

Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones

Efrén Omar Solarte Sánchez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniería -ECBTI

Ingeniería Industrial

Asesor: Víctor Hugo Rodríguez

Monografía como opción de grado

Enero 2022

Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones

Autor

Efrén Omar Solarte Sanchez

Director

Víctor Hugo Rodríguez

Presentado para optar el título de: Ingeniero Industrial

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniería -ECBTI

Ingeniería Industrial

Enero 2021

Agradecimiento

Las grandes consecuciones implican grandes abstenciones, de las que cada día nos enseñan, nos superan y nos dan la motivación para seguir adelante. Es muy grato saber que toda la dedicación fue un éxito y que valió la pena buscar en el conocimiento el cambio personal para enfrentarse al universo. Agradecer de manera muy sincera a todas las personas que directa o indirectamente han aportado al crecimiento y terminación de este propósito. En primer lugar, al profesor Víctor Hugo Rodríguez Sánchez, Tutor de la UNAD quien fue asignado Para apoyarme en este trabajo, quien lo hizo de una manera pedagógica, dedicación y con mucha exigencia para que yo pueda salir adelante con esta Monografía como opción de grado.

Al ingeniero Carlos Andrés Vélez director de la UNAD sede Santander de Quilichao quien de forma muy cordial con toda la disposición me acompañó durante todo el proceso académico, A mi esposa por su amor y apoyo incondicional, sin la cual no hubiese sido posible avanzar en este largo camino. A mis hijos por ser mí motor y por todo el tiempo que he dejado de darles durante toda esta preparación para poder obtener este logro.

Resumen

En la actualidad se genera un ambiente altamente competitivo entre las organizaciones que por diferentes factores que se han presentado durante los últimos años, poniendo en desventajas a las empresas tanto nacionales como internaciones.

Donde deben recurrir a diferentes estrategias que ayuden a las organizaciones a fortalecer sus estrategias y aumentar su efectividad.

Por ende, las empresas han enfocado su mirada en contar con liderazgo interno, ayudando a generar nuevas estrategias de ventas y atracción del cliente.

El desarrollo de la presente monografía pretende conocer tanto los conceptos importantes como las diferentes teorías del liderazgo, realizando un análisis con respecto a las teorías y cuál de todas podría ser la más adecuada para utilizarse en la actualidad, con el objetivo de que las empresas generen nuevas estrategias para que superen los mercados adyacentes.

Palabras Claves: Liderazgo, Organizaciones, efectividad, cliente, subalternos, tipos.

Abstract

At present, a highly competitive environment is generated among organizations that, due to different factors that have arisen in recent years, put both national and international companies at a disadvantage.

Where they must resort to different strategies that help organizations to strengthen their strategies and increase their effectiveness.

Finally, companies have focused their eyes on having internal leadership, helping to generate new sales and customer attraction strategies.

The development of this monograph aims to know both the important concepts and the different theories of leadership, carrying out an analysis regarding the theories and which of all could be the most appropriate to use today, with the aim that companies generate new strategies for them to overcome addictive markets.

Keywords: Leadership, Organizations, effectiveness, client, subordinates, types.

Tabla de Contenido

Índice de figuras.....	7
Planteamiento del problema.....	8
Justificación	10
Objetivos.....	11
Metodología.....	12
Aspectos generales del liderazgo.....	13
Importancia del liderazgo.....	13
Principios de liderazgo.....	14
Características de un líder.....	16
Bases del poder del liderazgo.....	17
Comportamiento de un líder.....	18
Teorías clásicas del liderazgo.....	22
Teoría de los rasgos.....	22
Teoría del comportamiento.....	24
Teoría por contingencia	27
Liderazgo situacional	28
Teoría liderazgo integrador	30
Modelo integral	30
Teoría de los grandes hombres.....	32
Teoría de la influencia entre líderes y colaboradores	36
Las tres teorías del liderazgo.....	38
Teoría del atributo.....	38
Teoría de los grandes acontecimientos	39

Teoría del liderazgo transformado.....	39
Teoría de la atribución del liderazgo o teoría del procesamiento de la información social ...	40
Liderazgo transformacional	42
Conclusiones	48
Bibliografía.....	54

Índice de Figuras

Figura 1: Enfoque de la teoría de rasgos y comportamiento.....	26
Figura 2 : Malla gerencias de los cinco tipos de lideres	27
Figura 3 : Modelo de Fiedler; modelo de contingencia	29

Planteamiento del problema

Actualmente las empresas se encuentran en un ambiente competitivamente alto, debido a diversos factores que antes no existían y que en la actualidad representan un verdadero reto para las mismas. Estos factores y aspectos como lo es la globalización permitieron, que en el mundo se disminuyera no solo en las comunicaciones, las relaciones, la cultura sino también en el aspecto comercial y de los negocios, donde cada vez más las organizaciones llegan a varios países con productos altamente competitivos e innovadores que en muchas ocasiones ponen en desventaja a las empresas nacionales e incluso a las internacionales por la presencia de dichos mercados.

