada con el mantenimiento de la debilidad de los empleados de manera sostenida. Bajo este enfoque se aprecia la ineficiencia en las decisiones del líder, o lo que es peor, la nulidad o carencia de las mismas. Las causas, consecuencias y estilo de liderazgo que se dan para que esta situación se presente, se aprecian en la Tabla 6.

Tabla 6.

CAUSAS, EFECTOS Y ESTILO DE LIDERAZGO PARA QUE UN EMPLEADO X  
PERMANEZCA X

| <i>Causas</i>  |   | <i>Efectos</i>   | <i>Estilo de Liderazgo</i>  |
|--|---|--|---|
| <i>Internas</i>  | <i>Externas</i>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasgos de la personalidad</li> <li>• Desmotivación general</li> <li>• Miedo al cambio</li> <li>• Conformismo</li> <li>• Exceso de confianza</li> <li>• Carencia de vocación</li> <li>• No cuenta con los saberes</li> <li>• No se siente involucrado ni escuchado</li> <li>• Egocentrismo</li> <li>• No reconoce la autoridad</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• No tiene el perfil para el cargo</li> <li>• Falta de compromiso</li> <li>• Exceso de seguridad y confianza</li> <li>• Indiferencia</li> <li>• Percepción de estar sobreperfilado</li> <li>• Situación familiar</li> <li>• Estado de salud</li> <li>• Desinterés general</li> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> <li>• Inconformismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas condiciones de trabajo</li> <li>• Mal clima organizacional</li> <li>• Baja capacidad de liderazgo</li> <li>• Poca o nula gestión del cambio</li> <li>• Falta de prácticas innovadoras del talento humano</li> <li>• Falta de planes de desarrollo humano</li> <li>• Poco reconocimiento</li> <li>• Pocas gestiones de control y seguimiento</li> <li>• Falta de planes estratégicos</li> <li>• Malas relaciones laborales</li> <li>• Monotonía laboral</li> <li>• Menosprecio del trabajo</li> <li>• Pocas responsabilidades</li> <li>• Equipos X</li> <li>• Deficiencias en el proceso de selección</li> <li>• Algunos aspectos contractuales</li> <li>• Empleados protegidos o con fuero</li> <li>• El líder no motiva la transformación</li> <li>• Poca gestión del conocimiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados estancados</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Bajo sentido de pertenencia</li> <li>• Desconocimiento de autoridad</li> <li>• Desinterés general</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Rebeldía o soberbia</li> <li>• Afianzamiento de debilidades y carencias</li> <li>• Percepción de rueda suelta</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Ambiente de inequidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo laissez-faire</li> <li>• Liderazgo poco participativo</li> <li>• Orientado a la afiliación</li> <li>• Permisivo</li> <li>• Paternalista</li> <li>• Crisis de autoridad</li> <li>• Dificultad en la toma de decisiones</li> <li>• Estilo flexible o laxo</li> <li>• Poca autoridad</li> <li>• Líder X</li> <li>• Mal negociador</li> <li>• Enfocado en las debilidades</li> </ul> |

Fuente: Elaborado por el autor



#### 6.4. Empleado tipo X que se transforma en Y (X=Y)

Esta situación se considera el punto ideal del liderazgo, consiste en transformar un empleado eventualmente apático al trabajo y reticente a los compromisos, en un empleado comprometido y responsable para la organización. Esta acción transformadora del líder, constituye la esencia filosófica del Liderazgo XY. Se enfoca en un líder que conoce la existencia de las debilidades de sus empleados, pero las convierte en oportunidades de mejora y esboza los planes individuales para modificar las conductas que tributen en acciones favorables. Bajo este enfoque se visualiza un líder convencido de la evolución del liderazgo en un nuevo paradigma, las personas y su proceso de adaptación (Zalles, 2010) y la fijación en sus fortalezas, en vez de sus debilidades (Drucker, 2002). A este nuevo paradigma Taylor (2013) lo denominó liderazgo siervo, planteando que se ha cambiado el “qué puedo ganar” por el “qué puedo dar”, para ello, el centro son las personas, que se valoran, desarrollan y transforman. Las causas, consecuencias y estilo de liderazgo que se dan para que esta situación se presente, se aprecian en la Tabla 7.

Tabla 7.

CAUSAS, EFECTOS Y ESTILO DE LIDERAZGO PARA QUE UN EMPLEADO X SE TRANSFORME EN Y.

| <i>Causas</i>  |   | <i>Efectos</i>   | <i>Estilo de Liderazgo</i>  |
|--|---|--|---|
| <i>Internas</i>  | <i>Externas</i>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Deseo de superación</i></li> <li>• <i>Proyecto de vida</i></li> <li>• <i>Se identifica con su cargo</i></li> <li>• <i>Conoce y se identifica con las metas</i></li> <li>• <i>Inconformista</i></li> <li>• <i>Conoce sus funciones</i></li> <li>• <i>Alta autoestima</i></li> <li>• <i>Autoconfianza</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Voluntad organizacional</i></li> <li>• <i>Voluntad del líder</i></li> <li>• <i>Programas de desarrollo humano</i></li> <li>• <i>Programas de incentivos</i></li> <li>• <i>Seguimiento al desempeño y Feedback</i></li> <li>• <i>Buen clima organizacional</i></li> <li>• <i>Buenos canales de comunicación</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empleados transformados</i></li> <li>• <i>Empleados motivados</i></li> <li>• <i>Sentido de pertenencia</i></li> <li>• <i>Satisfacción laboral</i></li> <li>• <i>Aumento de la productividad</i></li> <li>• <i>Trabajo en equipo</i></li> <li>• <i>Empleado agradecido</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo Democrático</i></li> <li>• <i>Liderazgo Participativo</i></li> <li>• <i>Orientado a los logros</i></li> <li>• <i>Liderazgo Compartido</i></li> <li>• <i>Instructivo</i></li> <li>• <i>Persuasivo</i></li> <li>• <i>Estratégico</i></li> <li>• <i>Motivador</i></li> <li>• <i>Coach</i></li> </ul> |

---

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Confía en la organización</i></li> <li>• <i>Asunción de responsabilidades</i></li> <li>• <i>Disposición de Coachee</i></li> <li>• <i>Autocrítico</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Buenas condiciones laborales</i></li> <li>• <i>Programa de ascensos</i></li> <li>• <i>Niveles adecuados de confianza</i></li> <li>• <i>El líder conoce su equipo</i></li> <li>• <i>Estrategia compartida</i></li> <li>• <i>Planes estratégicos</i></li> <li>• <i>Reconocimiento</i></li> <li>• <i>Estabilidad laboral</i></li> <li>• <i>Crear escenarios de participación</i></li> <li>• <i>Capacitación y entrenamiento</i></li> <li>• <i>Programas de coaching</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mayor nivel de compromiso</i></li> <li>• <i>Disminución del ausentismo</i></li> <li>• <i>Mejora la competitividad</i></li> <li>• <i>Mejora la calidad del servicio</i></li> <li>• <i>Felicidad laboral</i></li> <li>• <i>El empleado se siente involucrado</i></li> <li>• <i>Ambiente de confianza</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adaptativo</i></li> <li>• <i>Líder siervo</i></li> <li>• <i>Líder Y</i></li> <li>• <i>Negociador</i></li> <li>• <i>Enfocado en las fortalezas</i></li> </ul> |
|---|---|---|--|

---

Fuente: Elaborado por el autor

Dicho en otras palabras, el líder se enfrenta a un empleado que dista de la satisfacción laboral y en su rol de guía transformador, lo debe conducir hacia la satisfacción para el beneficio organizacional. Dailey (2012) explica la satisfacción laboral como la percepción de los empleados acerca de su entorno laboral y lo hace por medio de tres componentes: 1) Afectivo (emocional); 2) Cognitivo y 3) Intención de comportamiento. Asimismo, se integran cinco actitudes para su medición: 1) niveles de satisfacción laboral, 2) satisfacción salarial, 3) satisfacción con sus compañeros, 4) satisfacción con el estilo de liderazgo y 5) satisfacción con las oportunidades de ascensos. El líder comprometido con la transformación de sus seguidores, específicamente la propuesta del Liderazgo XY, de transformar empleados X a empleados Y, debe estar dispuesto a asumir los retos del directivo del siglo XXI presentados en la Tabla 8.

Tabla 8.

## RETOS DEL DIRECTIVO DEL SIGLO XXI

| <i><b>Criterio</b></i>                         | <i><b>Retos del pasado</b></i>  | <i><b>Retos del futuro</b></i>  |
|--|---|---|
| <i>Deberes fundamentales</i>                   | <i>Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento</i>                 | <i>Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo</i>   |
| <i>Capacitación y desarrollo</i>               | <i>Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias</i> | <i>La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada</i> |
| <i>Bases de las recompensas</i>                | <i>Antigüedad, categoría y esfuerzo</i>   | <i>Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales</i>         |
| <i>Base de la influencia</i>                   | <i>Puesto jerárquico</i>  | <i>Experiencia técnica, interpersonal y organizacional</i>  |
| <i>Patrones y estilos de comunicación</i>      | <i>En orden jerárquico, en términos formales</i>                                    | <i>Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión</i>                               |
| <i>Estilo de toma de decisiones</i>            | <i>Centrado en el superior/jefe y autoritario</i>                                   | <i>Toma de decisiones en equipo basada en información de desempeño en tiempo real</i>   |
| <i>Actitud frente al cambio organizacional</i> | <i>Resistir al cambio y aferrarse al statu quo</i>                                  | <i>Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos</i>                                    |

Fuente: Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. In H.-W. University (Ed.), *Escuela de Negocios de Edimburgo*. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)

### 6.5. Empleado tipo Y que se mantiene Y (Y=Y)

Bajo un liderazgo sostenible, el líder concededor de sus empleados Y, procura la conservación de esas condiciones, capacidades y actitudes en sus empleados, esta misión se le reconoce como fortaleza sostenida, representando otro de los grandes retos del Liderazgo XY. Conquistar este escenario, implica estar inmerso en un liderazgo sostenible como una estrategia organizacional, es el escenario perfecto para llevar a cabo las estrategias, alcanzar las metas y la sostenibilidad de la organizacional. El liderazgo sostenible se desataca hoy como un atributo de los líderes al frente de las organizaciones, que desarrollan diversas prácticas para el cumplimiento de las estrategias que conducen a la sustentabilidad (De Mello, 2015). El empleado Y ha logrado la satisfacción laboral, lo cual define Hellriegel & Slocum (2015) como

los sentimientos que demuestra el empleado frente al trabajo que desempeña, si estos sentimientos demuestran satisfacción, entonces se genera un ambiente de confianza y favorable para lograr las metas.

Con el fin de determinar el propósito del líder para custodiar y prolongar estos estados de satisfacción, se analizan en la Tabla 9 los aspectos que dan lugar a este contexto.

Tabla 9.

CAUSAS, EFECTOS Y ESTILO DE LIDERAZGO PARA QUE UN EMPLEADO Y SE MANTENGA Y.

| <i>Causas</i>   |   | <i>Efectos</i>  | <i>Estilo de Liderazgo</i>   |
|---|---|---|--|
| <i>Internas</i>   | <i>Externas</i>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capacidad de adaptación</i></li> <li>• <i>Resiliencia</i></li> <li>• <i>Proactivo</i></li> <li>• <i>Creativo</i></li> <li>• <i>Disciplina</i></li> <li>• <i>Empático</i></li> <li>• <i>Motivación permanente</i></li> <li>• <i>Automotivación</i></li> <li>• <i>Autocontrol</i></li> <li>• <i>Autoestima</i></li> <li>• <i>Autogestión</i></li> <li>• <i>Pasión por lo que hace</i></li> <li>• <i>Orientado al logro</i></li> <li>• <i>Responsabilidad y compromiso</i></li> <li>• <i>Disposición de Coachee</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Confianza en el equipo</i></li> <li>• <i>Cultura de la participación</i></li> <li>• <i>Prácticas de delegación</i></li> <li>• <i>Claridad en planes de trabajo</i></li> <li>• <i>Planes de desarrollo humano</i></li> <li>• <i>Buenos canales de comunicación</i></li> <li>• <i>Buenas condiciones laborales</i></li> <li>• <i>Planes de incentivos</i></li> <li>• <i>Calidad en los tipos de contratos</i></li> <li>• <i>Claridad en los manuales de funciones</i></li> <li>• <i>Programas de bienestar</i></li> <li>• <i>Seguimiento y Feedback</i></li> <li>• <i>Trato humanizado</i></li> <li>• <i>Claridad en planes estratégicos</i></li> <li>• <i>Programas de coaching</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empleados comprometidos</i></li> <li>• <i>Buen clima organizacional</i></li> <li>• <i>Colaboración y cooperación</i></li> <li>• <i>Mantenimiento de la competitividad</i></li> <li>• <i>Felicidad laboral</i></li> <li>• <i>Buena gestión del conocimiento</i></li> <li>• <i>Agrega valor a la organización</i></li> <li>• <i>Mantenimiento de la calidad en el servicio</i></li> <li>• <i>Trabajo en equipo</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo empático</i></li> <li>• <i>Líder democrático</i></li> <li>• <i>Orientado a los logros</i></li> <li>• <i>Liderazgo participativo</i></li> <li>• <i>Inteligencia emocional</i></li> <li>• <i>Liderazgo resiliente</i></li> <li>• <i>Inspirador</i></li> <li>• <i>Motivador</i></li> <li>• <i>Delegador</i></li> <li>• <i>Capacidad de escucha</i></li> <li>• <i>Coach</i></li> <li>• <i>Líder Y</i></li> <li>• <i>Negociador</i></li> <li>• <i>Enfocado en las fortalezas</i></li> </ul> |

Fuente: Elaborado por el autor

Ante el reto de mantener a los empleados bajo un enfoque Y, los líderes deben desarrollar en ellos la capacidad de ser resilientes ante las contingencias que actúan en contra a sus planes y desarrollo profesional. Para Trujillo et al. (2011) el liderazgo resiliente se contempla dentro del nuevo paradigma, insta al líder a desarrollar en sus seguidores la capacidad de superación de las adversidades y la capacidad de respuesta a las mismas, en sentido de preparación para situaciones futuras. Esto para el Liderazgo XY erige uno de sus principales postulados, entendiendo la importancia de contar con empleados Y, preservarlos y cuidar esa condición por el bien de la organización y de su gestión.

#### **6.6. Empleado tipo Y que se transforma en X (Y=X)**

Considerado el punto crítico del Liderazgo XY, se asume como fracaso para un líder, que empleados motivados, proactivos y satisfechos, se transformen en empleados desmotivados y displicentes. Sin embargo, no es exagerado que esta situación se presente en las empresas, existen motivos, estilos de liderazgo y situaciones que lo causan. Se podría equiparar con un liderazgo depredador, entendiéndolo como una conducta extrema frente al uso de los recursos y la imagen del empleado como un simple elemento de producción (Sarabia & López, 1991), esto último bajo el supuesto que las causas obedecen a factores externos al colaborador. Las causas, consecuencias y estilo de liderazgo que se dan para que esta situación se presente, se aprecian en la Tabla 10.

Tabla 10.

CAUSAS, EFECTOS Y ESTILO DE LIDERAZGO PARA QUE UN EMPLEADO Y SE  
TRANSFORME EN X

| <i>Causas</i>  |  | <i>Efectos</i>  | <i>Estilo de Liderazgo</i>  |
|--|--|---|---|
| <i>Internas</i>  | <i>Externas</i>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baja motivación</i></li> <li>• <i>Perdida repentina del interés</i></li> <li>• <i>Sentimiento de exclusión</i></li> <li>• <i>No identificado con el cargo</i></li> <li>• <i>Discriminado por el grupo</i></li> <li>• <i>Situación familiar y personal</i></li> <li>• <i>Resentimientos</i></li> <li>• <i>Irreverente</i></li> <li>• <i>Problemas emocionales</i></li> <li>• <i>Pérdida de la pasión</i></li> <li>• <i>Desconfiado</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sobrecarga laboral</i></li> <li>• <i>Equipos X en su mayoría</i></li> <li>• <i>Mal clima laboral</i></li> <li>• <i>Poca participación</i></li> <li>• <i>Sobreperfilado para el cargo</i></li> <li>• <i>Desigualdad laboral</i></li> <li>• <i>Desconfianza laboral</i></li> <li>• <i>Falta de motivación</i></li> <li>• <i>Falta de reconocimiento</i></li> <li>• <i>Poco justa la remuneración</i></li> <li>• <i>Inestabilidad laboral</i></li> <li>• <i>Acoso laboral</i></li> <li>• <i>Inseguridad laboral</i></li> <li>• <i>Falta de planes de desarrollo del personal</i></li> <li>• <i>Abuso de poder</i></li> <li>• <i>Ambiente de favoritismo</i></li> <li>• <i>Mala planeación de los cambios</i></li> <li>• <i>Falta de decisiones contundentes con los X</i></li> <li>• <i>Fallas en la comunicación</i></li> <li>• <i>Insuficiencia de herramientas de trabajo</i></li> <li>• <i>Cambios en la contratación</i></li> <li>• <i>Mal manejo de conflictos</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baja productividad</i></li> <li>• <i>Pérdida de competitividad</i></li> <li>• <i>Mal clima laboral</i></li> <li>• <i>Empleados resentidos</i></li> <li>• <i>Ausentismo</i></li> <li>• <i>Reprocesos</i></li> <li>• <i>Aumento de desperdicios</i></li> <li>• <i>Poco sentido de pertenencia</i></li> <li>• <i>Insatisfacción laboral</i></li> <li>• <i>Ambiente discriminatorio</i></li> <li>• <i>Inseguridad</i></li> <li>•</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo autocrático</i></li> <li>• <i>Liderazgo laissez-faire</i></li> <li>• <i>No inspira</i></li> <li>• <i>Preferencias por algunos miembros del equipo</i></li> <li>• <i>Coercitivo</i></li> <li>• <i>Intolerante</i></li> <li>• <i>Carencia de inteligencia emocional</i></li> <li>• <i>Egocéntrico</i></li> <li>• <i>Líder depredador</i></li> <li>• <i>Líder X</i></li> <li>• <i>Enfocado al poder</i></li> <li>• <i>Enfocado a la afiliación</i></li> <li>• <i>Mal negociador</i></li> <li>• <i>Enfocado en las debilidades</i></li> <li>• <i>No explota las capacidades del equipo</i></li> </ul> |

Fuente: Elaborado por el autor

Un dirigente que auspicia la transformación de un empleado Y a X, se equipara con lo que algunos autores como Castro & Noguera (2014) han denominado la depredación organizacional, quienes la definen como la acción de abuso de poder que arremete y despoja los

recursos o las capacidades en la organización, todo aquello que atente con su destrucción o anulación de las capacidades humanas como el recurso más valioso, se considera un acto de depredación organizacional y la peor gestión de un líder.