Por ende las empresas deben recurrir a diferentes estrategias que puedan aumentar la competitividad y factibilidad de las mismas, para crear nuevos productos innovadores, de este modo las organizaciones parten de la estrategia común que en primer lugar es la reducción de costos con lo cual se pueda disminuir el precio de venta final del producto, de esta forma se puede atraer clientes debido a la facilidad de adquisición del producto por su economía, donde la organización recibe ingresos por el aumento del volumen de las ventas, pero esta no resulta ser una estrategia totalmente efectiva, debido a que se necesitan más unidades para alcanzar el punto de equilibrio requerido por la organización.

En otra estancia, las empresas también proceden llevar a cabo diferentes estrategias relacionadas con el marketing y publicidad, con lo cual busca captar un mayor alcance en el mercado que ayude a compensar la pérdida que se puede generar con la entrada de nuevos competidores, claro está, que no solo se trata de aumentar por un periodo de tiempo la ventas y superar a la competencia si no que se debe buscar la manera de mantenerse en el mercado asegurando la permanencia y desarrollo integral de la organización, por lo cual estas estrategias

mencionadas anteriormente se quedan cortas en muchas ocasiones debido a que son las que tradicionalmente las empresas utilizan y son aplicadas de manera constante y cabe resaltar que implementar marketing y publicidad a pesar de que es una buena estrategia para aumentar ventas, muchas veces sale costoso, porque se requiere de mucho trabajo y personal. Saberles llegar a las personas no es fácil y buscar ideas innovadoras para la atracción de clientes es lo más difícil dentro del mercado.

Por ende, algunas empresas han volteado su mirada hacia la necesidad de contar con un liderazgo que le ayude a desarrollar elementos de gestión estratégica y las conduzca hacia un mejor desempeño. La constancia del trabajo y la disciplina para generar nuevas estrategias de venta y atracción de los clientes es la manera correcta de llegar al éxito. De esto se trata el liderazgo el cual es un método para promover el cambio y la creatividad. Este es un proceso que tiene como objetivo dirigir y orientar a los miembros de una empresa para conseguir a su líder de forma voluntaria. La clave es el compromiso con la consecución de los objetivos de la empresa (Contreras Y. M., 2013).

Cabe resaltar que un líder inspira a su equipo, confía en empleado y capacita para tomar decisiones. Es un estilo de gestión que debe dar a los empleados el espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar soluciones a problemas comunes. Los empleados que aprenden bajo este tipo de liderazgo son, a su vez, preparados a través de tutorías y capacitación para convertirse en líderes (Ramírez & Sgambatti, 2008).

Tradicionalmente, el líder ha sido visto como el jefe, pero los paradigmas han cambiado y los teóricos y las corporaciones buscan un nuevo estilo de liderazgo. Este nuevo líder debe ser capaz de traducir la filosofía de la empresa en formas de pensar nuevas y más efectivas (Sansón, 2009).

Justificación

Es una gran propuesta trabajar en el liderazgo de las organizaciones para llevar completa armonía en los grupos de interés ya sea internos o externos porque los impactos a las organizaciones se desarrollan en diferentes ámbitos ya sea cultural, social y económico.

Las organizaciones necesitan líderes con conocimiento para hacer gestión que ayude a obtener los mejores resultados cumpliendo con las metas propuestas por las mismas, que suban y bajen la información necesaria, utilizando métodos de estímulo tanto en jefes, colegas y colaboradores, al obtener una comunicación de líder asertivo, respetando los principios y valores como un gran ser humano.

El líder debe ser ejemplo para seguir, a nombrar y a dejar precedentes que sean vistos durante un proceso o a un mejor, a lo largo de la historia, venciendo miedos y temores ante la sociedad y la jerarquía de cualquier organización. El liderazgo moderno se basa en la innovación y el conocimiento, utilizando herramientas tecnológicas y de fácil acceso, por ende, se ve el momento pertinente de crear líderes capaces gestionar. El liderazgo es la sinergia que una persona de ejercer frente un grupo o frente a otro líder, tener la capacidad para negociar teniendo una gran ganancia y no un llamado buen negocio causando pérdidas en los ponentes.

Los líderes en las organizaciones deben obtener el resultado óptimo que los altos mandos quieren y la felicidad en colaboradores que están ejecutando el trabajo. Las estrategias gerenciales deben ser delegadas a un líder de gestión y este gane la confianza necesaria para sacar el proyecto adelante. Dicho lo anterior, muchos líderes no tienen esas capacidades de gestión y más si se trata de liderar hacia arriba, por ende, el objetivo es ayudarlos por medio de una metodología a que puedan liderar hacia arriba sin miedo.

Objetivos

Objetivo General

Establecer las diversas teorías del liderazgo y su impacto dentro de las organizaciones como elemento estratégico

Objetivos Específicos

Identificar los conceptos más importantes relacionados con el liderazgo y las características de los líderes

Mostrar las teorías de liderazgo relacionadas con el pensamiento clásico de la administración.

Analizar las ventajas y necesidad del liderazgo dentro de las organizaciones para su rol competitivo.

Metodología

Dentro del desarrollo del trabajo se determinó realizarla por medio de una investigación de tipo descriptiva basada en datos cualitativos y cuantitativos, los cuales se permitió acercarse a un concepto mucho amplio sobre la temática a abordada, así como la obtención de datos de fuentes secundarias a través de la técnica de revisión bibliográfica donde se tuvieron en cuenta solo artículos con una fecha de publicación no mayor a 10 años, así mismo se verifico que los mismos se encontraran publicados en revistas y bases de datos de alto carácter científico y reconocidas por su rol investigativo.

Dicho lo anterior la información hallada es de calidad, lo cual busca poder construir resultados y conclusiones con unas bases teóricas y datos que resulten de alto carácter científico, asegurando solidez y confiabilidad del trabajo realizado. Partiendo de dicha revisión bibliográfica se pasa a un proceso de selección de las fuentes que aportan mayor valor para el escrito y la consecución de cada uno de los objetivos plasmados para la investigación adelantada.

Luego de ello se pasa a la construcción del contenido, resultado y discusión de la información plasmada en los aspectos más resaltantes, los cuales dan una orientación y perspectiva clara sobre cada una de las variables de análisis, estableciendo conclusiones finales del estudio de manera clara y acertada para todos los lectores que puedan consultar las mismas.

Aspectos generales del liderazgo

Los cambios del entorno dentro de las organizaciones en el siglo XXI conllevan a la participación de las personas dentro del proceso de aprendizaje y adaptación, esto implica ejercer estrategias de liderazgo. Para poder entrar a ver todo este proceso de aprendizaje primero hay que conocer el significado del liderazgo, sus principios, características y bases. De esta forma ayuda a conocer más a fondo las teorías del liderazgo de los últimos años.

Ante ello el liderazgo es definido como todas aquellas habilidades que tienen un individuo con la capacidad de direccionar y gestionar determinadas situaciones que se presente en su entorno ya sea laboral o personal. Este tiene la capacidad de integrar dichas habilidades, emociones, conocimiento y experiencias para generar sinergia en un grupo de personas. El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. (Lussier R, 2013).

Importancia del liderazgo

El liderazgo es muy importante dentro de las organizaciones porque es quien genera el éxito dentro de las mismas, por este motivo buscan personas con estas habilidades para cargos de gerente o presidente y para todo tipo de profesionales dentro de una compañía.

Para que una empresa sea exitosa en el mercado, es crucial que se fomente mentalidad del liderazgo, esto genera que los colaboradores encuentren su propio talento, enriqueciendo potencial, formando equipos de trabajo basados en la confianza. Debido a esto los colaboradores contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Después de conocer el significado y la importancia del liderazgo, se puede definir que dentro de las organizaciones concretan roles, que corresponden a la particular forma en que cada

persona ejerce una función establecida. Se ve entonces que la misma función Gerencial la puede realizar una persona desde el rol del liderazgo, esto se debe a las particularidades que posee, el ser líder y de aquí se basa los principios del liderazgo.

Principios del liderazgo

Cuando se tiene constancia en el desarrollo del aprendizaje se logra fortalecer determinadas habilidades y esto se logra leyendo y estudiando. Pero además de constancia se necesita mucha disciplina y de esto se trata siempre mejorar. Un líder, debe saber cómo debe de hacer su trabajo y conocer todas las habilidades que poseen sus seguidores para así saber aprovechar dichos potenciales en el desarrollo de los objetivos, de esta forma el líder se encarga de posicionar los seguidores en los diferentes trabajos dependiendo su potencia, formando un excelente ambiente y equipo de trabajo.

Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones.

Ir más allá de lo tradicional, buscar nuevos horizontes y generar acciones que ayuden a tomar las decisiones correctas para hacer crecer a la organización. Ser un líder no es solo cuestión de tomar decisiones, es saber tomar las mejores decisiones y en caso de salir algo mal, saber cómo enfrentar, buscando una salida o una solución al problema sin buscar culpables, asumir también hace parte de ser un gran líder.

Tome decisiones firmes y oportunas.

Esto se logra utilizando las herramientas indicadas para la resolución de problemas y esta te da la solución para lograr una toma de decisión oportuna sin dejar a un lado las opiniones de los colaboradores debido a que ellos son los que más involucrados están dentro del proceso y pueden dar las mejores soluciones.

Mantenga informada a las personas.

Si no se tiene una comunicación asertiva no podrá llevarle la información adecuada a los colaboradores, directivos y en generar personas claves dentro de la organización. Dar una determinada información no es solo darla, es saber cómo llegar a las personas para que puedan entenderla, se debe tener claro que no todas las personas entienden ni aprenden de la misma forma y aquí está la clave de la empatía.

Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás.

Promover los buenos atributos que posee un líder hace que genere responsabilidad en los colaboradores porque ellos siempre querrán seguir a su líder. Cuando los seguidores ven el comportamiento y habilidades que tiene un líder, siempre querrán imitarlo porque lo ven como un héroe, así que desde aquí se puede ver qué tipo de líder es.

Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan.