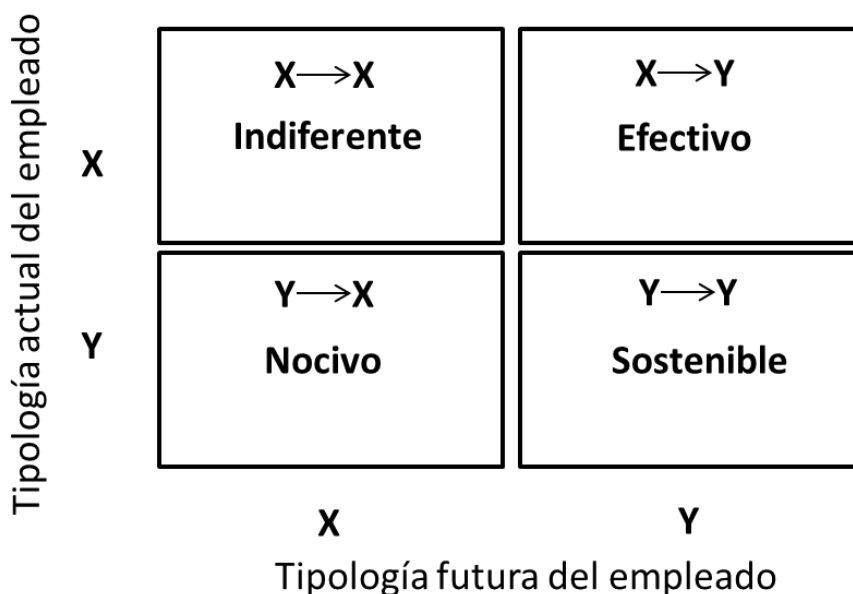
Los cuatro escenarios analizados evidencian la necesidad de establecer estilos de liderazgo que se adapten a cada una de las particularidades presentes en cada situación, entendiendo su evolución y dinamismo. Concibiendo la realidad evolutiva del liderazgo y sus nuevos paradigmas, bajo este enfoque y lo planteado por Ciulla (1995), quien considera que la evolución del liderazgo radica en dos elementos fundamentales: cómo logran los líderes que las personas hagan las cosas (exigir, persuadir o invitar) y cómo se decide hacer lo propuesto (obediencia, influencia o voluntad), por ello, se hace necesario determinar los estilos de liderazgo que aplican en cada una de las situaciones y explicar las razones que los justifican.

### **6.7. Estilos de liderazgo desarrollados en cada escenario (Cuadrantes)**

Se presenta un análisis para cada una de las circunstancias descritas, los estilos de liderazgo y las situaciones que se presentan en cada una de ellas y que deben ser abordadas por los líderes. Para definir el estilo de liderazgo, se presentan en perspectiva las circunstancias en cuatro cuadrantes representado en la Figura 6.

Figura 6.

## ESTILOS DE LIDERAZGO POR ESCENARIO



Fuente: Elaborado por el autor

En plano se confrontan las condiciones actuales del empleado X o Y, y su conversión en el tiempo. Esto se asocia con el tipo de liderazgo que se practica y que originaría el desarrollo de esta situación futura, lo que se refleja en los cuadrantes es una visión en prospectiva de la gestión del líder frente al proceso transformar o de mantener que le corresponde como el centro del Liderazgo XY, a continuación, se describen cada uno de ellos y el efecto que causa en la competitividad de la organización.

- **Liderazgo indiferente:** En el primer cuadrante se analiza a un empleado tipo X, que al pasar el tiempo continúa siendo X. Al interpretar lo que sucede en este cuadrante desde el punto de vista de los seguidores, se ajusta al empleado con grado de madurez R1, es decir, aquel que es incapaz y poco dispuesto o inseguro, dicho en otras palabras, no posee las competencias y no tiene la actitud para el cambio (Hersey &



Blanchard, 1969). Esta situación se presenta bajo un liderazgo indiferente, caracterizado por la despreocupación total por los resultados y por el bienestar y desarrollo de las personas. Se podría presentar el caso que el líder se encuentra en igual condición (X) o lo permite porque hace parte de su estilo, o simplemente podría ser la estrategia de un líder para neutralizar o exasperar a un empleado. Cualquiera que sea el motivo, el proceder del líder se enmarca en la indiferencia y apatía por el desempeño de ese trabajador.

El estilo indiferente es aquel que presenta bajo énfasis en las personas y bajo énfasis en las tareas, es altamente permisivo y resistente a trabajar por objetivos y a establecer políticas y estrategias. Por tal razón, desatiende el seguimiento y el control y no ve la utilidad de la evaluación del desempeño. No cuenta con una estructura a la hora de tomar decisiones y muchas veces, esto es delegado a otros miembros del grupo (Sánchez, 2008). Se asocia con un liderazgo *laissez – faire*, caracterizado por su indiferencia, indecisión y dificultad para tomar decisiones (Chamorro, 2005). Este estilo de liderazgo encaja en el estilo de dirección o gestión empobrecida (1,1) de la Managerial Grid o Malla Gerencial de Blake & Mouton (1962), descrito como un estilo sin orientación a los procesos ni a las relaciones, es un liderazgo ausente, solo se esfuerza por conservar su trabajo (Giraldo & Naranjo, 2014).

En sentido estricto se interpreta como la ausencia de liderazgo, esto no significa que no existe una persona que ocupe el cargo, pese a que se encuentre ocupado. En este cuadrante, no solamente el líder está ausente, sino que, en muchas ocasiones, también los seguidores se encuentran ausente de la realidad, aunque esto podría ser fruto de lo primero. En tal sentido, Schedlitzki et al. (2018) considera que los seguidores son ausentes en virtud de su subordinación a un líder ausente, por lo cual no reciben el

impulso necesario para esa transformación. Esta es la razón por la cual permanecen siendo X, los deseos y exigencias para lograr esto no existen por ninguna de las partes.

Los frutos de un líder indiferente son adversos para las pretensiones de la organización y para los colaboradores, vive aprehendido en sus propios intereses y cada vez que puede, resta importancia a los intereses corporativos. Los empleados con unos rasgos de personalidad y actitudes que reprimen la intención de ser transformados, no reciben por parte de él ningún tipo de incentivo para el cambio conductual, así que se convierten en problemas y obstáculos de largo plazo para la empresa, ante la mirada inmovible del líder. Aunque la postura de este cuadrante es inadmisibles para el Liderazgo XY, que ante su enfoque positivista, transformador y centrado en las personas y en los compromisos, se obliga a crear procesos de cambio ante los colaboradores que se encuentran en esta situación.

- Liderazgo efectivo: Situado en el segundo cuadrante, hace alusión a empleados tipo X que son transformados a empleados tipo Y, haciendo uso de un liderazgo efectivo que constituye el núcleo del Liderazgo XY. En el segundo cuadrante se ubican los descritos por Hersey & Blanchard (1969) como empleados con nivel de madurez R2, un empleado incapaz pero dispuesto o seguro, carece de las competencias, pero tiene la mejor disposición para aprender y dejarse guiar por el líder.

Transformar empleados que se encuentran en situación de desmotivación y apatía general a empleados motivados y confiados en sí mismo y en la organización, es el desafío para un líder XY. Estas acciones al final tributan en la satisfacción laboral y productividad organizacional, es por ello que se denomina liderazgo efectivo, situado en la Malla Gerencial de Blake & Mouton (1962) en el punto (9.9) y conocido como

Dirección de Equipo, es la integración perfecta entre las tareas y las necesidades humanas.

El liderazgo efectivo es aquel que encuentra la forma más idónea de hacer frente a las presiones del contexto y así aumentar los estándares y la competitividad (Prieto et al., 2010). Por otro lado, Pautt (2011) lo describe como un equilibrio entre liderar y dirigir, es el camino para lograr óptimos resultados con personal comprometido y satisfecho. Por lo tanto, el punto de enfoque de este liderazgo, consiste en lograr como resultado final un buen clima laboral, satisfacción de los colaboradores y logro de los resultados organizacionales (Pautt, 2011), así que, no son suficientes algunas habilidades personales de liderazgo, sino aquellas que permitan identificar y afrontar los constantes cambios (Guimerá, 2018).

En paralelo, el liderazgo eficaz como lo denominó Maxwell (2002) es aquel que considera que las personas y la manera como estas interactúan, es lo primordial. El éxito del liderazgo depende de la capacidad para relacionarse e impactar en ellas. Este impacto para Prieto et al. (2010) se logra mediante la gestión del conocimiento, lo cual le permitirá al líder y a sus seguidores afrontar las situaciones, superar los paradigmas que afectan la eficacia y anticiparse a los cambios. Para Hernández (2017) el aprendizaje organizacional se refiere al desarrollo de conocimientos con soportes de situaciones pasadas y el análisis del futuro para afrontar los retos, estos retos los asume el líder superando los mitos y desafíos (Maxwell, 2005), son verdaderos gestores de personas y gestores de emociones, por eso generan cambios en los seguidores (March et al., 2014). La buena gestión del líder se mide por la capacidad para suprimir los obstáculos que entorpecen el logro de las metas por parte de los colaboradores.

En consideración a la transformación que logra el líder en empleados X, es imprescindible que el Liderazgo XY se nutra del liderazgo transformacional, por el proceso de cambio que despierta en sus seguidores. Cabe anotar, que el cambio parte de la voluntad del empleado X y se aplica en la medida y en el ritmo pactado entre él y el líder. El éxito del proceso, se mide por los resultados observables en términos de proactividad y productividad, por el clima que percibe el resto del equipo y por los planes individuales del colaborador. Indiscutiblemente el líder debe desarrollar el liderazgo transformacional en cada una de sus etapas para garantizar los cambios que pretende, tanto en la organización como en el equipo, las cuatro etapas sugeridas por EAE Business School (2015) son: 1) contar con claridad en los propósitos; 2) pensar en las personas, es la razón de ser del liderazgo transformacional; 3) diseñar y operar las estrategias y 4) impactar en la cultura organizacional. Por lo anterior, la relación del líder con el equipo debe dar cuenta de unos vínculos directos y confiables, permanente motivación, estímulos para el intelecto y proyección de desarrollo en el largo plazo.

Este liderazgo efectivo está altamente impactado por la aceptación de la influencia por parte de los seguidores, es importante destacar que los líderes efectivos no tienen la pretensión de cambiar la personalidad o las convicciones de los seguidores, más bien, se encaminan en identificar los comportamientos y las condiciones del contexto que lo generan, posteriormente intervienen estas situaciones, generando el aprendizaje y la transformación, mediante un refuerzo positivo (Hellriegel & Slocum, 2015).

- Liderazgo sostenible: En el tercer cuadrante se encuentran los empleados Y que permanecen Y, esto representa un resultado de éxito para el líder, debido a su gestión enfocada en mantener los atributos exitosos de sus colaboradores, a disposición

de los propósitos organizacionales. Esto es trabajar con las fortalezas de las personas y aprovechar su alto grado de madurez, situada en un R4, es decir, empleados capaces y dispuestos o seguros en las funciones que desarrollan. Otra acción que resulta provechosa para este tipo de situación, es estimular la resiliencia como competencia potenciadora del recurso humano, es una trascendental tarea del líder, ser modelo para sobreponerse a las adversidades, sin ser transformado de manera negativa.

En su estudio sobre liderazgo resiliente, Ramirez et al. (2018) aseguran que la fortaleza más significativa es la exploración de las personas, encontrando su propia naturaleza, que pueda confiar en sí mismo, en sus capacidades y en disponerlas para los logros del equipo y la rentabilidad de la organización. Este tipo de liderazgo logra una postura humanista frente al desarrollo de las personas, de modo que, puedan conservar el equilibrio ante las situaciones adversas, esta capacidad se la transmiten al equipo y a la organización en general (Ferrer & Caridad, 2017).

Es de resaltar que se está frente a empleados motivados y satisfechos con su trabajo y el rol que desempeñan en los equipos, situación que los lleva niveles altos de productividad y competitividad. Mantener este statu quo es el llamado a la verdadera gestión de un líder, es hacerlo sostenible en el tiempo, que de acuerdo con la opinión de Howieson et al. (2019), el mundo se está enfocando a la sostenibilidad, más que en las utilidades monetarias, por lo tanto, el líder se debe orientar hacia el enfoque sostenible del equipo y la organización. Impactar de esta manera en las personas, es conducirles a un desempeño sostenible, impulsando la innovación y la eficiencia (Lukoschek et al., 2018).

Nuevamente se hace referencia al aprendizaje organizacional como herramienta valiosa para mantener a los empleados Y. Potenciarlos es un excelente camino para abordar y alcanzar los objetivos, es preparar a las personas para ello y mejorar su confianza, creatividad e innovación, elementos esenciales para seguir siendo Y. Dado que los empleados tipo Y, presentan un alto grado de madurez, con autocontrol y conocedores de sus compromisos y responsabilidades, es posible que el líder, confiado en su equipo aumente su atención en las tareas, ante este supuesto, el cuadrante que se analiza se sitúa en la Malla gerencial de Blake & Mouton (1962), en el estilo gerencial (1.9), dirección tipo club campestre, su énfasis lo hace en las personas, las cuales son estimuladas y apoyadas. Sin embargo, en este tipo de liderazgo no se descuida la tarea, el líder es consecuente con los resultados.

El cambio de la cultura organizacional hacia el enfoque de la sostenibilidad, es tarea del líder y lo debe orientar bajo tres principios: 1) una cultura organizacional hacia un cambio de conciencia, 2) participación permanente de todos los stakeholders y 3) orientarse bajo un contexto democrático y participativo (Chávez & Ibarra, 2016).

- Liderazgo Nocivo: También se ha denominado depredador para identificar, lo que ocurre en el cuarto cuadrante, empleados Y que pasan a ser X, bajo un proceso de transformación negativa o inversa al propósito del Liderazgo XY. En lo que respecta al seguidor, podría catalogarse como un empleado con grado de madurez R3, es capaz, posee las competencias, pero está poco dispuesto o inseguro (Hersey & Blanchard, 1969). El tipo de liderazgo que permite que esto ocurra, por estar desapercibido o intencionalmente provocado, es el liderazgo que atenta contra los

recursos y las personas, exponiendo los resultados organizacionales a un escenario de incertidumbre.

El análisis de liderazgo realizado para estos cuadrantes, es bajo la premisa que el líder permite que la situación suceda, bajo este supuesto, se está frente a un líder nocivo, los cuales son considerados por Reed (2005) como jefes que pasan por encima de la gente que los apoya, malversan recursos y destruyen los avances que haya tenido la organización, se afirma además, que no añaden valor y destruyen la confianza. Por estas razones, un empleado Y se ve lanzado a no servir más allá de sus funciones expresas. Si se analiza la situación en contexto con la Malla gerencial de Blake & Mouton (1962), se emplaza en la posición (9.1) dirección de tareas, encaminada a la consecución de los resultados, haciendo de lado a las personas y sus carencias específicas de acompañamiento.

A este estilo de liderazgo que también se le ha denominado depredador (Sarabia & López, 1991) o depredación organizacional (Castro & Noguera, 2014), también ha sido llamado por Reed (2014) como liderazgo tóxico, lo caracteriza por sus efectos dañino a la organización y por convertir a las personas incompetentes. Presenta tres elementos que lo caracterizan: 1) Despreocupación por el bienestar de los colaboradores, 2) Relaciones interpersonales dañinas para el clima organizacional y 3) Percepción generalizada en que el líder codicia sus intereses particulares. Es así como las influencias del líder se perciben como un refuerzo negativo, lo cual explica Hellriegel & Slocum (2015) como la acción que se usa para incrementar la ocurrencia de una conducta indeseable, que lleva al empleado a un estado de escape. En tal sentido, Jijón & Fierro (2016) consideran que, el líder debe ser poseedor de un alto compromiso y vocación de servicios, los líderes

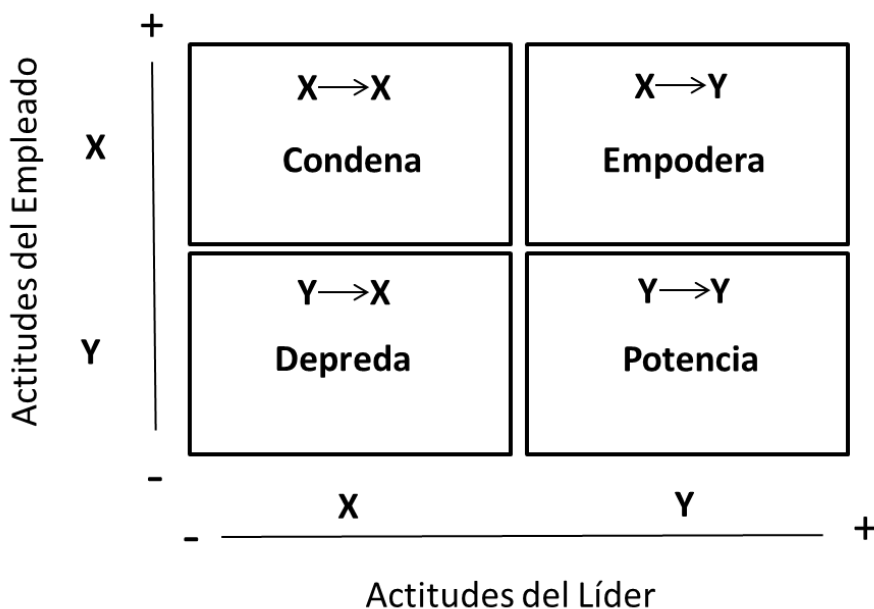
ineficaces carecen o hacen caso omiso a eso, por lo general presionan por los resultados, sin esforzarse en guiar y direccionar hacia su logro, con ello se manifiesta desorganización, desconfianza y cambio de actitud en los colaboradores.