Está relacionado con el principio E, que habla sobre tener una excelente comunicación siendo clave para formar responsables. Los buenos líderes desarrollan equipos sólidos y esto es gracias a todas las habilidades y destrezas que posee un gran líder. Después de conocer las habilidades y el potencial que tiene cada colaborador hay que usar toda esa capacidad para poder alcanzar el objetivo establecido dentro de la organización.

El líder tiene que ser el modelo para sus seguidores, porque ellos querrán ser como quien los guía, por ende, hay que influenciar en todas dichas habilidades. Como líder se debe saber que lo más importante para la organización son sus empleados por lo cual hay que velar por el bienestar de ellos.

Características de un líder

Un líder es una persona apasionada por lo que hace, asume responsabilidades con la frente en alto y con positivismo, es capaz de empatizar con los trabajadores y los objetivos de la organización. Un líder debe tener una excelente comunicación, esto es muy importante porque se debe transmitir adecuadamente las actividades a realizar. Un líder no puede tener muchas tareas y compromisos, haciendo que no le permitan ejercer correctamente su función, el líder debe delegar tareas a los colaboradores del equipo, esto promueve confianza y hace que los colaboradores se sientan valorados.

Debe de estar comprometido en las buenas y en las malas con la institución, contemplándola como un todo para poder sobre llevar momentos malos en la compañía. También debe de felicitar cuando sea necesario, contagiando a los seguidores de compromiso. Los líderes saben bien a donde quieren llegar y cuáles son los objetivos para lograrlo, debe crear, investigar y comparar mercados. No debe existir dudas a la hora de hacer una actividad y para lograrlo debe planificar perfectamente su accionar y coordinar eficientemente quienes deben llevar las tareas.

Las características de un líder juegan un papel importante en cualquier escenario, un líder no puede improvisar o hacer acciones que contradigan su ideal. La pasión es la motivación y convicción que mueve sin tocar a una persona, es decir sin tener que halar o empujar. Un líder debe tener la capacidad de comunicarse y darse a entender con personas de cualquier ámbito de diferentes niveles académicos, etnias, culturas, costumbres o poco receptivos frente a una decisión o cambio.

Ahora bien, conociendo los principios y características del liderazgo, se puede mencionar que el funcionamiento del modelo de una organización empresarial enfocado en el liderazgo,

conduce a reconocer que las organizaciones son comunidades de personas y no solo un conjunto de recursos humanos, también se reconoce que quienes conducen perciben la importancia de movilizar el talento y los conocimientos colectivos para el logro de los objetivos y entender que las personas agregan valor a la compañía cuando son valorados y reconocidos.

Bases del poder del liderazgo

Se debe resaltar que al líder le encanta dirigir con un ritmo de exigencia y los cumplimientos están en la mira del líder y no es negociable por ningún precio, se debe cumplir o se debe cumplir. A estos líderes no les importa el bienestar de los colaboradores solo sus metas y en la mayoría son objetivos personales. Estos son los líderes que controlan los recursos con extremo y exageración que los hace ver poco amigables y utilizan el escudo diciendo que el fin justifica los medios. Utilizar este poder es signo de poca creatividad y mucha autoridad personal, tratando una crisis como fuerza para ellos mostrar su liderazgo.

Por otro lado se tiene el poder de recompensa el cual es el que hace canje de deberes y obligaciones, es la negociación relativa de un líder y un trabajador, es una forma de motivar y sacar adelante el proyecto o meta, de esta forma gana la compañía como el individuo, siendo recompensado por la ejecución de algún trabajo.

Mientras que el poder legítimo el cual es el poder que tiene un líder por su función o cargo en una compañía, es el único que tiene la autoridad para la toma de decisiones y lo respalda la ley o norma creadas por un ente. Estos líderes son apadrinados por otros líderes, con una función o cargo de más alto nivel en una compañía y rigen la autoridad frente a sus colaboradores.

Finalmente el poder experto que es el poder que utilizan los líderes frente a cualquier situación,

son habilidades de un líder para tomar la responsabilidad con respeto y compromiso, tomando las mejores prácticas y convenciendo a su grupo, no obligándolos.

Este si es un poder de experto y de convencimiento ya que no obliga a nadie a cumplir sus tareas o a convertirse en sus seguidores. Este poder es muy importante ya que los líderes que lo poseen, pueden influir ante otros sin necesidad de imponer autoridad. Es la capacidad de identificar las oportunidades del entorno y las fortalezas del grupo para llevar a cabo cualquier tarea. Finalmente se tiene el poder de referencia el cual es de los más importantes dado que es el poder del líder que se distingue entre los demás y puede ejercer influencias sobre cualquier grupo de personas que lo admiran y lo respetan, el apego de sus seguidores se debe a una cualidad personal ya sea genética o adquirirá durante el camino.

Comportamientos de un líder

Los comportamientos de un líder definen su personalidad y sus modelos de liderazgo, el líder es cabeza visible y se distingue en medio de cualquier grupo por diferentes niveles de jerarquía que haya. Steve Toba autor real dice que en general, el reino animal está organizado jerárquicamente. Hay abejas reinas, gorilas alfa y parejas de lobos que lideran la manada. No cambia en los humanos. Puede resultar una sorpresa, pero las organizaciones sociales como tribus, corporaciones y corporaciones no son el resultado de una inteligencia superior, sino más bien instintos de supervivencia primitivos mejorados por neurotransmisores que se encuentran en el antiguo sistema límbico del cerebro.

Frente a esta gran definición que otorga el doctor STEVE frente al comportamiento y envía el mensaje de organización, todo grupo bien organizado presenta un líder de éxito frente a

cualquier entorno, y si bien los animales no racionales lo hacen, los humanos deben tener la capacidad para organizar grupos con su líder dirigiendo.

El comportamiento te dice lo que eres y lo que puedes llegar a ser, si la sonrisa demuestra felicidad, las lágrimas demuestran tristeza. Lo que haces demuestra tu nivel de liderazgo.

El líder por muy moderno que sea, debe adoptar prácticas de comportamiento coloniales, siempre teniendo en cuenta lo funcional que puede ser en su momento y oportunidad actual.

Los médicos, por ejemplo, hablan de la medicina y eso muestra el conocimiento que tienen en su área profesional y comunidad de la medicina, si se habla de un tema por muy importante que sea, para el líder es de desconocimiento para el receptor y es posible que la comunicación cambie su estructura, dejaría de ser una conversación para pasar hacer una información, esto no pierde la esencia y hace enriquecer al líder trasmisor del mensaje.

Ahora se muestran 4 comportamientos que son relevantes para tener la habilidad de un líder.

Comunicar.

Es una tarea alta y de relación baja, un comportamiento de buena o excelente comunicación, es la diferencia que hace el humano versus a los animales no racionales, puesto a que los humanos pueden hablar.

Saber comunicar es darse a entender de manera asertiva y eficaz frente a un grupo de persona o equipo de trabajo, describir la información, dar a conocer los objetivos de una compañía a prueba de todos, es decir, que todos entiendan, aunque tengan diferentes culturas, costumbres, etnias y dialectos.

Es muy importante conocer el entorno donde estamos ubicados y el contexto. De acuerdo con lo anterior la comunicación de un líder será comprendida, porque aun estando en un mismo país

hay cosas que se conocen por diferente nombre, ejemplo alguno lo llaman foco y otro lo llaman bombillo.

Vender.

Este comportamiento es de mucha importancia los líderes se muestran realmente como son: con el respeto, amabilidad, compromiso, y lealtad, el respeto es ganado por la forma en que se mostró, su capacidad de liderar, es que se muestre como es y no con doble moral.

Una persona que no se respeta es posible que no sea leal, la lealtad es ser agradecido y amable.

Participar.

La participación de un líder es muy importante, ya que los colaboradores lo ven como ejemplo.

Delegar.

Un líder que delegue es un líder que brinda confianza a su equipo y le da oportunidades de aprender ya que es mejor aprender haciendo, cuando un líder delega tareas le está diciendo a su equipo: sigue adelante el líder eres tú, delegar también aliviana las cargas y te ayuda a cumplir a tiempo con tus compromisos.

Delegar es parte crítica para un líder porque tiene que estudiar primero a el equipo individualmente y luego examinar muy exhaustivamente que habilidad desarrollan, para poder delegar las tareas a cada seguidor.

Después de saber las bases y los comportamientos del liderazgo, se puede determinar que un líder debe tener las características basadas en la autoridad y no en el poder, primero porque un

líder con autoridad nace con la voluntad de la comunidad, además pertenece al orden de la relación que referencia a la persona, expresa la trascendencia, es conferido por la comunidad conoedora de los méritos personal, escucha a la empatía. En cambio, un líder con poder, nace con las ansias de tener más para ser más.

Después de conocer los conceptos básicos del liderazgo, sus características, principios, comportamientos y bases, entramos a enfocarnos en las principales teorías que surgieron del liderazgo y paso a paso se va viendo su trascendencia y desarrollo de la misma.

Teorías clásicas del liderazgo

Este enfoque reúne teorías que incorporan variables externas en el análisis del liderazgo; es decir, cómo las circunstancias cambiantes garantizan la flexibilidad del estilo de liderazgo, ya que un estilo rígido no puede satisfacer las necesidades de diferentes entornos.

Contreras (2016) menciona que este enfoque apoya la idea de que diferentes comportamientos pueden ser efectivos en una situación dada; pero una forma de comportamiento no es óptima para todas las situaciones.

Teoría de los rasgos

Fue fundada por Allport (1920) y veía el sistema nervioso como una estructura que guiaba el comportamiento congruente en diferentes situaciones. Supuso que todos tenían rasgos como adicción, miedo, agresividad y sociabilidad. Pero una cualidad siempre supera a la otra (Pidal, 2012).

La teoría del rasgo establece que "el liderazgo es innato: naces para ser un líder". El objetivo de estos autores fue, por tanto, identificar los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y los rasgos físicos o intelectuales que distinguen a los ejecutivos de los que no lo son. Los autores que defienden estas teorías afirman que existe una mejor manera de liderar y que las variables de personalidad arraigadas permiten que algunas personas sean mejor guiadas (Acuña, 2011).