### 6.8. Actitudes del líder Vs Actitudes del empleado en cada escenario (Cuadrantes)

Se presenta un análisis de las actitudes, tanto de empleados como del líder, en materia de identificar aquellas que favorecen a las situaciones que se presentan en la organización, con respecto a empleados X y empleados Y, lo cual se describe en los cuadrantes de la Figura 7.

Figura 7.

#### ACTITUDES DEL LÍDER VS ACTITUDES DEL EMPLEADO POR ESCENARIO



Fuente: Elaborado por el autor

Para cada una de las cuatro circunstancias analizadas, se hará referencia a la actitud predominante que asume el líder y que instiga a la ocurrencia de la situación. En el cuadro se



compara las actitudes más o menos X o Y, tanto del líder como en los empleados y como se desarrollan en cada escenario:

- Cuadrante 1, Condena: Las actitudes de un líder que propicia que un empleado X se mantenga X, corresponde a un líder X per se, como se ha mencionado corresponde a un liderazgo indiferente, cuyas actuaciones se caracterizan porque condenan a los empleados a permanecer en un estado improductivo, estancado y conformista. Dado a que es un líder sin objetivos ni metas claras, muestra gran incapacidad para solucionar conflictos y tomar decisiones, por esta razón, las evita y de ninguna manera apoya a sus colaboradores, por consiguiente, permanecen en el mismo estado por largos periodos (Pacsi et al., 2014). Más que un liderazgo negativo, se refiere a un liderazgo pasivo, que produce una cultura organizacional fría que, si se analiza en contexto se puede catalogar como una conducta poco ética, en consideración a que el líder influencia al equipo. Por lo general el líder pierde el control, todo queda en manos de unos seguidores conformistas y pocas ambiciones, por consiguiente, se genera un ambiente de mediocridad (Simonetta, 2017).

- Cuadrante 2, Empodera: Las actitudes o acciones de un líder que transforma a empleados X en empleados Y, dan cuenta de un líder Y, comprometido con su equipo y con los resultados, es un líder convencido que los objetivos se logran eficientemente con empleados motivados y proactivos, por tal razón, hace lo que sea necesario para lograr esa conversión. Para lograrlo, el líder empodera a su equipo, no sin antes, aportar las herramientas, instruir y animar al equipo. Este empoderamiento para Spreitzer et al. (1999) debe ser más psicológico que funcional, explica el empoderamiento psicológico como mecanismo que orienta al cambio en los seguidores

con una actitud proactiva que impacta en su puesto de trabajo, proponen que se desarrolle bajo cuatro enfoques: 1) innovación, 2) influencia ascendente, 3) subordinados inspiradores y 4) supervisión. En esta misma dirección, Dust et al.(2018) discurre sobre el empoderamiento psicológico como un recurso valioso para la motivación integral de los empleados y asegura el éxito presente y futuro.

Desde otra perspectiva, Monje et al.(2020) se refirieron al empoderamiento estructural y lo definen con una práctica que conjuga las estructuras sociales y los recursos de la organización, donde el líder apoya a sus seguidores para el acceso a la información, a las oportunidades de aprendizaje y al desarrollo personal individual, todo esto se traduce a un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Mediante el empoderamiento el líder ratifica su papel como mediador entre su gestión y la mejora continua, al empoderar a sus empleados estos se tornan más independientes en sus decisiones y en la administración de su tiempo para el cumplimiento de las metas (Assen, 2019). En el mismo sentido, Gracia et al. (2020) se refieren a la organización consciente, donde se hace alusión al rol del líder que empodera, como liderazgo potenciador para la autogestión, creando las condiciones adecuadas para que piensen y accionen por sí mismos. De la misma manera, Avolio et al. (2004) comprobó en sus estudios que el empoderamiento psicológico es un medio efectivo para el liderazgo transformacional y generar compromiso en los colaboradores.

En este cuadrante se encuentran los principios del liderazgo XY, no se conforma ni prescinde de los empleados X, sino que asume el reto de explorar sus capacidades y talentos hasta convertirlo en empleados que autogestionan y asumen los compromisos organizacionales. Como se ha mencionado, esto sólo lo logra el líder mediante el

empoderamiento psicológico. El fin último de empoderar, es lograr que los colaboradores valoren su trabajo, su gestión y su aporte para la organización. Otra práctica favorable para lograr esta transformación, es cuando el líder desarrolla el afecto positivo y su influencia en el desempeño individual y grupal en las organizaciones (Barsade et al., 2001).

También influye en esta transformación el trabajo significativo, que para Kesari et al.(2019) está estrechamente relacionada con el empoderamiento psicológico, cuya articulación por parte del líder es la verdadera gestión de personas, asegura una dinámica flexible que se configura en rendimiento de empleados y productividad organizacional.

- Cuadrante 3, Potencia: Las acciones ejecutadas por un líder que procura mantener a los empleados Y en esa condición, son consideradas como el enfoque de la sostenibilidad, pero solo lo puede lograr el líder que potencia las fortalezas de sus colaboradores. Frente a lo que ocurre en este cuadrante, se hace referencia al liderazgo potenciador que, en su sentido más amplio afianza las fortalezas de los miembros del equipo, para una actuación consecuente hacia los resultados. El liderazgo potenciador se caracteriza porque analiza las oportunidades, tanto para el líder como para el equipo, insta al equipo a ser más participativo y a trabajar sinérgicamente (Martínez, 2018).

Por su alcance potenciador, Fausing et al.(2015) lo da a conocer como liderazgo compartido, en sus estudios encontró la existencia de correlación con el liderazgo potenciador, la interdependencia y el desempeño de los colaboradores, reafirmando que cuando se dan las condiciones organizacionales y la gestión de equipos, se ven los resultados de la acción potenciadora. Indudablemente, bajo el Liderazgo XY, esto lo hace

un líder que quiere obtener lo mejor de sus colaboradores, manteniendo sus condiciones y potenciar sus capacidades para los resultados.

El liderazgo potenciador para Arnold et al. (2000), es aquel que fortalece la autodirección de los colaboradores, para que cuenten con la capacidad suficiente para abordar y sacar adelante los compromisos. Esa autodirección que puede ser asumida como un autoliderazgo, es una de las principales características de un empleado Y que se mantiene en esa condición. Esto lo ratifica Amundsen & Martinsen (2015) cuando aseguran que el éxito del empoderamiento psicológico se logra mediante la gestión del autoliderazgo y los resultados serán la satisfacción laboral. El esfuerzo, la creatividad y la autonomía de los seguidores en el rol que cada uno desempeña, también se puede conceptualizar como el desafío de los equipos autoadministrados (Lussier & Achua, 2016), en esto coincide Barahona et al.(2011) quienes también destacan como una tendencia innovadora del liderazgo del siglo XXI. La misma concepción expone Hellriegel & Slocum (2015) y aclaran que a los equipos autoadministrados se les delega autoridad y trabajan con el principio de la cooperación e incorpora el concepto de autoeficacia.

Conservando el mismo sentido de equipos potenciados por el líder, estos incurren en prácticas de autodisciplina (Maxwell, 1996) y el liderazgo que promueve la autonomía en el equipo (Day, 2012). Del mismo modo (Rojas et al., 2016) enfocan al autoliderazgo como un mecanismo de autocontrol , conocimiento de sí mismo y el enfoque de la mejora continua y en otra perspectiva, Gardié (2006) lo relaciona con la autoformación, tanto del líder como del equipo. Para todos los casos es fundamental la influencia positiva del

líder, quien la fundamenta en los valores, una sana cultura organizacional, acciones transparentes y visión de sustentabilidad (Calderón & Moreno, 2018).

- Cuadrante 4, Depreda: En el cuadrante se representan las actitudes ominosas de un líder que destruye las motivaciones naturales de colaborador Y, por consiguiente, estas actitudes se consideran depredadoras y nefastas para el logro de los resultados y de la competitividad empresarial. La depredación hace referencia al mal uso del poder y al deterioro de los recursos, especialmente el humano en este caso (Castro & Noguera, 2014). Esta actuación del líder, Calderón & Moreno (2018) la denominó la influencia negativa del líder y puede suscitar riesgos psicosociales, organizacionales, de salud y de clima laboral. De forma similar se correlacionan estas acciones con liderazgo destructivo o tóxico que, por las consecuencias de sus acciones, se aprecia como una conducta no ética del líder, aunque sea o no intencional (Simonetta, 2017).

Del mismo modo el proceso de transformación de un empleado Y a X, también se puede analizar desde una explicación patológica, tanto en los líderes como en los colaboradores (Medina, 2015), bajo este supuesto, un empleado Y que se transforma en X, podría estar padeciendo el síndrome de Boreout, se refiere a un empleado totalmente fastidiado por su trabajo y que peligrosamente conjuga tres aspectos: 1) fastidio del trabajo, 2) poca exigencia por parte del líder y 3) ausencia de tareas claras. Otras patologías en el empleado que puede dar lugar a lo que sucede en este cuadrante, es el síndrome de Burnout, cansancio o estrés laboral que produce malestar físico y mental, desinterés, desmotivación e insatisfacción laboral, lo que empuja a una actitud X. Por parte del líder, se puede identificar el síndrome de Anat, en la que el líder busca ganar prestigio con ideas de los seguidores, esto desmotiva a los empleados creativos que no

obtienen el reconocimiento. Por otro lado, los líderes que facilitan el cambio actitudinal de un empleado Y a empleado X, pueden estar bajo la influencia del síndrome de Cronos, entendido como el temor del líder a ser desplazado por un miembro del equipo, por lo tanto, ejerce una influencia negativa sobre los Y, lo manipula y controla, condenándolos a no desarrollarse en la organización.

En general el Liderazgo XY se enfoca en los cuadrantes 2 y 3, dicho en otras palabras, el líder se acoge a un estilo que empodera a empleados que desean ser transformados y potencia las capacidades y atributos de quien ya las posee y los mantiene. Esto lo logra con claridad absoluta sobre su responsabilidad para motivar a su equipo con participación, insatisfacción positiva, reconocimiento y expectativas. Del mismo modo, recordar y evitar aquellos factores que más desmotivan a las personas, tales como no empequeñecerlos, no manipularlos, no hacerlos insensibles y no desalentarlos en su crecimiento (Maxwell, 1996). Es un liderazgo orientado a los resultados, por eso dedica especial atención a las personas, no es un simple gestor y no descuida las metas ni los resultados esperados.

### **6.9. Relaciones de confianza entre líder y seguidores en el Liderazgo XY**

Se analizan los tipos de relaciones de confianza que tienen ocurrencia, dependiendo el tipo de jefe o líder, si es X o Y, frente a subordinados o seguidores X o Y. En el análisis se concibe la confianza entre jefes y subordinados, como la actitud de ser vulnerable a las actitudes de otro, apoyada en percepciones positivas de las pretensiones y conductas de los demás, involucra tres elementos: 1) las relaciones, 2) expectativas positivas y la 3) vulnerabilidad (Cardona & Elola, 2004). Para comprender el desarrollo de la confianza entre jefes y subordinados, se analizan los factores personales y las conductas, como dimensiones que hacen parte de esta relación, los primeros se refieren a los rasgos de las partes y los segundos, a las

dinámicas que surgen de la interacción, las dimensiones de categorías de relación de confianza, se presentan en la Figura 8.

Figura 8.

### CATEGORÍAS DE RELACIÓN DE CONFIANZA JEFE Y SUBORDINADO

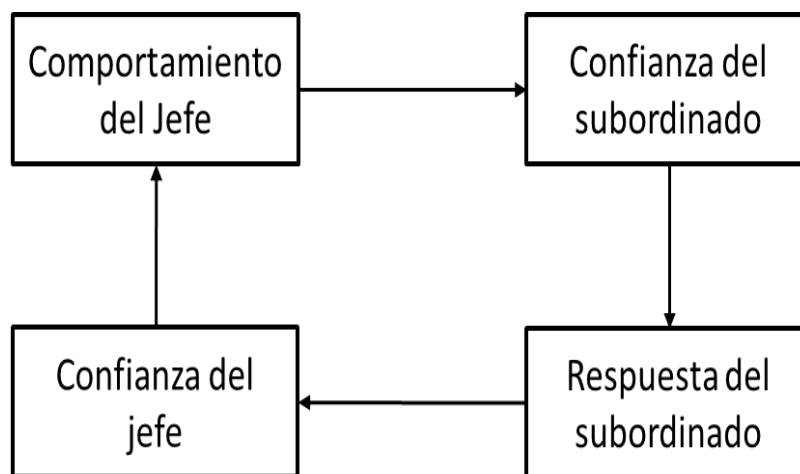
|                     |   | COMPORTAMIENTOS |           |
|---------------------|---|-----------------|-----------|
|                     |   | -               | +         |
| FACTORES PERSONALES | + | Respeto         | Confianza |
|                     | - | Desconfianza    | Respeto   |

Fuente: Cardona, P., & Elola, A. (2004). *Confianza en las relaciones jefe -subordinado* (No. 1-12; IESE PUBLISHING).

La confianza es consecuencia de la capacidad de las interacciones e inicia cuando el líder examina las capacidades de los seguidores, proyecta a futuro su gestión con base en esas capacidades e inician un trabajo conjunto, es un ambiente de confianza recíproca (Cardona & Elola, 2004), en la Figura 9 se grafica el proceso en el que se desarrolla la confianza.

Figura 9.

## DESARROLLO DE LA CONFIANZA



Fuente: Cardona, P., & Elola, A. (2004). *Confianza en las relaciones jefe -subordinado* (No. 1–12; IESE PUBLISHING).

En un enfoque más holístico, Frias (2011) explica que la confianza es lo que fundamenta a la organización como un lugar apetecible para trabajar y para alcanzar la satisfacción laboral, de la misma manera, asegura que la confianza reduce la incertidumbre en las relaciones de los equipos. A lo cual Qiu et al.(2019) agrega que la confianza en el líder, funciona como un intermediario entre el liderazgo auténtico y la conducta. Mediante la confianza el líder provoca comportamiento de alto nivel y productividad en el grupo, si los seguidores no confían en el líder, su gestión será fallida. La confianza está ampliamente impactada por la cultura organizacional y la comunicación, lo que genera mayor compromiso (Meng & Berger, 2019).

De igual forma, es muy valiosa la postura de Robbins & Judge (2009) con relación a la confianza organizacional, que a diferencia de otros autores la define como una expectativa positiva de las actuaciones de las demás personas, lo cual lleva un riesgo implícito. La ética y la confianza constituyen elementos catalizadores de un liderazgo auténtico, los autores se refieren a tres clases de confianza: 1) confianza apoyada en la disuasión, 2) confianza soportada en el

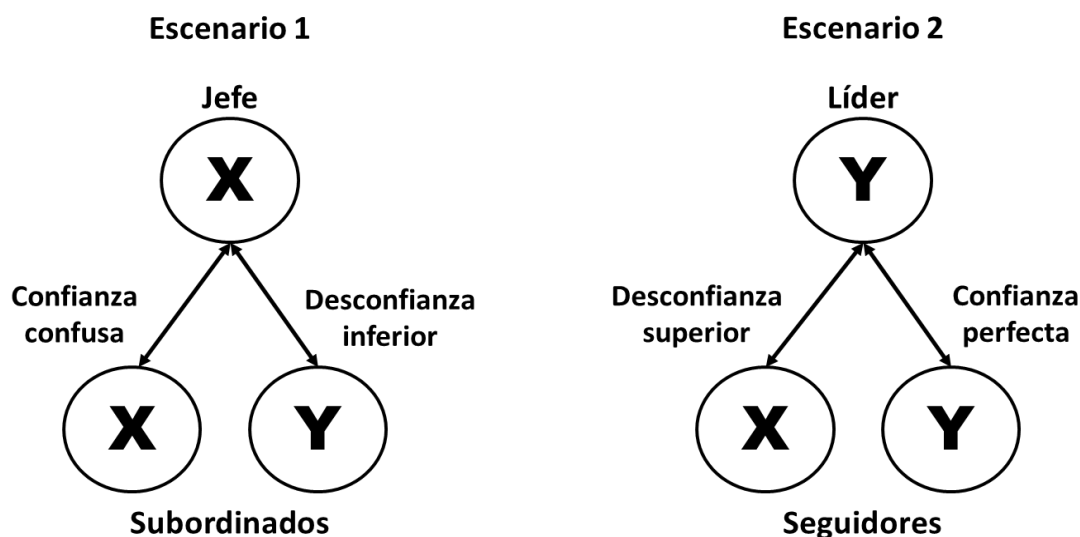


conocimiento y 3) confianza basada en la identificación. Por su parte, Gordon (2017) las clasifica en tres tipos: 1) confianza basada en características, 2) confianza basada en reglas y normas comunes y 3) competencia profesional o basada en el prestigio.

El Liderazgo XY sienta sus bases en la ética y la confianza, concibiendo esta última como la percepción favorable en doble vía, entre el líder y sus seguidores, el cual hace perceptible su enfoque en las personas y en los compromisos, así también, su intención de conformar equipos con miembros capaces, motivados y con la mejor actitud. El líder asume la transformación de aquellos colaboradores que no cuentan con condiciones anteriormente descritas y mantiene a los que ya la poseen. Por su parte, los seguidores permiten tal transformación y facultan al líder para que accione su cometido, para este enfoque de liderazgo, esto es confianza organizacional. En tal sentido, es importante analizar los tipos de relaciones de confianza que surgen en la interacción entre jefes o líderes y subalternos o seguidores. En la Figura 10 se analizan estas cuatro situaciones en contexto.

Figura 10.

RELACIONES DE CONFIANZA ENTRE JEFES O LÍDERES X/Y FRENTE A  
SUBALTERNOS O SEGUIDORES X/Y



Fuente: Elaborado por el autor

El análisis se inicia advirtiendo sobre la diferencia conceptual y estructural entre jefes y líderes, con el propósito de lograr una mayor comprensión en contexto de las relaciones entre superiores y subordinados bajo la tipología de las teorías de McGregor (1960). Es significativo precisar que cuando él explica estas teorías y caracteriza a los empleados X con baja motivación, mal desempeño y coacción, y en contraste describe a los empleados Y como colaboradores satisfechos y productivos Brdulak et al. (2017), para el Liderazgo XY, la observación se realiza teniendo en cuenta, que un empleado X o Y puede ocupar cargos directivos o de subordinación.

Bajo esta advertencia se analizan los roles de líder y jefes o liderazgo y dirección, los cuales distan por sus enfoques, propósitos e intenciones. En tal sentido se toma lo expuesto por Pautt (2011), quien reconoce la importancia de ambas y las distingue aseverando que los líderes influyen sobre los compromisos en conjunto y los jefes hacen uso de su autoridad y posición para

asignar responsabilidades. Por otro lado, se encuentra que un jefe o director asume la supervisión del uso de los recursos en la organización, mientras que el líder más allá de esto, influencia en las personas y las conduce al cumplimiento de los propósitos establecidos (Plümacher, 2011). Esto concuerda con lo planteado por Huaylupo (2007), quien afirma que el líder se hace por las relaciones que tiene con su grupo social, mientras que el jefe hace mención a la jerarquía que lo faculta. En contraste, Sánchez (2017) realiza una caracterización de estilos de dirección y de liderazgo en cuyo análisis los aborda como sinónimos, por lo cual no hace una distinción epistemológica.

En la misma dirección, Chiavenato (2009) se refiere a que existe diferencia en estos dos enfoques, específicamente entre el liderazgo y administración, afirma que en esta última, se persigue el orden, la planeación formal y el seguimiento y control a los resultados. Por otro lado, el liderazgo se aferra a la visión, a las relaciones y a inspirar a sus seguidores. Sin embargo, las organizaciones requieren de ambas, es por ello que ofrece a los administradores la autoridad legítima para dirigir, sin que esto quiera decir que pueda ejercer un liderazgo efectivo (Lunenburg, 2011).

El Liderazgo XY, asume que, si una persona con atributos X desempeña un rol jerárquicamente superior, por su condición, se cataloga como un jefe y no como un líder, cuya denominación se reserva sólo para personas con atributos Y en cargos superiores. Bajo esa distinción, Giraldo & Naranjo (2014) coinciden con otros autores al diferenciar líder de jefe, considerando a los primeros como aquellos que guían e influncian, mientras que los segundos sólo asignan funciones y supervisan. Asimismo, hace una diferenciación entre seguidores y subordinados, el primero siente empatía por su superior y realizan su trabajo para alcanzar las metas y los segundos, reciben órdenes para ejecutar tareas y necesitan seguimiento permanente.

Por esto, es importante para el Liderazgo XY identificar cómo se desarrollan las relaciones entre jefes y subordinados y entre líderes y seguidores.

### **6.9.1. Jefes X con subordinados X o Y (Escenario1)**

Corresponde al escenario 1 planteado en la Figura 10. En primera instancia, se analizan las características de un jefe X, quien ejerce un rol pasivo y entrega el poder a los seguidores, es indiferente a los resultados y a las personas. La relación que se construye en este caso, es una relación de confianza confusa, dónde la autoridad se extingue y el jefe se confunde con sus subordinados, este exceso de confianza, hace que las partes reconozcan las debilidades de cada uno de ellos frente a los planes establecidos.

Es un escenario que se reconoce por la crisis de autoridad, aunque existen unas atribuciones de jerarquía que emanan de los cargos superiores (Dailey, 2012), a esto se le conoce como autoridad jerárquica, un poder que se le otorga para la toma de decisiones y disposición de los recursos en la organización (Chiavenato, 2007), asimismo Chiavenato (2009) complementa explicando que es un derecho y la importancia de equilibrarla con la responsabilidad. Pese a esto, un líder X frente a un empleado X, ignora y por lo tanto no hace uso de ese derecho funcional otorgado por la organización en la jerarquía de la autoridad (Hellriegel & Slocum, 2015) existe solamente en los diseños de las estructuras, porque en la práctica se extingue. Con un jefe X y subordinados X los resultados no se dan porque en esta relación priman otros intereses, es posible que exista más interés por mantener las relaciones armónicas (McClelland et al., 1989) que los resultados establecidos, es un tipo de relación lesivo inadmisibles para el Liderazgo XY. La gestión de este líder es frágil, lo que el empleado X aprovecha para ratificar su apatía por el trabajo, su conformismo y falta de proactividad. Esta relación particular Madrigal (2009) la

describe como una libertad absoluta para que los subordinados tomen sus decisiones, no importa si impactan en el grupo, sólo exige cuando se le solicita y no ejerce ningún tipo de control.

Pese a que los resultados son adversos para la organización, se puede inferir en que se da una relación perfecta de improductividad, un empleado indolente frente a un jefe indiferente que, aunque pueda que no sea de largo plazo y permanente, el X que sigue siendo X, o visiblemente identificable, los casos se presentan en las organizaciones más que se cree y esta situación puede ser transitoria o con cierto grado de prolongación.

El panorama cambia cuando el jefe X interactúa con subordinados Y, aunque el jefe sigue presentando falta de autoridad y control, los empleados son conocedores de sus responsabilidades y cumplen con sus funciones, rindiendo tributo a su naturaleza proactiva y de autogestión. A esta iteración se le atribuye un nivel de desconfianza inferior, es decir, el subalterno no confía en la gestión de su jefe, por sus limitaciones ampliamente perceptibles. Sin embargo, el jefe X confía en las capacidades del subalterno Y. Cuando el jefe es apreciado como incompetente y su conducta es impropia, es incapaz de despertar confianza en sus subordinados (Dailey, 2012), cuando los subordinados desconfían, no respetan y tienen poca confianza en el líder (Daft & Lane, 2008).

Esta situación es una razón fuerte para que un empleado Y se convierta en X o abandone su empleo, lo que puede considerarse natural, debido a que, si existe desconfianza los subordinados asumen posiciones defensivas, lo cual perjudica el clima organizacional y los resultados (Cardona & Elola, 2004). Otra situación de desconfianza, aunque tenga origen superior, es la desconfianza que siente un jefe X por ser desplazado por un subalterno Y.

### 6.9.2. Líderes Y con seguidores X o Y (Escenario 2)

Corresponde a las situaciones del escenario 2 de la Figura 10, un líder Y, condicionante para líderes XY, frente a un seguidor X. La interacción que aquí resulta se ha denominada de desconfianza superior. La desconfianza se origina a nivel superior, es decir, en el líder, quien es consciente de las pocas capacidades actuales del empleado y se vuelve precavido a la hora de involucrarlo en las decisiones, esta situación permanece hasta cuando logra su transformación o se prescinde del mismo. Aunque la desconfianza tiene sus orígenes en la tarea, el líder asume que los motivos de apatía laboral del empleado corresponden a un estado de debilidad emocional. La recuperación de la confianza se logra, cuando el líder entiende esta fragilidad y la desconexión laboral que esto causa y se compromete en lograr una nueva motivación en sus empleados, mediante un sentido de comprensión empática (Dailey, 2012) y estar atento a la aparición de los pensamientos que se describen en la Tabla 11.

Tabla 11.

#### INDICADORES DE FRAGILIDAD EMOCIONAL

| INDICADOR                         | DESCRIPCIÓN  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Trastornos de estado</i>       | <i>Desesperanza persistente, desesperación o tristeza (efecto de indiferencia).</i>  |
| <i>Cambio de personalidad</i>     | <i>Langüidez, distancia de las actividades y relaciones placenteras, aislamiento autoimpuesto, evasión de contacto con otros (sigilo), incapacidad de escuchar o estar sentado</i>   |
| <i>Deterioro en el desempeño</i>  | <i>Incumplimiento de plazos, tardanzas, ausentismo, bajo espíritu de trabajo, ausencia en reuniones importantes, delegación inapropiada o ineficiente de la responsabilidad, sensibilidad indebida a las críticas y a la retroalimentación de desempeño.</i> |
| <i>Deterioro en la apariencia</i> | <i>Aumento o pérdida de peso, poco aseo personal, apariencia sucia y desaliñada.</i>   |
| <i>Abuso de sustancias</i>        | <i>Tomar o utilizar drogas en el trabajo o durante la hora de almuerzo, adicción al alcohol, a los analgésicos o a los fármacos contra la ansiedad</i>   |

Fuente: Adaptada de Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. In H.-W. University (Ed.), *Escuela de Negocios de Edimburgo*. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)

Con un aporte poco habitual, Durand (2003) considera que la desconfianza tiene algunos aspectos positivos y que le hacen bien a la organización, incluso, afirma que es necesaria porque permite detectar conflictos, riesgos y operaciones disfuncionales. Aunque reconoce que resta productividad en los procesos, afirma que es una buena opción para la mejora. Por esta razón, se considera racional, mientras que la confianza es más emocional e inocente. En esta desconfianza superior, el líder primeramente identifica las características X de un empleado, información que convierte en oportunidad para cambiar al colaborador, que seguramente por la desconfianza, será un procesos cuidadoso y controlado.

Por otro lado, aparece como la relación perfecta para la productividad organizacional y el liderazgo efectivo, las relaciones de confianza entre el líder Y con el seguidor Y, considerada como confianza perfecta o absoluta. Por lo tanto, se gesta un clima favorable que redunde en la eficacia del equipo, pero a su vez, el clima de confianza es el resultado de un liderazgo eficaz. Los equipos eficaces lo conforman colaboradores que confían en su líder y en ellos mismos, esta confianza es fundamental para la cooperación, el trabajo en equipo y disminuye los controles (Robbins & Judge, 2009). Es esto precisamente lo que siente y exterioriza un líder Y liderando seguidores Y, su conducta denota credulidad en su equipo, por lo cual le hace participe en las decisiones y le delega.

En este tipo de relación la delegación es muy importante porque materializa la credulidad que el líder tiene de sus colaboradores, en aspectos como la honestidad, el respeto y las capacidades cognitivas, efectivamente todo se da mediante un proceso de evolución de la relación. La delegación surge de ese proceso evolutivo de la confianza, que Cardona & Elola (2004) explica en cinco etapas de comportamiento del líder: 1) consistencia; 2) integridad; 3) comunicación; 4) delegación y 5) consideración, conceptuando la delegación como el grado de

involucramiento de los empleados en las decisiones organizacionales. La delegación necesariamente está ligada a la descentralización, se disipa el centralismo, el líder delega autoridad (empowerment) en empleados autónomos y competentes, sin olvidar que la responsabilidad es dividida o compartida (Chiavenato, 2007).

La delegación es una habilidad del líder que le permite confiar en el equipo, aportar algo de libertad a su trabajo y hacerlos autónomos en su gestión (Chiavenato, 2009). Con lo cual coincide Hellriegel & Slocum (2015) cuando afirma que la delegación son facultades para las decisiones, con autoridad y autocontrol. La función de la delegación es tan importante que, si no se hace de la manera adecuada, arriesga la gestión del líder, su visión se ve afectada y se pierde la confianza (Bracho, 2005). De gran importancia es para este escenario de relación de confianza, la comunicación bidireccional que se debe dar para que los actores hagan evidente sus atributos cognitivos y emocionales en las gestiones desarrolladas, la comunicación entre un líder y sus seguidores se fundamenta en la empatía, sobre el contexto de un clima emocionalmente positivo.

En el Liderazgo XY, este escenario representa la cúspide en la gestión de un liderazgo efectivo, el líder interactúa con seguidores Y, a quienes les afianza en cada momento la importancia de su desempeño para el desarrollo organizacional, para su crecimiento personal y profesional y para la creación de un ambiente de trabajo sano y productivo. En otras palabras, lo que denominó Arredondo & Garza (2015) como liderazgo íntegro basado en la ética y las virtudes, es cuando el líder ejerce influencia moral sobre su equipo, mediante el diálogo en busca del bien común y con valores para lograr colaboradores racionales, autónomos y responsables.



## **6.10. Fundamentos conceptuales del Liderazgo XY**

El Liderazgo XY es una propuesta de estilo de liderazgo que cree en las personas y en su capacidad de transformación para alcanzar su máximo potencial. Parte del planteamiento de Douglas McGregor y su categorización en teoría X y teoría Y que, para este estilo de liderazgo, se adapta a empleados tipo X y empleados tipo Y. Fiel al concepto de liderazgo, el líder XY influye sobre sus seguidores para conducirlo a los resultados organizacionales y alcanzar niveles satisfactorios de productividad. El Liderazgo XY emerge en el nuevo paradigma y ubica a la persona en el centro de su accionar, el seguidor faculta al líder para que lo transforme.

Para el Liderazgo XY, la Teoría X representa los elementos conceptuales que mejor definen a un empleado que no encaja en primera instancia, en los propósitos organizacionales y que, a largo plazo constituye un problema para la gerencia y una influencia negativa para el resto del equipo. Por esta razón, requiere de la intervención inmediata del líder, que en primer momento neutralice las actitudes de este empleado y una vez logrado esto, le apueste a la transformación. Un empleado tipo X se caracteriza, como se ha mencionado, por su apatía por el trabajo, bien sea por factores internos (personales) o externos (condiciones laborales), permanentes o transitorias, pero con el interés y propósito de convertirse en un empleado tipo Y, lo cual se lo infunde el líder.

Por otra parte, el Liderazgo XY enfoca la Teoría Y con los supuestos en los que se ha fundamentado un empleado que mantiene la motivación permanente para la realización de su trabajo y el cumplimiento de los compromisos asumidos, sin la marcación permanente de sus superiores. Por consiguiente, el líder vela por mantener a este tipo de empleados y a partir de sus fortalezas, colocarlas a disposición de los resultados del grupo. Los empleados tipo Y, lo conforman aquellos colaboradores que aman su trabajo, se comprometen, se autoexigen y son

propositivos frente a las metas organizacionales, constituyen el fin último del líder y el reto del Liderazgo XY, quien de manera precisa debe conocer y aplicar el marco conceptual del liderazgo organizacional.

En correspondencia con los planteamientos expuestos, la interpretación de liderazgo adoptada por este estilo propuesto, conceptualmente se sitúa en el campo de la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores, mediante la transformación o el mantenimiento individual, entendiendo que cada uno representa condiciones particulares y necesidades propias. Esta transformación o mantenimiento constituye la principal responsabilidad del líder, lo conduce a transformar las debilidades (X) en fortalezas (Y) y a mantenerlas una vez alcanzadas. El principal fundamento del Liderazgo XY, consiste en generar un proceso genuino de transformación de los empleados X y una legítima intención de conservación de los empleados Y, esto haciendo alusión al proceso evolutivo mismo de la visión de liderazgo.

La definición que se acerca a los fundamentos conceptuales de un Liderazgo XY, se relacionan estrechamente con el tercer escenario de evolución del liderazgo. El líder asume frente a sus colaboradores la responsabilidad de observar, analizar, proponer, transformar y mantener, pero el seguidor es quien le otorga las facultades para ejecutarlo.

El Liderazgo XY encaja en una perspectiva multienfoque, por su naturaleza se sitúa en un enfoque emergente, pero es capaz de nutrirse de otros enfoques como el de la conducta, porque este líder asume comportamientos favorables para interactuar y consolidar confianza con sus seguidores. Del mismo modo se apropia de estilos favorables ante determinadas contingencias, para lo cual prepara su equipo, ante esto, se configura bajo un enfoque situacional. Cuenta con absoluta claridad para comprender que, para impactar en la vida de los seguidores debe apoyarse del enfoque del poder y la influencia, con carisma y empatía. Es cuidadoso de las

relaciones con sus seguidores e identifica los factores motivacionales de cada uno de ellos. En su concepción el Liderazgo XY excluye el enfoque del gran hombre, porque no sigue un patrón rígido de líder, de la misma manera, no se acoge a los supuestos del enfoque de los rasgos, porque no es necesario nacer con las condiciones específicas de líder, este liderazgo se adquiere con preparación y estudio, aunque requiere de un alto nivel de sensibilidad, solidaridad y cooperación.

El Liderazgo XY se enfoca en las tareas y en los resultados esperados, pero, con una alta orientación en las personas, este enfoque de liderazgo, reconoce que impactar en las personas significa prepararlas, transformarlas y mantenerlas para alcanzar los resultados esperados. Del mismo modo, el Liderazgo XY tiene relación estrecha con el modelo situacional, cuya principal aportación tiene que ver con la percepción del líder sobre el grado de madurez de sus colaboradores y así determinar las acciones a seguir frente a los compromisos comunes. Pero en el Liderazgo XY el nivel de madurez de los empleados lo asume el líder, es por ello que declara un compromiso con los seguidores con nivel madurez R1, R2 y R3, para conducirles a un nivel R4 y otro compromiso con los R4 de mantenerlos en ese nivel.