La teoría de las características del liderazgo busca determinar los diferenciadores que explican la efectividad del liderazgo. La teoría de los rasgos busca enumerar las características que distinguen a los buenos líderes de los ineficaces. Por lo tanto, en las décadas de 1930 y 1940, la

lista de rasgos debería usarse como un requisito previo para la promoción de candidatos a posiciones de liderazgo.

Se han realizado cientos de estudios durante el siglo pasado con la intención de descubrir una lista de cualidades que poseen los buenos líderes, pero nadie ha logrado encontrar un conjunto de características universales que sean comunes a todos los líderes competentes, o características que sean comunes a todos los líderes. liderazgo exitoso para garantizar. Aunque no se han encontrado una serie de atributos que aseguren un liderazgo exitoso, se han identificado rasgos relacionados con un buen desempeño de liderazgo (Giménez & Martín, 2011).

Cuando comenzó con todo el tema del liderazgo, comenzó con esta teoría, en la que intenta explicar ciertas cualidades, habilidades y conocimientos que debe tener un líder. Concéntrese en el comportamiento y los rasgos físicos, intelectuales o de personalidad que distinguen a los líderes de los que no lo son. (Guerra, 2018).

Algunas de las cualidades que debe tener un líder son: Ser honesto y digno de confianza. En general, se trata de estudiar las cualidades, rasgos y atributos físicos y psicológicos de un líder y distinguirlo de sus seguidores en función de las características de un líder. La teoría de los rasgos es algo similar a la teoría del gran hombre en que las teorías asumen que las personas heredan ciertos rasgos y rasgos que las hacen más adecuadas para el liderazgo, de ahí el hecho predominante de que el líder nace y no se hace (Giraldo & Naranjo, 2014).

Esta teoría examina los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. La atención se centra en los rasgos de personalidad y comportamiento más importantes que comparten los grandes líderes. De esto se concluyó que un líder debe tener un alto nivel de energía, apariencia, capacidad de persuasión, autoconfianza y dominio. Este análisis

servió como requisito previo para la promoción de candidatos a puestos directivos. Uno de los problemas obvios es que las personas con rasgos similares pueden convertirse en líderes completamente diferentes, uno puede convertirse en líder mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de su personalidad o comportamiento común.

A partir de una investigación realizada alrededor de la década de 1920, se ha estudiado en profundidad el comportamiento de los ejecutivos, sus rasgos distintivos y rasgos, se han valorado los elementos según la inteligencia, estatura y energía que impartían con el fin de averiguar quiénes son realmente ejecutivos y quiénes podrían estar capacitados para ello

Esta teoría no es muy atractiva para la mayoría de los investigadores. Sin embargo, quienes lo excavaron encontraron ciertas características que eran comunes a los gobernantes. Si bien también es cierto que hay muchas personas con estos rasgos que nunca tienen éxito, y hay personas sin ellos que tienen éxito en su campo. Sin embargo, debe reconocerse que una persona que posee las cualidades enumeradas anteriormente tiene todos los ingredientes necesarios para ser un buen líder. No importa si estos rasgos se pueden aprender o si se heredan genéticamente. Estas cualidades, que no solo determinan quién puede y quién no puede ser un líder, solo muestran que esas cualidades son importantes para convertirse en un buen líder.

Teoría del comportamiento

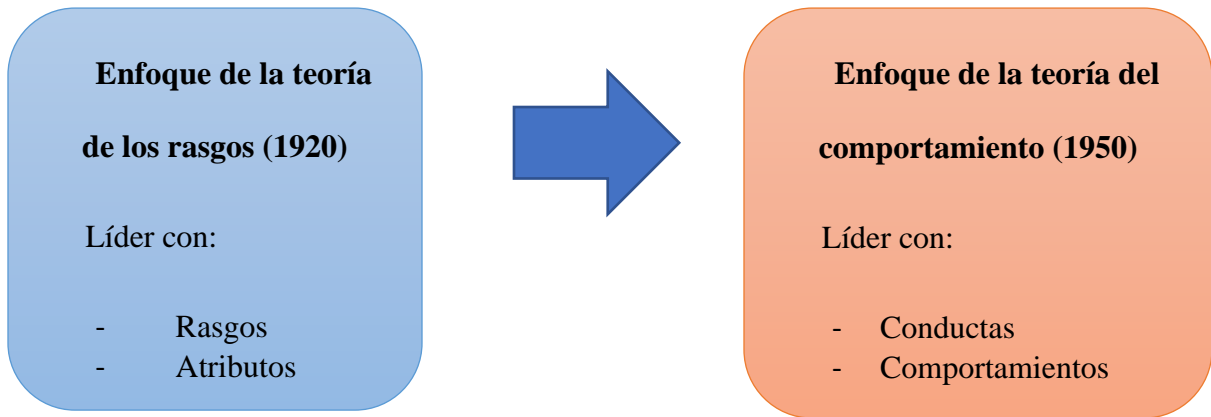
Esta teoría surge entre los años 1940 y 1950 desde las universidades de Ohio, Michigan y Texas. Donde determinan que todos los líderes se clasifican de acuerdo a sus cualidades y sus comportamientos, enfocados en la dirección.