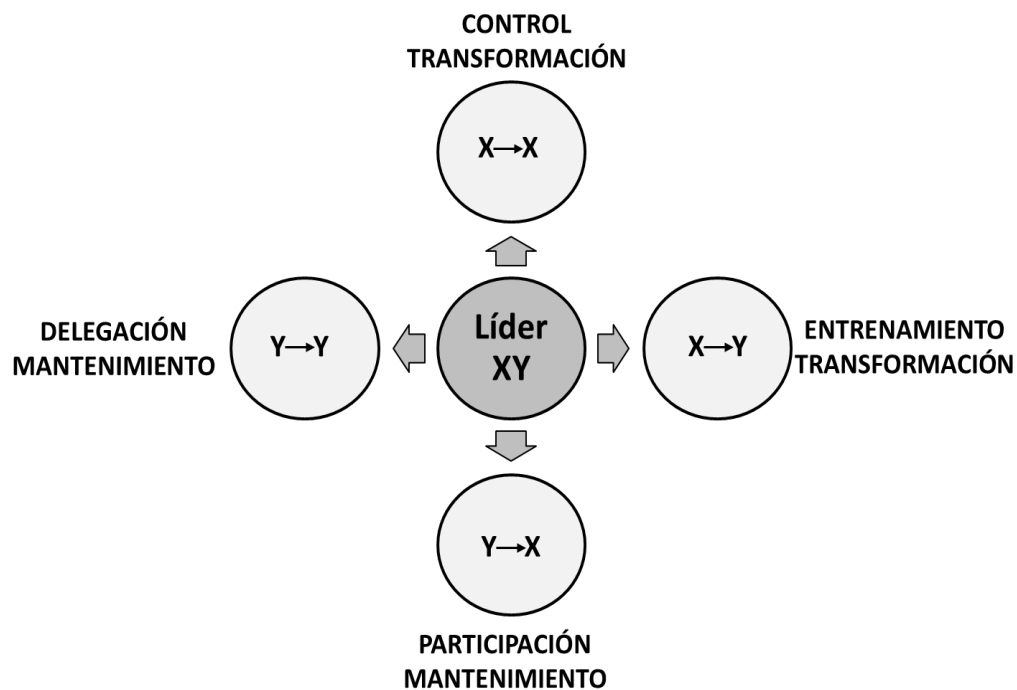
El Liderazgo XY se acopla a los fundamentos del liderazgo transformacional, bajo una significativa convicción de la importancia de la generación de cambios en las conductas de los seguidores, en razón de la valoración de las fortalezas de las personas y modificación los aspectos no favorables como oportunidades de mejora. Del mismo modo, este liderazgo se nutre de los supuestos del liderazgo creativo y lo reconoce como pilar valioso para despertar en los seguidores mecanismos facilitadores de transformación conductual hacia los propósitos establecidos y el medio para la salida del conformismo que experimentan algunos empleados tipo X. Frente a la volatilidad y a lo complejo de las dinámicas actuales, el Liderazgo XY cuenta

en sus pretensiones con el enfoque adaptativo, porque asume la heterogeneidad de los equipos y de las percepciones frente a las diversas circunstancias y desafíos que se presentan.

Una vez expuestos los fundamentos conceptuales, se analiza la actuación del Liderazgo XY en cada una de las cuatro situaciones analizada, esta vez bajo la aplicación específica y las acciones o rol de líder XY en cada una de ellas. En esta ocasión se hace la interpretación desde la perspectiva de lo que debería hacer el líder y el rol que debe asumir para garantizar el éxito de su gestión y el máximo provecho de sus colaboradores. Dicho en otras palabras, son los estilos que el líder XY adopta para alcanzar los propósitos en cada escenario y lo que da lugar para la consolidación de los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, lo anterior se ilustra en la Figura 11.

Figura 11.

#### ROL DEL LÍDER EN EL LIDERAZGO XY



Fuente: Elaborado por el autor

### ***6.10.1. Control para la transformación***

Ante un empleado X e identificado por el líder como un empleado con tendencias a permanecer en ese estado y con poco interés para generar cambios en su vida, el Liderazgo XY propone un enfoque de control para neutralizar los efectos de las acciones del empleado, para luego asumir el proceso de transformación, este control se asume como un proceso de sensibilización con los empleados. En el Liderazgo XY este enfoque se ha denominado Sistema de Control Transformador (SCT), el control planteado parte con la identificación de las causas para intervenirlas y mitigar sus efectos. Las intervenciones se deben realizar como casos aislados, debido a que cada empleado tiene una situación particular y sus propias motivaciones o razones. Además, por su actitud de resistencia frente a la transformación, es necesario iniciar el proceso con estos empleados con mecanismo de persuasión como lo plantea Hersey & Blanchard (1969).

Aplicar el control como un mecanismo de gestión y medición del desempeño, de una manera persistente y sistemática, es una condición esencial para empleados tipo X que no evidencian interés de cambio, es por ello que Hernández (2017) considera que el control organizacional implica la revisión permanente de los procesos y las personas y su articulación con los planes orientados a los resultados. Sin embargo, el control no debe estar enfocado en generar dependencia a los empleados con un sistema supervisor y de exigencia permanente y mucho menos, cuando los resultados del empleado dependen de esta acción. El control que asume un líder XY con los empleados X, es un control que exhorta a la transformación. En tal sentido, se alinea con los esbozos de Revilla & Tovar (2011) quienes consideran que el control organizacional moderno debe estar orientado a lograr un empleado autodisciplinado, lo más importante es que estas formas de control contribuyan a la transformación de las relaciones

interpersonales y de la organización en general.

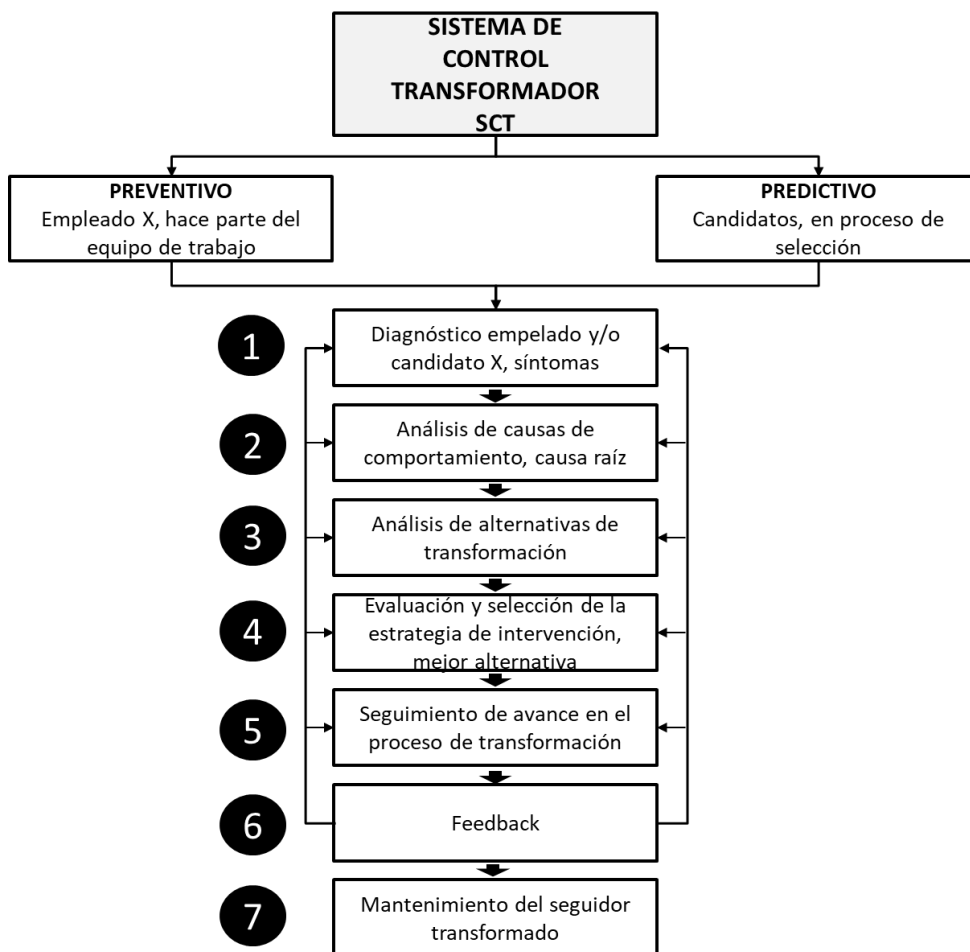
El control que ejerce el líder XY, denominado SCT prepara a los colaboradores y los orienta al logro de los propósitos, asimismo, los prepara en la mitigación de acontecimientos que pueden arriesgar el éxito en la gestión, por lo cual es de carácter preventivo cuando la persona X ya es un empleado de la organización y de carácter predictivo, cuando se realiza la intervención durante proceso de selección a los candidatos, es decir, antes de ingresar a la organización.

El control es descrito por Arango (2007) como la interrelación de habilidades, normas internas, estructura orgánica, acciones y herramientas dispuestas para direccionar, verificar, evaluar y retroalimentar la utilización de los recursos, ejecución de los procesos y el comportamiento de las personas. Por lo tanto, debe ser un sistema de control estratégico orientado a medir el desempeño de los empleados, bajo este enfoque, Bohórquez (2011) reafirma que un sistemas de control opera bajo recompensas o castigos, bien sea para reafirmar o modifica la conducta de los empleados. En tal sentido es concebido por el Liderazgo XY, como un sistema estratégico de control que refuerza y/o transforma a personas para que sumen al desempeño del grupo, por lo tanto, debe ajustarse a lo estipulado en el SCT, en su enfoques preventivo y predictivo, dependiendo las necesidades. El SCT se desarrolla en siete etapas: 1) Diagnóstico empelado y/o candidato X, síntomas; 2) Análisis de causas del comportamiento, identificar la causa raíz; 3) Análisis de alternativas de transformación; 4) Evaluación y selección de la estrategia de intervención, mejor alternativa; 5) Seguimiento de avance en el proceso de transformación, 6) Feedback y 7) Mantenimiento del seguidor transformado. La estructura general del SCT, tanto en su enfoque preventivo como predictivo se aprecia en la Figura 12.

Figura 12.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL TRANSFORMADOR EN EL LIDERAZGO

XY



Fuente: Elaborado por el autor

**6.10.2. Entrenamiento para la transformación**

A diferencia de los empleados X analizados en el primer escenario, los cuales no tienen interés en cambiar, los empleados X en esta circunstancia, cuentan con el deseo de transformarse y permiten que el líder lo influencie para ello. Ante empleados X, se ha dicho que el líder XY asume una de sus más grandes responsabilidades, lograr despertar su interés para

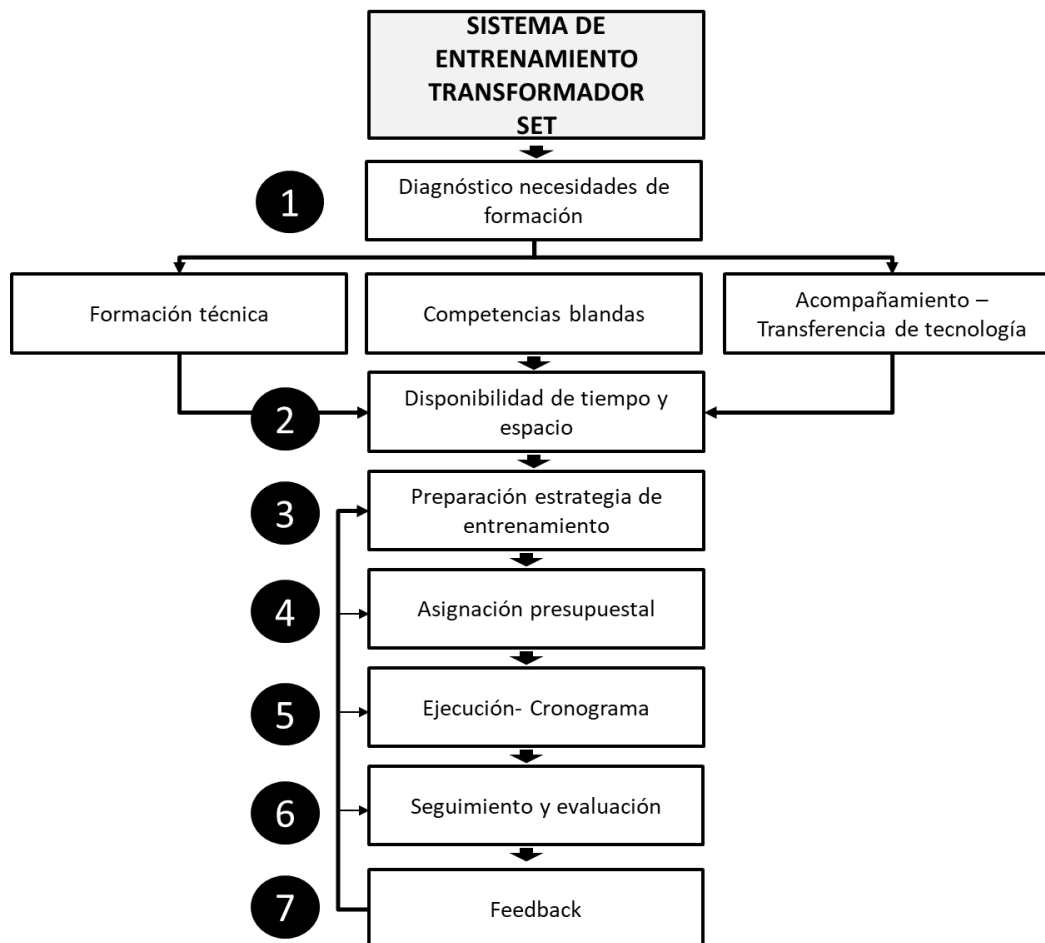
que, mediante un proceso voluntario en primera instancia y guiado por el líder, asuma de manera responsable un proceso de transformación que lo lleve a un estado Y, para ello, en este enfoque se sugiere el desarrollo de un Sistema de Entrenamiento Transformador (SET). La estructura de la SET contempla la realización de siete etapas: 1) Diagnóstico de necesidades de formación; 2) Disponibilidad de tiempo y espacio; 3) Preparación de la estrategia de entrenamiento; 4) Asignación presupuestal; 5) Ejecución y cronograma; 6) Seguimiento y evaluación y 7) Feedback. En la Figura 13 se presenta el esquema y la interacción de estas etapas.

Las bases para el progreso en este rol del líder, provienen de los postulados del liderazgo transformacional planteado por James MacGregor Burns en 1978 y enriquecido con invaluable aportes en todo este tiempo de su vigencia. Asimismo, el rol que asume el líder XY para lograr el propósito con estos colaboradores, es de instructor (Hersey & Blanchard, 1969). Esto se alcanza mediante un proceso de formación y asignación de responsabilidades, debido a que este empleado necesita solo un impulso y acompañamiento durante todo el proceso de apropiación y ejecución de lo aprendido, ya que cuenta con la actitud. El líder como instructor imparte unas directrices y adiestra sobre la tarea, suministrando toda la información necesaria y apoya en el proceso para garantizar que los resultados se alcancen (Jordán & Garay, 2014).



Figura 13.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ENTRENAMIENTO TRANSFORMADOR EN EL  
LIDERAZGO XY



Fuente: Elaborado por el autor

El líder no solamente instruye para la tarea, sino que prepara al equipo para el cambio, por consiguiente, adquieren un rol preponderante las competencias pedagógicas del líder, indispensables para la formación o entrenamiento del equipo. El líder XY debe ser un buen gestor del cambio, su principal reto ante los empleados X, es mitigar su resistencia frente a las contingencias presentadas. Es por ello que Daft (2011) atribuye el éxito de los cambios, primero al rol líder en cuanto a la estrategia o los mecanismos utilizados para incorporar los cambios al

equipo, para esto sugiere que se realice en tres etapas: 1) Preparación, el líder desarrolla acciones para preparar al equipo, reuniones, capacitaciones, comités, entre otras; 2) Aceptación, comprensión de los colaboradores sobre el impacto que ha de tener el cambio y 3) Compromiso, el equipo asume y ejecuta las responsabilidades. En segundo aspecto para el éxito de los cambios, está la disposición de los empleados a trabajar con dedicación y motivación hacia los nuevos objetivos. Esto representa un fundamento de gestión para el líder XY, bajo esta estructura de pensamiento podrá lograr que los empleados X se comprometan con la gestión y le cumplan a la organización.

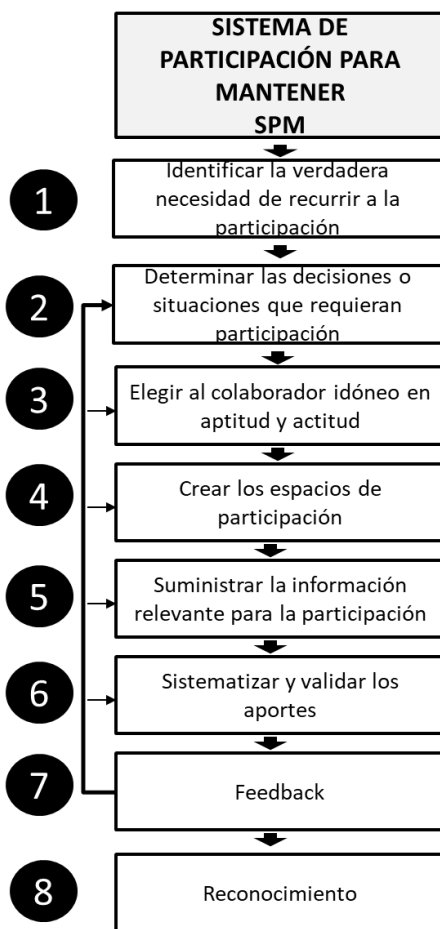
El Liderazgo XY por su compromiso con el cambio, se orienta con los planteamientos de Lussier & Achua (2016) cuando discurren en que los líderes gestionan el cambio, influenciando los comportamientos de los colaboradores y demandando de ello sus aportes para lograr las metas. Producir cambios positivos en las organizaciones y en las personas, lo explica Maxwell (1996) como la esencia del liderazgo, a lo que apunta el Liderazgo XY, en este proceso transformacional de los seguidores X. Otros atributos con los que cuenta el Liderazgo XY para cumplir con este reto son, la inteligencia social y la capacidad de ser entrenador. La primera, se requiere porque se necesita de un buen manejo de las relaciones, para influenciar y convencer al equipo y provocar la sinergia en el mismo, esto sin olvidar que en este proceso, el líder piensa en sus propias expectativas, pero no puede ignorar las expectativas de sus colaboradores con respecto a él y a la organización (Madrigal, 2009). La segunda hace referencia al entrenamiento o al líder entrenador, se justifica por sí sola en esta concepción de líder instructor, su entrenamiento lo hace pensando en la organización y exhorta a los colaboradores a creer en ella, así mismo a prepararlos para que participen en los procesos que conducen a los objetivos.

### ***6.10.3. Participación para el mantenimiento***

Cuando un líder XY tiene a su cargo empleados Y con alto riesgo a convertirse en X por diversas causas, debe impedirlo de manera diligente para que sea oportuno y evitar las consecuencias de la materialización. Las acciones se operan bajo un Sistema de Participación para Mantener (SPM), debido a que la fuente de éxito de la gestión del líder en este caso es mantener al empleado en su condición Y. El SPM se desarrolla en ocho etapas: 1) Identificar la verdadera necesidad de recurrir a la participación; 2) Determinar las decisiones o situaciones que requieran participación; 3) Elegir al colaborador idóneo en aptitud y actitud; 4) Crear los espacios de participación; 5) Suministrar la información relevante para la participación; 6) Sistematizar y validar los aportes; 7) Feedback y 8) Reconocimiento. El esquema de la integración de estas etapas se muestra en la Figura 14.

Figura 14.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN PARA MANTENER EN EL  
LIDERAZGO XY



Fuente: Elaborado por el autor

Un liderazgo participativo es un estilo que abre espacios en el que todos participan, mediante una buena y permanente comunicación, los seguidores se involucran en los procesos y el líder confía en las contribuciones del equipo, por lo tanto, gestiona con altos niveles de productividad. La participación la promueven los líderes con visión de futuro, instando a sus colaboradores a confiar en sus capacidades y a dedicar esfuerzo en la construcción de aportes

valiosos para la organización Bracho & García (2013). La interacción del líder con su equipo es importante para desencadenar en ellos la cooperación y el deseo de participar activamente para el beneficio del grupo (Castro, 2012). Otras de los beneficios para la gestión de un líder que mantiene a sus empleados Y, no permitiendo que se conviertan en X, es que logra un ambiente de trabajo sano, debido a que, en la mayoría de las veces, las razones por las que un buen empleado se interesa por cambiar a niveles bajos de productividad, obedecen a malas experiencias con el líder, con la organización o con sus mismos compañeros, lo que afecta la sanidad del clima laboral. Para que se configure un buen clima organizacional, es necesario que el liderazgo adopte acciones adecuadas a las circunstancias, una visión de equipo y orientación a los objetivos (Alves, 2000).

#### ***6.10.4. Delegación para el mantenimiento***

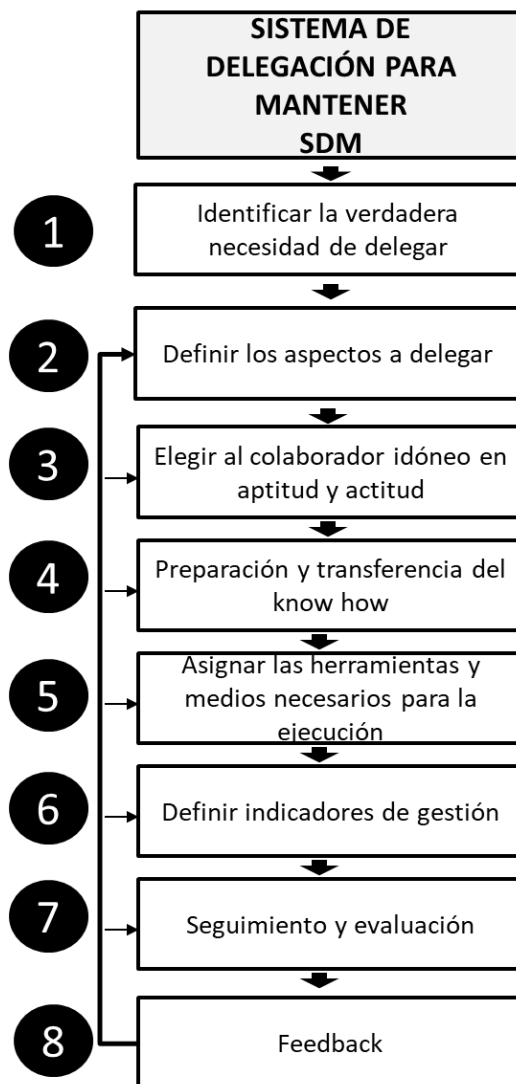
En este contexto y el siguiente, se describe la interacción y los roles del Liderazgo XY frente a empleados Y. En la delegación para el mantenimiento, se hace alusión a un empleado Y con una convicción inalterable de permanecer siendo y pareciendo un empleado proactivo, propositivo y enamorado de su trabajo. El líder XY también da cumplimiento a su propósito de preservar al seguidor en condiciones de empleado Y, el Liderazgo XY sugiere la implementación del Sistema de Delegación para Mantener (SDM). El SDM se desarrolla en 8 etapas: 1) Identificar la verdadera necesidad de delegar, no es delegar por delegar, es delegar cuando lo amerita; 2) Definir los aspectos a delegar, el líder XY es consciente de lo que es delegable y lo que no; 3) Elegir al colaborador idóneo en aptitud y actitud; 4) Preparación y transferencia del know how por parte del líder al colaborador; 5) Asignar las herramientas y medios necesarios para la ejecución de la tarea por parte del colaborador; 6) Definir los indicadores de gestión para medir los resultados del trabajo delegado; 7) Seguimiento y evaluación y 8) Feedback. La

manera como estas se articulan, se ilustra en la Figura 15.

El líder XY debe tener claro los beneficios y los riesgos de la delegación, por ello que cuando la analiza, lo hace con las debidas precauciones. En este liderazgo se concibe la delegación de autoridad como el mecanismo que insta a la participación de los colaboradores, y se hace exitosa en la medida que estos, están más entrenados para la tarea y la influencia que ejerza el líder (Daft & Lane, 2008). Uno de los beneficios más importantes de la delegación de autoridad o poder (Empowerment), es que se incrementa el poder de los colaboradores y por consiguiente, su motivación y su capacidad para crear (Daft, 2011). Se debe apreciar en el colaborador las condiciones para recibir la responsabilidad sobre algunas decisiones que impactan a ellos como empleados y a la organización (Hersey & Blanchard, 1969), esto se hace si el grado de madurez del empleado es alto (Sánchez, 2000), dicho en otras palabras, se realiza cuando el líder requiere baja orientación a la tarea y baja orientación a las personas (Sanchez & Rodríguez, 2010), el empleado conoce sus responsabilidades y está motivado, en términos del Liderazgo XY, es un empleado Y.

Figura 15.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DELEGACIÓN PARA MANTENER EN EL  
LIDERAZGO XY



Fuente: Elaborado por el autor

Madrigal (2009) hace una detallada explicación sobre el enfoque de un liderazgo delegador, lo define como la designación de tareas específicas al empleado adecuado, al cual debe facilitar los recursos suficientes y para ello, debe implementar el seguimiento respectivo. Saber delegar es fundamental en el liderazgo estratégico, es una manera de reconocer las

competencias de los seguidores para la toma de decisiones y para que el líder cumpla sus metas (Guimerá, 2018). Con todo esto, es claro que el líder se convierte en el catalizador de las situaciones, al final asume la responsabilidad de todo lo que sucede en la organización, bajo este supuesto, se debe adoptar un mecanismo de delegación responsable. Él seguirá respondiendo, incluso por los resultados de otros, esto para el Liderazgo XY es preponderante en la gestión, delegación responsable o inteligente, dónde el punto vital, es contar con colaboradores aptos y dispuestos.

Bajo este enfoque, se promueve el autoliderazgo, el empleado Y que se mantiene Y, conoce lo que le corresponde y no se sale de esas líneas imaginarias establecidas con un líder que también desea contar con colaboradores autónomos y conscientes de sus responsabilidades. El autoliderazgo se puede entender como las capacidades y destrezas que posee el empleado para ejercer control y regular sobre sus acciones, esto lo lleva al concepto de autoeficacia, lo cual es valioso para la organización porque: 1) evidencia la determinación de un empleado para asumir los retos; 2) muestra la manera como se ajusta a las contingencias; 3) corrobora el esfuerzo que realiza para alcanzar metas (Garza et al., 2018).

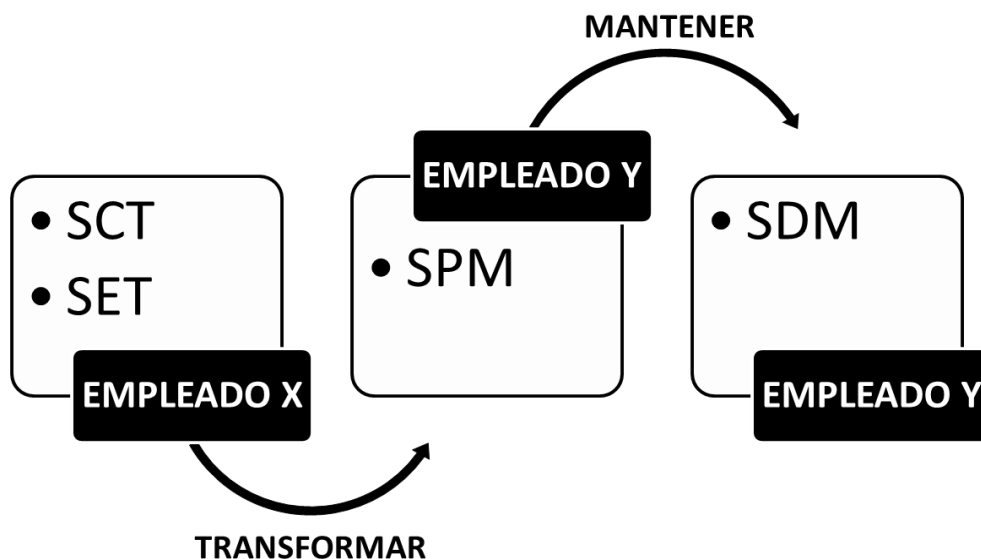
De manera resumida se puede afirmar que los fundamentos del Liderazgo XY, se sitúan en las personas, en los seguidores y su predisposición transitoria o permanente hacia comportamientos X o comportamientos Y, lo cual conduce a una estigmatización necesaria para la comprensión del modelo de liderazgo planteado, este proceso se ejecuta para que los colaboradores estén preparados en conocimientos y actitudes para el cumplimiento de sus compromisos. Parte entonces de la determinación del tipo de empleado para luego definir el estilo más conveniente a adoptar, encaminado a dos posibles propósitos, transformar o mantener. En general el Liderazgo XY, detalla cuatro situaciones que establecen los campos de acción del



líder XY, estos son: 1) Un empleado X que no le interesa cambiar; 2) Un empleado X con deseos de cambiar (mejora); 3) Un empleado Y con deseo de cambiar (empeora) y 4) Un empleado Y que no le interesa cambiar. En la Figura 16 se muestra de manera esquematizada, la secuencia evolutiva de los sistemas que se aplican y enlazan como un gran sistema de transformación y mantenimiento, lo que construye los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY.

Figura 16.

SECUENCIA EVOLUTIVA DE LOS FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL  
LIDERAZGO XY



Fuente: Elaborado por el autor

La interpretación del esquema que representa los fundamentos del Liderazgo XY, es apreciada como una secuencia evolutiva en la que el líder XY se sumerge con unos compromisos voluntarios y retadores de frente a sus empleados. El proceso parte con la identificación de los empleados X, con los cuales, el líder asume una primera estrategia de visión transformadora. Tal como se ha mencionado, estos empleados suelen ser de dos tipos, los empleados X que no tiene interés en transformarse y aquellos que si están dispuestos y facultan al líder para hacerlo. En el

primer caso y haciendo uso de la primera estrategia, transformar, inicia con los empleados X sin interés de cambio y aplicación el Sistema de Control Transformador (SCT), en el cual identifica la causa raíz que provoca la conducta y la interviene, hasta que la elimina y genera interés de cambio en el empleado X. Una vez superada esta etapa y logrado el cambio actitudinal, el empleado pasa a la condición de empleado X con deseos de cambiar, en este momento se aplica el segundo sistema, Sistema de Entrenamiento Transformador (SET), se le instruye en el saber, en el hacer y en el ser, así contará con las herramientas para transformarse a un empleado Y, la formación será aprovechada porque el empleado tiene interés y la actitud favorable.

Una vez entrenado y motivado, adquiere la condición de empleado Y, entonces el líder XY debe asumir la segunda estrategia que es mantener. En este momento el líder se enfrenta a empleados recién convertidos a empleados Y, aun se pueden encontrar en un riesgo latente de regresar a su estado anterior, por lo que el líder debe crear alternativas que permitan despertar el interés de estos empleados y hacerlos más productivos y útiles a la organización, en este punto se asume el Sistema de Participación para Mantener (SPM), el cual puede realizar aportes valiosos porque ya está sensibilizado y entrenado para participar. Una vez seguro en un estado Y, con deseos de mantenerse en ese nivel, se recurre al Sistema de Delegación para Mantener (SDM), se le delegan funciones, de lo elemental a lo complejo, en la medida de sus resultados. La delegación se da con altas posibilidades de éxito, porque es un empleado sensibilizado, entrenado y participativo, se involucra en las decisiones y situaciones organizacionales para ser atendidos con sus valiosos aportes, dando cumplimiento de esta manera, a todo el esquema del Liderazgo XY, con las estrategias de transformar y mantener organizaciones sostenibles.

## Conclusiones

Los resultados de este documento responden a la situación descrita en el problema de investigación, toda vez que constituye un aporte al acervo bibliográfico que de una manera u otra se relaciona con las teorías de McGregor y el liderazgo. Se pudo constatar en el análisis de antecedentes, que estas teorías con el liderazgo han sido poco relacionadas, como si ocurre con la motivación, desarrollo organizacional, gestión humana, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

Aunque algunos autores han afirmado que las teorías de McGregor carecen de validez, porque existen pocos constructos, siguen estando vigentes y son referentes universales para los estudios de la motivación humana en las organizaciones, por lo tanto, es un legado que se mantiene y que no existen estudios contundentes que las refuten.

Existen innumerables enfoques y estilos de liderazgo, históricamente han sido categorizados desde el rol del líder y su desempeño, la manera como se relaciona con los seguidores, las tareas, la inteligencia emocional, resultados, rasgos de la personalidad, manejo de las contingencias, conductas, entre otras. Pero muy poco se ha escrito sobre su rol y responsabilidad frente a las personas que influencia y de lo que es capaz de hacer de ellas y por ellas, así como lo plantea el Liderazgo XY.

De la revisión documental que dio estructura a la propuesta, la sistematización de los resultados y la correspondencia con los propósitos, permitió esbozar las siguientes conclusiones:

- El Liderazgo XY, concibe al empleado X como una persona apática al trabajo, a los procesos, al líder y al trabajo en equipo, con o sin interés de ser transformado. Esta apatía puede ser temporal o permanente. Al empleado Y lo identifica como la persona con

disposición permanente, coopera para el logro de las metas, innova, emprende y propone. Las causas de estos comportamientos, pueden ser internas (la persona) o externas (entorno laboral). En este estilo de liderazgo no estigmatiza al colaborador, como originalmente fueron planteadas y concebidas las teorías X y Y. Contar con claridad sobre los aspectos que definen a un empleado X o Y, es importante para el área de gestión humana, porque le permite actuar oportunamente en los procesos de selección de personal para la elección de candidatos Y.

- Con relación a los dos tipos de empleados y su interacción en las organizaciones, se identifican cuatro situaciones que crean escenarios de acción para el líder y su intención de transformar o mantener. Estas situaciones son:  $X = X$ : hace referencia a un empleado X que se mantiene X (debilidad sostenida);  $X = Y$ : se refiere al empleado X que se transforma en Y (Ideal);  $Y = Y$ : hace alusión a un empleado Y que se mantiene Y (fortaleza sostenida) y  $Y = X$ : se refiere al empleado Y que se transforma en X (punto crítico). Esto configura el accionar del líder XY. Para el primer caso, se evidencia un liderazgo indiferente que condena al empleado en permanecer en ese estado de improductividad; el segundo demuestra la efectividad del liderazgo porque empodera al empleado; en la tercera situación se da un liderazgo sostenible que potencia las fortalezas del equipo y, por último, un liderazgo nocivo que daña las relaciones, las personas y la organización. Es importante para las empresas identificar plenamente estas situaciones, debido a que es el punto de partida para una gestión estratégica del talento humano.

- Las cuatro situaciones analizadas, nacen del estilo de liderazgo y las actitudes de los líderes o jefes y de los colaboradores. Para el caso de  $X=X$ , se identifica un estilo de liderazgo indiferente o de ausencia de liderazgo, con actitudes que condenan al empleado a

mantenerse en ese estado. Para los  $X=Y$ , se define un liderazgo efectivo, cuya actitud más significativa, es la de empoderar a los empleados. Para aquellos que se encuentran en el escenario  $Y=Y$ , están frente a un liderazgo sostenible que potencia las capacidades del equipo. Por último, el escenario  $Y=X$ , es propiciado por un liderazgo nocivo, con una actitud depredadora de recursos, especialmente de los talentos.

- Los tipos de relaciones que surgen con los jefes  $X$  y los líderes  $Y$ , con subalternos o seguidores  $X$  o  $Y$ , se definen de la siguiente manera: Para un jefe  $X$  con subalterno  $X$ , la relación que se gesta es de confianza difusa y crisis de autoridad. Pero cuando este jefe  $X$  se relaciona con subalternos  $Y$ , se crea un ambiente de desconfianza inferior, es decir, el subalterno no confía en el trabajo de su superior. Por otra parte, para los líderes  $Y$ , condición necesaria en el Liderazgo  $XY$ , que dirigen a seguidores  $X$ , se enfrentan a una relación de desconfianza superior, es decir, el líder no confía en las capacidades del seguidor, caso contrario, cuando el seguidor es  $Y$ , se establece un ambiente de confianza perfecta o confianza mutua.

- El Liderazgo  $XY$ , hace parte de un enfoque emergente que se ajusta al nuevo paradigma del liderazgo. Se enfoca en las personas y esgrime dos estrategias fundamentales, transformar y mantener. Las estrategias son desarrolladas mediante la aplicación de cuatro sistemas. Un primer sistema denominado Sistema de Control Transformador (SCT), aplicado a empleados  $X$  que pretenden permanecer  $X$ , el propósito de este sistema es sensibilizar y persuadir. En segundo lugar, se implementa el Sistema de Entrenamiento Transformador (SET), se aplica a empleados  $X$  que aspiran a transformarse en  $Y$ . A medida que el empleado avanza en su proceso de transformación, se desarrolla en tercer momento, en el que se aplica el Sistema de Participar para Mantener (SPM), usado para un empleado recién convertido en

Y, con alta probabilidad de retroceso, la estrategia consiste en abrir campos de participación. Por último, se adopta el Sistema de Delegación para Mantener (SDM), utilizado en empleados Y que permanecen Y, se asignan responsabilidades y se empoderan en aspectos específicos. De esta manera, se estructuran los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, con la aplicación de las estrategias y la consolidación de los cuatro sistemas, su aplicación se traduce a equipos productivos y empresas competitivas.