El principal elemento de esta teoría es la suposición de que el liderazgo se aprende por medio de conductas por lo que, dice la creencia que un líder eficaz no nace líder, sino que se hace líder mediante la formación o el aprendizaje de determinadas conductas.

Cuando se hizo una mayor investigación sobre el liderazgo, el concepto de la teoría de los rasgos que se basaba en el comportamiento paso a transcender en la década de los cincuenta y con el objetivo de buscar un mejor estilo de liderazgo, inicia esta teoría del comportamiento que se basa en explicar los diferentes estilos utilizados por líderes efectivos.

Tiene origen en el conductismo por Jhon Watson, el cual se centra en el comportamiento del líder. Ante ello es de resaltar que una de las grandes limitantes de esta teoría es que el líder y el liderazgo no son solamente conductas, porque esta no se puede cuantificar en cierta forma aspectos como la influencia, las emociones y motivaciones que se pueda despertar en una persona. Aquí se empezó a clasificar los comportamientos que facilitó la comprensión del liderazgo.

Dentro de las nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centran en que las personas solo con observar los comportamientos de los líderes pueden convertirse en un buen líder y expresa que es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

Figura 1*Enfoque de la teoría de rasgos y comportamiento*

Nota: Elaboración propia en base a: (Giraldo D & Naranjo A. 2014)

La teoría del comportamiento viene siendo un conjunto de suposiciones que establecen que existen determinados comportamientos específicos que ayudan y permiten diferenciar a los líderes de los no líderes. Aquí nació dos dimensiones genéricas de comportamiento del líder: Liderazgo orientado a las tareas y orientado a las personas. La primera dimensión promueve tomar acciones en conjunto, haciendo que las tareas se integren y al realizarlo se cumpla un objetivo en común. La segunda dimensión se enfoca en el punto de vista humano, relacionado con el liderazgo natural, democrático, carismático y participativo.

A continuación, se presenta una matriz donde en el eje Y representa el interés por la gente y en el eje X el interés por la producción y se basa de clasificaciones del 1 al 9, creando posiciones del tipo de estilo de líder donde se encuentra.

Figura 2 :

Malla gerencias de los cinco tipos de líderes



Nota: Andrés Carrillo. (2020), Malla gerencias: qué es, y los 5 tipos de líderes que describe

La creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con unas características u otras. El liderazgo se aprende a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar. Esta es la gran diferencia que se tiene con respecto a la teoría situacional y del gran hombre, donde no comparten esto.

La teoría del comportamiento explica los estilos distintivos de los líderes o definen la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo.(Sanchez et al., 2014). Esta segunda teoría del comportamiento gira entorno a las diferencias de las acciones de los líderes eficaces y los ineficaces y a comparación de la teoría de los rasgos, las conductas son observables y aprendibles.

Teoría por contingencia

Esta teoría nacida en los años 60, se enfatiza en la importancia de los factores situacionales, tanto el desempeño del trabajo, como en su entorno y las características que los seguidores deben tener. Esta teoría se basa en la conducta del líder y de sus seguidores, ya que estos deben de estar estrechamente relacionados, esto significa que ambos quieren llegar a un objetivo en común.

Dentro de la misma, existen cuatro modelos para ser un líder efectivo en una situación, la primera trata de hallar la relación entre el estilo del liderazgo y una situación dada la cual Fiedler desarrollo un instrumento llamado Cuestionario de trabajo menos preferido (CTMP) para poder recolectar datos.

Figura 3 :

Modelo de Fiedler; modelo de contingencia

Las situaciones posibles en el modelo de Fiedler

Relación líder-miembros	B	B	B	B	M	M	M	M
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	F	D	F	D	F	D	F	D
SITUACION	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

B= Buena, M= Mala, F=Fuerte, D=Débil

Adecuación del estilo del líder a la situación

SITUACION	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
ESTILO DEL LIDER	Tarea	Tarea	Tarea	Rel.	Rel.	Rel.	Tarea	Tarea

Fuente: Fiedler, F (1967): A Theory of leadership effectiveness. - N. York

Nota: CTMP,(Morles et al., 2017)

El segundo modelo de contingencia es: las relaciones Miembro-líder: este es el grado de confianza entre el líder y seguidor, el tercer modelo es: Estructura de la tarea: Son las funciones para desempeñar, el cuarto modelo es la posición de poder: Aquí se demuestra cuanta es la autoridad formal que tiene el líder para lograr la obediencia. (Guerra, 2018).

Este se expande a un solo modelo llamado el liderazgo situacional.

Aquí se enfatiza en los estilos de liderazgo dependiendo la situación en la que el líder se encuentre, se puede centrar en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado para determinada situación.

Liderazgo situacional

Fue creada en 1945 en la universidad de Ohio por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, donde realizaron una investigación sobre conocer que es lo que hace que un líder sea más efectivo. A lo que llegaron a crear un modelo que manejan dos indicadores: Relaciones Líder-seguidores y desarrollo de la tarea-Uso de coordenadas, donde permite hacer las evaluaciones de los 4 estilos básicos del liderazgo.