La información plasmada en este documento referente al Liderazgo XY, es una primera aproximación a la estructura de un estilo de liderazgo que debe ser analizado a profundidad y validado en el campo, definir si un empleado es X o Y, debe estar alejado de todo elemento de subjetividad. El estilo propuesto es útil, en la medida en que se cuente con suficiente información para inferir, si un empleado es X o es Y. Esto está insinuado para estudios más profundos, cuya validez será analizada en el momento que corresponda y que en el futuro amerita su validación como modelo, para lo cual se sugiere la medición de la influencia de los cuatro sistemas en el proceso transformacional y de mantenimiento.

## Referencias

- Alalfy, H. R., & Elfattah, D. A. (2014). Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 59–66.  
<https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n6p59>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología Del Deporte*, 9(1–2), 123–133. [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo y clima organizacional.pdf?sequence=1](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo_y_clima_organizacional.pdf?sequence=1)
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction , Work Effort , and Creativity : The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323.  
<https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (1989). Leadership past present future. *Leadership: Past, Present, and Future*, 3–16. <https://doi.org/10.1227/01.NEU.0000028086.48597.4F>
- Anzola, O. (2002). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. *Sotavento MBA*, unknown(7), 38–50.
- Arango, M. (2007). Control organizacional : ¿ sistema o agregado de elementos? *AD-Minister*, 11, 80–96. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327241005.pdf>
- Arnold, J., Beach, L., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21)
- Arredondo, F. (n.d.). *La Falta de Integridad en el Liderazgo Organizacional Arredondo*

Trapero, Florina. [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/ARREDONDO\\_FLORINA.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/ARREDONDO_FLORINA.pdf)

Arredondo, F., & Garza, J. (2015). Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad- empresa basada en el diálogo. *Revista Empresa y Humanismo*, XVIII(1), 81–114.

[https://www.researchgate.net/publication/272492944\\_Un\\_modelo\\_de\\_virtudes\\_relacionales\\_y\\_principios\\_guia\\_para\\_una\\_comunidad-empresa\\_basada\\_en\\_el\\_dialogo](https://www.researchgate.net/publication/272492944_Un_modelo_de_virtudes_relacionales_y_principios_guia_para_una_comunidad-empresa_basada_en_el_dialogo)

Arslan, A., & Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance : Small Business. *Physics Procedia*, 75, 102–111.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.012>

Assen, M. F. Van. (2019). Empowering leadership and contextual ambidexterity e The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>

Avolio, B., & Dodge, G. (2000). E-Leadership : Implications for Theory , Research , and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.3825&rep=rep1&type=pdf>

Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.  
<https://doi.org/10.1002/job.283>

Baquero, C., & Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *An. Psicol*, 16(2), 167–175.



<https://www.redalyc.org/pdf/167/16716206.pdf>

- Bar-Tal, Y. (1972). What Can We Learn from Fiedler's Contingency Model? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19(1). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-5914.1989.tb00136.x>
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86–97. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684006.pdf>
- Barbosa, D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.19.1107>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2001). To your heart's content: A model of affective diversity in top management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(March), 802–836.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (LEA (ed.); Second Edi). LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. <https://epdf.pub/transformational-leadership-second-edition.html>
- Beatty, K., & Hughes, R. (2005). Reformulating strategic leadership. In .European Business Forum (Ed.), *European Business Forum* (pp. 14–17). <http://connection.ebscohost.com/c/articles/16628515/reformulating-strategic-leadership>
- Bennis, W. (2000). End of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *IEEE Engineering Management Review*, 28(3),

36–42. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80008-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80008-x)

Blake, R. R. ., & Mouton, J. S. . (1962). Managerial Grid. *Management Today*, 44–48.

<https://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Robert-R.-Blake-y-Jane-S.-Mouton.pdf>

Bobic, M. P., & Davis, W. E. (2003). Public Management Research Association A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques. *Public Administration Research and Theory: J-PART*, 13(3), 239–264.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mug022>

Bohórquez, L. E. (2011). Sistema de control estratégico y organizacional, críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 307–322.

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/1098/1318>

Bojadziev, M., Stefanovska-Petkovska, M., Handziski, V., & Barlakoska, G. (2016). Age Related Preferences of Leadership Style: Testing McGregor’s Theory X and Y. *Journal of Management Research*, 8(4), 187. <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i4.10088>

Bowlby, K., Mcdermott, E. P., & Obar, R. (2011). Personal Values , Behavior And Conflict Resolution Styles : A Study Of Contemporary Mainland Chinese Business Students. *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 42–59.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.1592&rep=rep1&type=pdf>

Bracho, A. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la practica. *Compendium*, 8(14), 5–19. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88001402.pdf>

Bracho, & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios En*

*Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Brdulak, J., Senkus, P., & Senkus, A. (2017). The concept of employee motivation and leadership related lifestyles. *Filosofija, Sociologija*, 28(2), 109–118.  
[https://www.researchgate.net/publication/317429015\\_The\\_Concept\\_of\\_Employee\\_Motivation\\_and\\_Leadership\\_Related\\_Lifestyles](https://www.researchgate.net/publication/317429015_The_Concept_of_Employee_Motivation_and_Leadership_Related_Lifestyles)

Burke, W. (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History*, 17(2), 193–201.  
<https://doi.org/10.1108/17511341111112596>

Cabrera, J. (2012). Liderazgo Adaptativo: la búsqueda de la emergencia. In *Cabrera Management Consultants* (Vol. 6, p. 9).  
<https://cabreramc.files.wordpress.com/2012/04/liderazgo-adaptativo-06.pdf>

Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151–166.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512009000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Calderón, & Moreno, M. (2018). *Liderazgo negativo, riesgo psicosocial y salud en el trabajo*.  
[https://www.researchgate.net/publication/319472182\\_LIDERAZGO\\_NEGATIVO\\_RIESGO\\_PSICOSOCIAL\\_Y\\_SALUD\\_EN\\_EL\\_TRABAJO](https://www.researchgate.net/publication/319472182_LIDERAZGO_NEGATIVO_RIESGO_PSICOSOCIAL_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO)

Campagnola, M. (2017). Examining the Relationship Between Communication Apprehension and Individual Innovativeness in Managers. *ProQuest Dissertations and Theses*, 222.  
[https://manchester.idm.oclc.org/login?url=https://search.proquest.com/docview/1973567562?accountid=12253%0Ahttp://manfe.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/44MAN/44MAN\\_services\\_page?genre=dissertations+](https://manchester.idm.oclc.org/login?url=https://search.proquest.com/docview/1973567562?accountid=12253%0Ahttp://manfe.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/44MAN/44MAN_services_page?genre=dissertations+)

%26+theses&atitle=&author=Campagnola%2C+Michelle&volume

Cardona, P., & Elola, A. (2004). *Confianza en las relaciones jefe -subordinado* (No. 1–12; IESE PUBLISHING).

Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450–460. <https://doi.org/10.1108/00251740510589814>

Castro, G. (2012). *Efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra-específicas presentes en una organización privada* [Universidad del Rosario].

<https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/Proyecto-Guido-Castro-Defensa-Candidatura-Doctoral.pdf>

Castro, G., & Noguera, Á. (2014). Organizational predation: The consequences of the use of power in the organization. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 233–242.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.03.001>

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a* (U. C. de Madrid (ed.); E-Prints C). <https://eprints.ucm.es/7143/1/T28589.pdf>

Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(1), 138–

158. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>

Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos* (McGrawHill (ed.); Octava Edición).

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (McGrawHill (ed.); Segunda Edición).

[https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-](https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf)

[Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf](https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf)

- Ciulla, J. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28. <http://web02.gonzaga.edu/orgl/orgl503/Articles/Article6.pdf>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional : implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152–164. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (PAIDÓS (ed.)). <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (C. Learning (ed.); Decima edi). Vanderbilt University. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The Leadership Experience* (Thomson (ed.); Fourth Edi). <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. In H.-W. University (Ed.), *Escuela de Negocios de Edimburgo*. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)
- Dartey-Baah, K. (2009). Douglas McGregor’s theoretical models: Their application in assessing leadership styles. *Academic Leadership*, 7(4). <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1326&context=alj>
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees’ attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173–199. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>

Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools.

*Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.

<https://doi.org/10.1177/1741143206059542>

Davison, H., & Smothers, J. (2015). How theory X style of management arose from a fundamental attribution error. *Journal of Management History*, 21(2), 210–231.

<https://doi.org/10.1108/JMH-03-2014-0073>

Day, D. V. (2012). Leadership. *Researchgate*, January 2012, 1–34.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022>

De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209–218.

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/7369/6727>

Díaz, O. (2018). Avances en liderazgo: el modelo situacional. *Temáticas Emergentes En Innovación Universitaria*, 1(February), 117–131.

[https://www.researchgate.net/publication/326625814\\_Avances\\_en\\_liderazgo\\_el\\_modelo\\_situacional](https://www.researchgate.net/publication/326625814_Avances_en_liderazgo_el_modelo_situacional)

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura* (G. E. Norma (ed.)).

[https://www.academia.edu/24182520/La\\_gerencia\\_en\\_la\\_sociedad\\_futura](https://www.academia.edu/24182520/La_gerencia_en_la_sociedad_futura)

Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(72), 135–147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>

Durand, V. (2003). Confianza y eficacia ciudadana en una sociedad con alta desigualdad.

*OPINIÃO PÚBLICA*, 12(12), 277–296. <https://www.scielo.br/pdf/op/v12n2/03.pdf>

- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success : Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570–583.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- EAE Business School. (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? In *Retos para ser directivo* (p. 11).  
<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Estrada, S. (2007). El liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343–348.  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership : empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271–291. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>
- Ferrer, & Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. *Orientación y Sociedad*, 17, 85–94.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68803/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68803/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., & Rojas, L. (2000). Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmatica Universitaria. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 7(23), 23.  
<https://www.redalyc.org/pdf/105/10502306.pdf>
- Fiedler, F. (1981). Leadership Effectiveness. *The American Behavioral Scientist*, 24(5), 619.  
<https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y*

*Libertad*, 7(1), 119–123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792>

Frias, R. (2011). La confianza, factor fundamental del capital social en el Análisis de las organizaciones. *Capital Humano*, 258, 1–19.

[http://www.mitramiss.gob.es/es/sec\\_bep/bibliotecas/central/Novedades/BoletinSumarios/Sumarios2011/Octubre2011primera/2275.PDF](http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_bep/bibliotecas/central/Novedades/BoletinSumarios/Sumarios2011/Octubre2011primera/2275.PDF)

Gannon, D., & Boguszak, A. (2013). Douglas mcgregor's theory x and theory y. *CRIS Bulletin*, 2, 85–93. <https://doi.org/10.2478/cris-2013-0012>

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales.

*Entramado*, 11(1), 60–79. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>

Gardié, O. (2006). Autoliderazgo y Liderazgo Creativo. *Revista Recrearte*, 5, 12.

<http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte05/Seccion5/LiderazgoNeurociencia.htm>

Garza, M. T., Guzmán, E., & Gallardo, M. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51–65.

<https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp51-65>

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Goleman, D. (2004). ¿ Qué hace a un líder ? *Harvard Business Review*.

[https://www.academia.edu/23095911/Qué\\_hace\\_a\\_un\\_líder](https://www.academia.edu/23095911/Qué_hace_a_un_líder)

Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional* (S. A. Ediciones B (ed.)).

Ediciones B. [https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo.\\_El\\_poder\\_de\\_la\\_intel\\_-\\_Daniel\\_Goleman](https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo._El_poder_de_la_intel_-_Daniel_Goleman)



- Gómez. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 61652(24), 157–194.  
<http://www.scielo.unal.edu.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- Gómez, C. (n.d.). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericano de Psicología*, 2(2), 61–77.  
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D Libros - Liderazgo.pdf>
- Gordon, S. (2017). Confianza , capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVI(193), 41–55.  
[https://www.researchgate.net/publication/26474731\\_Confianza\\_capital\\_social\\_y\\_desempeno\\_de\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/26474731_Confianza_capital_social_y_desempeno_de_organizaciones)
- Gracia, F. J., Tomás, I., Martínez-córcoles, M., & Peiró, J. M. (2020). Empowering leadership , mindful organizing and safety performance in a nuclear power plant : A multilevel structural equation model. *Safety Science*, 123(January 2019).  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104542>
- Guimerá, A. (2018). El Liderazgo Estratégico, Una aproximación interdisciplinar. In *Journal of International Social Research* (Vol. 11, Issue 58). <https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2577>
- Gürbüz, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2014). Revisiting of theory X and Y a multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888–1906. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0357>
- Gutiérrez, Y. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald a. Heifetz, características alcances y limitaciones.*

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19871/GutierrezCelis-YeissonFabian-2019.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Head, T. C. (2011). Douglas McGregor ' s legacy : lessons learned , lessons lost. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/17511341111112604>

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo* (PAIDÓS (ed.)).

Heil, G., Bennis, W., & Stephens, D. (2000). Douglas McGregor. Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 143–145. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4474571>

Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (2015). Comportamiento Organizacional. In THONSOM (Ed.), *Primera edición* (Décima edi). [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)

Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111–124. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>

Hernández Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación* (McGrawHill (ed.); Sexta, Vol. 3, Issue 2). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>

Herrera, L., & Murillo, W. (2018). Estilos de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la teoría “X” y “Y” de Douglar McGregor. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 5(1), 50–57. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1281](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1281)

Hersey, P., & Blanchar, K. (1969). *Liderazgo “situacional.”* <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/07/liderazgo-situacional.pdf>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception,

- and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428.  
<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hollander, E. P., Fleishman, E. A., & Cleveland, J. N. (2017). Inclusive leadership. *Nursing Management*, 24(3), 12. <https://doi.org/10.7748/nm.24.3.12.s12>
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). Turning Leadership into Performance Management 1 2 3. *Public Governance and Leadership*, 429–430.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8350-9100-9\\_20](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8350-9100-9_20)
- Howieson, W. B., Burnes, B., & Summers, J. C. (2019). Organisational leadership and/or sustainability: Future directions from John Dewey and social movements. *European Management Journal*, 37(6), 687–693. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.003>
- Huaylupo, J. (2007). El liderazgo: Un poder relativo. *Ciencias Sociales*, 1(115), 103–124.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/11213/10571>
- Islam, S., & Eva, S. A. (2017). Application of McGregor's Theory X and Theory Y: Perception of Management toward the Employees in the Banking Industry of Bangladesh. *The International Journal Of Business & Management*, 5(11), 135–145. [www.theijbm.com](http://www.theijbm.com)
- Jacob, N., & Ambily, A. S. (2019). Mc gregor's x & y theory in people management at work place with reference to public and private ayurvedic pharmaceuticals. *Journal of International Pharmaceutical Research*, 46(3), 591–596.  
[https://www.researchgate.net/publication/333842456\\_Mc\\_Gregor's\\_X\\_and\\_Y\\_Theory\\_in\\_People\\_Management\\_at\\_Work\\_Place\\_with\\_reference\\_to\\_Public\\_and\\_Private\\_Ayurvedic\\_Pharmaceuticals](https://www.researchgate.net/publication/333842456_Mc_Gregor's_X_and_Y_Theory_in_People_Management_at_Work_Place_with_reference_to_Public_and_Private_Ayurvedic_Pharmaceuticals)
- Jijón, M., & Fierro, I. (2016). Ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual.

*Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, IV(2), 7–17.

[http://www.temarium.com/wordpress/wp-content/documentos/2016.-Jijon Lynch.Ineficaz en el clima organizacional.pdf](http://www.temarium.com/wordpress/wp-content/documentos/2016.-Jijon%20Lynch.Ineficaz%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf)

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea* (McGrawHill (ed.); Sexta Edic).

[https://www.academia.edu/34453256/Administracion\\_Contemporanea\\_6ed\\_Gareth\\_R.\\_Jones\\_y\\_Jennifer\\_M.\\_George](https://www.academia.edu/34453256/Administracion_Contemporanea_6ed_Gareth_R._Jones_y_Jennifer_M._George)

Jordán, R., & Garay, M. (2014). *Liderazgo real, de los fundamentos a la práctica* (Vertical (ed.);

Segunda ed). <https://vdocuments.site/liderazgo-real-de-los-fundamentos-a-la-practica-rodrigo-jordan-y-marcelino.html>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A

review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>

Kanungo, R. N. (2009). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders.

*Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257–265. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard & Measures That Drive*

*Performance* (H. B. Review (ed.)).

Kawata, P. (2015). Desarrollo De Liderazgo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20,

26. <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>

Kesari, L., Bhattacharyya, P., & Sajeet, P. (2019). Am I empowered through meaningful work?

The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298–308.

<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>

Kessler, V. (2007). On leadership theory : McGregor's theories X and Y in the light of Christian anthropology. *Practical Theology in South Africa*, 22(2), 81–99.

<https://journals.co.za/content/practheo/22/2/EJC88618>

Kochan, T., Orlikowski, W., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2002). Beyond McGregor's Theory Y: Human Capital and Knowledge-Based Work in the 21st Century Organization. *Workforce, Cmi*, 1–24. [https://www.researchgate.net/profile/Joel\\_Cutcher-Gershenfeld/publication/237702104\\_Beyond\\_McGregor's\\_Theory\\_Y\\_Human\\_Capital\\_and\\_Knowledge-Based\\_Work\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_Organization/links/0c96052975716c2648000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joel_Cutcher-Gershenfeld/publication/237702104_Beyond_McGregor's_Theory_Y_Human_Capital_and_Knowledge-Based_Work_in_the_21st_Century_Organization/links/0c96052975716c2648000000.pdf)

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271.

[https://www.researchgate.net/publication/280114317\\_Douglas\\_McGregor%27s\\_Theory\\_X\\_and\\_Y\\_Toward\\_a\\_Construct-Valid\\_Measure](https://www.researchgate.net/publication/280114317_Douglas_McGregor%27s_Theory_X_and_Y_Toward_a_Construct-Valid_Measure)

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(2), 120–135.

<https://doi.org/10.1108/01437731011024385>

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2012). Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. *Journal of Managerial Issue*, 4(July 2015), 4.

[https://www.researchgate.net/publication/279524770\\_Further\\_Development\\_of\\_a\\_Measure\\_of\\_Theory\\_X\\_and\\_Y\\_Managerial\\_Assumptions](https://www.researchgate.net/publication/279524770_Further_Development_of_a_Measure_of_Theory_X_and_Y_Managerial_Assumptions)

Landrum, N. E., Howell, J. P., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership &*

*Organization Development Journal*, 21(3), 150–156.

<https://doi.org/10.1108/01437730010325031>

Larsson, J., Vinberg, S., & Wiklund, H. (2007). Leadership, quality and health: Using McGregor's X and y theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(10), 1147–1168.

<https://doi.org/10.1080/14783360701596290>

Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues Journal of Managerial Issues*, 27(14), 84–101.

[https://www.researchgate.net/publication/293175946\\_McGregor%27s\\_Theory\\_XY\\_and\\_Job\\_Performance\\_A\\_Multilevel\\_Multi-source\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/293175946_McGregor%27s_Theory_XY_and_Job_Performance_A_Multilevel_Multi-source_Analysis)

Lerner, A. (2011). McGregor's legacy: Thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue. *Journal of Management History*, 17(2), 217–237.

<https://doi.org/10.1108/17511341111112613>

López. (2004). *Liderazgo creativo* (E. Nobel (ed.)).

[http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1650/Liderazgo\\_creativo.pdf?sequence=1](http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1650/Liderazgo_creativo.pdf?sequence=1)

López. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129–152.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

López, C. (2012). Leadership performance: Leadership development programs and influence on changing leadership behavior. *Capella University, ProQuest Dissertations Publishing*, September.

- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, *91*(December 2017), 266–276.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management : A Key Distinction — At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, *14*(1), 1–4.  
[https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local\\_docs/readings/Lunenburg\\_LeadershipVersusManagement.pdf](https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf)
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, *6*(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (CENGAGE Learning (ed.)). [https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo\\_lussier\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu)
- Madero, S. M., & Rodríguez, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, *13*(1), 95.  
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (McGrawHill (ed.); Segunda Ed).  
<https://docplayer.es/7192969-Habilidades-directivas.html>
- Malespín. (2016). *Modelo de BSC para la Gestión Gerencial de Miranda y Miranda*.  
<http://ribuni.uni.edu.ni/2376/1/91751.pdf>
- March, J., Danet, A., García, I., Bimbela, J., & Prieto, M. (2014). *Liderar con corazón* (E. A. de S. Pública (ed.)). <https://www.easp.es/?wpdmact=process&did=MTE2LmhvdGxpbnms=>
- Marín, A. (2018). *Estilos de Liderazgo en el mundo actual: Liderazgo Adaptativo* (Universidad

Pontificia Comillas (ed.)).

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22691/TFG - MARA N PLANAS%2C ANA. Abril%2C 2018.pdf?sequence=1>

Martínez, M. (2018). *Liderazgo potenciador y desempeño de seguridad percibido en la industria nuclear. Factores psicosociales intervinientes* (Issue February 2013).

[https://www.researchgate.net/publication/325170228\\_LIDERAZGO\\_POTENCIADOR\\_Y\\_DESEMPEÑO\\_DE\\_SEGURIDAD\\_PERCIBIDO\\_EN\\_LA\\_INDUSTRIA\\_NUCLEAR\\_FACTORES\\_PSICOSOCIALES\\_INTERVINIENTES](https://www.researchgate.net/publication/325170228_LIDERAZGO_POTENCIADOR_Y_DESEMPEÑO_DE_SEGURIDAD_PERCIBIDO_EN_LA_INDUSTRIA_NUCLEAR_FACTORES_PSICOSOCIALES_INTERVINIENTES)

Maxwell. (2002). *Liderazgo Eficaz* (E. Vida (ed.)).

[https://www.academia.edu/36785357/Liderazgo\\_Eficaz\\_-\\_John\\_C.\\_Maxwell.pdf](https://www.academia.edu/36785357/Liderazgo_Eficaz_-_John_C._Maxwell.pdf)

Maxwell. (2005). *Lider de 360°*.

<https://docs.google.com/file/d/0Bz2IEYV1N8GONTIjMGM4ZWUtMThlZC00OTliLWlzoTUtMjQ3ODYwMGNjNjBi/edit>

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted* (E. Caribe (ed.)).

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xw2JKrcIU9IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Desarrolle+el+líder+que+está+en+usted&ots=j5EQntpI-o&sig=IdSEBNj9hu\\_dsVclJT9uL1Z0D8I&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Desarrolle el líder que está en usted&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xw2JKrcIU9IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Desarrolle+el+líder+que+está+en+usted&ots=j5EQntpI-o&sig=IdSEBNj9hu_dsVclJT9uL1Z0D8I&redir_esc=y#v=onepage&q=Desarrolle el líder que está en usted&f=false)

McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Motivation and Personality*, 96(4), 49–72.

<https://doi.org/10.1017/cbo9780511527937.004>

McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones* (Mc.Graw - Hill (ed.)).



<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1419429>

McGregor, D. (1974). Readings in the Study of Leadership Por United States Military Academy.

*Oxford University*, XXX, 404–417.

<https://books.google.com.co/books?id=X6LZAAAAMAAJ&pg=PA404&lpg=PA404&dq=Theory+X:+the+traditional+view+of+direction+and+control.+Readings+in+the+Study+of+Leadership.+United+States+Military+Academy&source=bl&ots=Uv3jXuAyFu&sig=ACfU3U0FhgZ4LtgIJtPT6wNnk4pKl>

Medina, L. A. (2015). Innovación y gestión del conocimiento ; síndromes laborales necesarios de

extinguir. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*,

6(11). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319039.pdf>

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1983). The Integrative Approach to OD : McGregor The

Integrative Approach to OD : McGregor Revisited. *Group & Organization Management*,

8(3). <https://doi.org/10.1177/105960118300800307>

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la

Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias*

*Económicas*, 14(1), 118–134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership

performance on PR professionals ’ job satisfaction : Testing the joint mediating e ffects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>

Mohamed, R., & Nor, C. (2013). The relationship between McGregor’s XY Theory management

style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of*

*Academic Research in ...*, 3(5), 715–720. <http://www.hrmars.com/admin/pics/1922.pdf>

Monje, A., Abeal, J., & Faíña, J. (2020). Transformational leadership and work engagement :

Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>

Morse, J. J., & Lorsch, J. W. (1970). Beyond Theory Y. *Harvard Business Review*, 48(3), 61.

<https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y>

Mulla, Z., & Krishnan, V. (2009). Do Transformational leaders raise followers to higher levels of

James MacGregor Burns ' Theory of Transformational Leadership. *Asac*, 9.

[http://www.rkvenkat.org/zubin\\_asac2009.pdf](http://www.rkvenkat.org/zubin_asac2009.pdf)

Neuliep, J. (1987). The Influence of Theory X and Theory Y Management Styles Compliance-

Gaining. *EBSCO*, 4(1), 15–19.

<https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=08824096&AN=18581594&h=mjp9c8PrDZ8SRiOK7Ovf2qB3TWSY7fleLI2tiu727MxYQdRzfujacBcTHzSB%2FwZX0QlyScCb98qCalwHY9Pt2A%3D%3D&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=E>

Neuliep, J. (1996). *The influence of Theory X and Y management style on the perception of*

*ethical behavior in organizations.*

<https://search.proquest.com/openview/62e14bbcc449a02c2b2ec0ff9fd53833/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1819046t>

Nord, W. (1978). Behavioral Science — Theory Y Assumptions in a Non- Theory Y World.

*Journal on Applied Analytics*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/inte.8.2.61>

Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2017). Strategic Leadership and Strategy Implementation in

Commercial Banks in Kenya. *IJISSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 4(8), 119–141.

[http://ijiset.com/vol4/v4s8/IJISSET\\_V4\\_I08\\_14.pdf](http://ijiset.com/vol4/v4s8/IJISSET_V4_I08_14.pdf)

Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67–72.

[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/849](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849)

Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección : Dos Conceptos Distintos con resultados diferentes. *Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, XIX(1), 17.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>

Plümacher, P. (2011). *Perfil de dirección desde la perspectiva de liderencia en las unidades de protocolo y ceremonial universitario*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1445.4487>

Prieto, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo : Base para la competitividad en las organizaciones del sigloXXI. *Innovación y Gerencia. Revista Científica Arbitrada*, 3(2), 91–104.

[https://www.researchgate.net/publication/319653745\\_Liderazgo\\_efectivo\\_Base\\_para\\_la\\_competitividad\\_en\\_las\\_organizaciones\\_del\\_siglo\\_XXI/link/59b8593b0f7e9bc4ca394531/download](https://www.researchgate.net/publication/319653745_Liderazgo_efectivo_Base_para_la_competitividad_en_las_organizaciones_del_siglo_XXI/link/59b8593b0f7e9bc4ca394531/download)

Prottas, D. J., & Nummelin, M. R. (2018). Theory X/Y in the Health Care Setting: Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors. *The Health Care Manager*, 37(2), 109–117.

<https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000210>

Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese

- hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(February), 77–87.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Quintero, P., Granada, K., Álvarez, C., & Calderón, G. (2011). El director como líder creativo creative director as a leader. *AD-Minister*, julio-dici(19), 67–81.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327250004.pdf>
- Ramirez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 826–854. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Reed, G. (2005). Liderazgo nocivo. *Military Review (Ed. Hispanoamericana)*, LXXXV(2), 17–22.  
<http://prof.usb.ve/lcolmen/liderazgo-nocivo-MR.pdf>
- Reed, G. (2014). Liderazgo Tóxico , el Clima de la Unidad y la Eficacia de la Organización. *Air and Space Power Journal*, 4, 4–28.  
[https://www.researchgate.net/publication/265413728\\_Liderazgo\\_Toxico\\_el\\_Clima\\_de\\_la\\_Unidad\\_y\\_la\\_Eficacia\\_de\\_la\\_Organizacion](https://www.researchgate.net/publication/265413728_Liderazgo_Toxico_el_Clima_de_la_Unidad_y_la_Eficacia_de_la_Organizacion)
- Revilla, J., & Tovar, F. (2011). El control organizacional en el siglo XXI : en busca del trabajador autodisciplinado. *REIS*, 02044(135), 47–68.  
<https://doi.org/10.5477/cis/reis.135.47>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (P. H. Pearson (ed.); 13th ed.). [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rojas, B., Molleja, E., & Morles, F. (2016). El autoliderazgo: una vía para el pensamiento complejo en la gerencia pública. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La*

*Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias Del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas.*, 1(1).

[https://www.researchgate.net/publication/327754900\\_EL\\_AUTOLIDERAZGO\\_UNA\\_VIA\\_PARA\\_EL\\_PENSAMIENTO\\_COMPLEJO\\_EN\\_LA\\_GERENCIA\\_PUBLICA](https://www.researchgate.net/publication/327754900_EL_AUTOLIDERAZGO_UNA_VIA_PARA_EL_PENSAMIENTO_COMPLEJO_EN_LA_GERENCIA_PUBLICA)

Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional, Concepto y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12(2), 109–116.

<http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/viewFile/4/4>

Rowe, G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 29(4), 25–37. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251395>

Russ. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823–836.

<https://doi.org/10.1108/00251741111130887>

Russ, T. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Management Decision*, 34(3), 238–249.

<https://doi.org/10.1108/00251741111130887>

Sager, K. L. (2008). An exploratory study of the relationships between Theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288–312.

<https://doi.org/10.1177/0893318908323148>

Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression.

*Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(1), 41–50.

<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.003>

- Şahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 159–174.  
<https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.159>
- Salar, A., Zare, S., Amin, M. R., Zademir, M., Naroyi, A. J., & Yaghoubinia, F. (2016). The survey of the surgery room nurses perspectives to McGregor theory assumptions (X and Y). *Der Pharmacia Lettre*, 8(3), 249–253. <https://www.scholarsresearchlibrary.com/articles/the-survey-of-the-surgery-room-nurses-perspectives-to-mcgregor-theory-assumptions-x-and-y.pdf>
- Salazar, M. (2006). El modelo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*, 1(3), 1–12.  
<http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Salom, C. (1996). Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia Estrategia Definición. *EVEMO*, 6(3).  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49122626/liderazgo\\_motivacional\\_estrategias\\_influencia.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DLiderazgo\\_motivacional\\_y\\_estrategias\\_de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIA](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49122626/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DLiderazgo_motivacional_y_estrategias_de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIA)
- Sánchez. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435–439. <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>
- Sanchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional : una

revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>

Sánchez, & García. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio Scientia. *Scientia et Technica*, 22(2), 161–166.

<http://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Sánchez, I. D. M. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo.

*Pensamiento & Gestión*, 25, 1–30. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612241002.pdf>

Sánchez, I. D. M. (2017). *Estilos De Dirección y Liderazgo en las Organizaciones Propuesta de un Modelo para su Caracterización y Análisis* (U. del V. Programa Editorial (ed.)).

[http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos de direccion y liderazgo.pdf](http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf)

Santangelo, A. (2018). *Liderazgo, Motivación Y Eficiencia*. 4575(653), 55.

[https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php)

Santos, G. F., Assunção, J. J. de O., Lima, A. B., & Tófoli, I. (2010). Estilos De Liderança:

Enfoque Na Teoria X E Teoria Y De Douglas Mcgregor. *Revista Ciêntifica Do*

*Unisalesiano- LINS- SP*, 1(2), 22–35. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Sarabia, J., & López, C. (1991). Liderazgo corporativo: una reflexión ante los nuevos entornos.

*Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 6, 83–96.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/786051.pdf>

Schedlitzki, D., Edwards, G., & Kempster, S. (2018). The absent follower: identity construction within organizationally assigned leader- follower relations. *Sagepub*, 1–43.

[https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/84477/1/Lacan\\_Paper\\_Revised\\_final.pdf](https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/84477/1/Lacan_Paper_Revised_final.pdf)

- Schein. (2011). Douglas McGregor : theoretician , moral philosopher or behaviorist ? An analysis of the interconnections between assumptions , values and behavior. *Discover Journals, Books & Case Studies Explore Our Content*, 17(2), 156–164.  
<https://doi.org/10.1108/17511341111112569>
- Schein, E. H. (1975). In Defenese of Theory Y. *Organizational Dynamics*, 4(1), 17.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(75\)90002-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(75)90002-9)
- Siles, B. (2015). *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una realación mediada por la cultura oranizacional*. 319. <https://doi.org/doi.org/10.26633>
- Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, 10(Año 5), 55–63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006>
- Slawinski, N. (2007). Trategic eadership. In *Strategic Leadership* (pp. 297–334).  
[https://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/15106\\_Rowe\\_Chapter\\_11.pdf](https://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/15106_Rowe_Chapter_11.pdf)
- Smothers, J. (2011). Assumption-Based Leadership: A Historical Post-Hoc Conceptualization of the Assumptions Underlying Leadership Styles. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3).  
<http://search.proquest.com/openview/f828806820e0b99ffeb0ac482e581642/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25565>
- Sorensen, P. F., & Minahan, M. (2011). McGregor’s legacy: The evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History*, 17(2), 178–192.  
<https://doi.org/10.1108/17511341111112587>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work. In *CME. Chartered mechanical engineer* (Vol. 31, Issue 10).



<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmV8Z3g6MWZjMTg2ODNhMDQzOWRkYwGlicmFyeXB1bmV8Z3g6MWZjMTg2ODNhMDQzOWRkYw>

- Spreitzer, G., De Janasz, S., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead : The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior; Chichester*, 20(4), 511–526. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4 3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<3.0.CO;2-L)
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership : Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.008>
- Takala, T. A. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3(31). [https://www.researchgate.net/publication/264194000\\_Charismatic\\_Leadership\\_and\\_Power](https://www.researchgate.net/publication/264194000_Charismatic_Leadership_and_Power)
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica* (N. E. LIMUSA (ed.); Cuarta Edi). [https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo Mario - El Proceso De La Investigacion Cientifica.pdf](https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf)
- Taylor, J. W. (2013). Líder Siervo: Un Nuevo Paradigma. *Apuntes Universitarios*, 2, 9–28. <http://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/viewFile/20/17>
- Trujillo, J., López, J., & Lorenzo, M. (2011). Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo Distribuido en Torno al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprehender y Transformar las Instituciones Educativas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 9(3), 13–29. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119880002.pdf>
- Uhl-bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability : A theoretical

synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20–33.

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Vargas, A. C., & Muñoz, A. (2018). Propuesta de liderazgo según teoría x-y de mc gregor para desarrollar la motivación en docentes. *Revista Hacedor*, 2(2), 18–32.

<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/download/981/841/>

Vázquez, A. (2015). *Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo xxi* (Univiersidad Pontifica de Comillas (ed.)).

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7145/retrieve>

Vivolo, C. (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. *Omnia*, 21(1), 129–141. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73742121010.pdf>

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1995). SITUATION EFFECTS AND LEVELS OF ANALYSIS IN THE STUDY OF LEADER PARTICIPATION. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 169–181. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90033-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90033-0)

Weisbord, M. (2011). Taylor , McGregor and me. *Discover Journals, Books & Case Studies*, April.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17511341111112578/full/html?skipTracking=true>

Worden. (2003). The Role Mediator A Recipe of Integrity as a in Strategic Leadership: For Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31–44.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1024721028328.pdf>

- Worden, S. P., & Correll, R. R. (2005). Leadership for new US strategic directions. *Space Policy*, 21(1), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.spacepol.2004.11.005>
- Yahaya, A., Osman, I., Mohammed, A.-B. F., Gibrilla, I., & Issah, E. (2014). Assessing the effects of leadership styles on staff productivity in Tamale Polytechnic, Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, II(9), 1–23. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.680.7110&rep=rep1&type=pdf>
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *LEAQUA*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zalles, J. (2010). *Liderazgo : Un concepto en evolución*. 56. [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6dfad967-4341-d9d9-e034-4841bad14981&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=6dfad967-4341-d9d9-e034-4841bad14981&groupId=252038)
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2), 35–51. <https://doi.org/10.4324/9780429309236-17>