En ella los líderes deben ajustarse a la situación de su equipo y cambiar su forma de actuar de acuerdo con lo que sucede en los momentos. Es decir, deben modificar los incentivos, las formas de motivación que emplean en los principiantes. Aquí lo que se necesita es dirección basado en el liderazgo autoritario. Se debe dar apoyo para que el aprendiz no se desilusione y siga con su compromiso.

Esta teoría y la de contingencia ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentren. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.

Dentro de esta teoría incluye el cambio en la motivación de líder, así como las capacidades de los individuos. El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder. Un líder es una persona apasionada por lo que hace asume responsabilidades con la frente en alto y con positivismo, es capaz de empatizar con los trabajadores y los objetivos de la organización.

Teoría Liderazgo Integrador

Como lo indica su nombre es la combinación de la teoría de rasgos, del comportamiento y de contingencia, explicando porque los seguidores están dispuestos a trabajar duro para poder alcanzar los objetivos grupales que se estableció. El liderazgo integrador es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder.(Morles et al., 2017).

En esta teoría el líder debe unir, trabajar sobre el motivo de unión para estrechar lazos y poder involucrar a las personas y sellando compromisos de futuro, siendo un líder carismático y sintético, siempre tiene una visión integradora u de conjunto en la que no se disputa ni discute la razón individual sino las oportunidades que se ofrecen en conjunto y esto hace que el logro sea colectivo.

Se reconoce la existencia de una dinámica de cambio y factores que intervienen para ser el rol de un buen líder, enfocando a la organización como tal.

Modelo integral

Es una teoría de desarrollo y evolución que cubre el mundo físico, biológico y social, esta teoría como tal sostiene que para comprender la realidad es necesario comprender cuatro cuadrantes, teniendo como fundamento los aspectos tanto interiores como exteriores de sus formas individuales y en su forma colectiva. Cada cuadrante se desarrolla de diferentes maneras según la línea a la que haga referencia y la tipología de donde se observe.

Primer cuadrante: Individual-interior.

Desde aquí se tiene una perspectiva de primera persona siendo un cuadrante intencional.

Este hace referencia a todo aquel proceso que ocurren en el marco privado, como tal subjetivo del individuo: Aquí se incluyen los sentimientos, pensamientos, actitudes, memorias etc.

Formando la parte personal del individuo.

Segundo cuadrante: Individual-exterior.

Aquí se tiene una perspectiva de tercera persona individual siendo un cuadrante conductual

Este cuadrante se refiere a las dimensiones objetivas y se ocupa de la conducta de las personas, como, por ejemplo: movimientos, comportamientos lingüísticos de modo general, también tiene en cuenta su proceso biológico, neuroquímicos etc.

Tercer cuadrante: Colectivo-Interior.

La perspectiva desde este cuadrante es de segunda persona volviéndose un cuadrante cultural.

Este comprende las dimensiones intersubjetivas de la experiencia, como, por ejemplo: las costumbres, rituales, acuerdos grupales, valores, prejuicios, entre otros.

Cuarto Cuadrante: Colectivo-Exterior.

Desde aquí la perspectiva es de tercera persona grupal volviéndose un cuadrante social.

Comprende las dimensiones Inter objetivas de la experiencia incluyendo la producción colectiva, arquitectura, inmuebles, transporte, económica, dinero, etc.

La combinación de todos estos cuadrantes forma el modelo integral.

Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que una persona interactúa, ya sean internas, externas, individuales o colectivas, permitiendo generar consciencia, motivación y pasión.

Características que tiene el líder según el cuadrante.

Cuadrante Individual-Interior. Espiritualidad, inteligencia, motivación, seguridad, sabiduría mental, decisión, consciencia de sí y del entorno, innovación, moralidad, ética, curiosidad y por último planeación.

Cuadrante individual-exterior: Creativo, energético, comunicador, salubridad física, equilibrio, balanceo, actitud y emoción.

Cuadrante grupal-interior: Un grupo abierto a la experiencia del otro, aceptando, asimilando y adaptándose a cada individuo y volviéndose grupo, reforzándose a través de rituales, que no se castiguen, sabiendo escuchar al otro y haciendo que cada uno aprenda de sus errores, sabiendo que el grupo como unidad es la integración.

Cuadrante grupal-exterior: Políticas que permitan altos niveles de autonomía, remuneración, libertad, salud ocupacional, claridad de los objetivos, funciones, normas, estrategias, reconocimientos del mercado y sus dinámicas. Estructura organizacional flexible a los cambios del entorno y a las necesidades de los empleados. (Reyes-Jácome & Rodríguez, 2011).

Muchos autores sostienen que la inteligencia es de gran trascendencia para ser un buen líder integral y reconocen la importancia de las inteligencias múltiples propuestas por Daniel Goleman.

Según los cuadrantes mencionados anteriormente se puede deducir que la cultura influye en los pensamientos y las estrategias que las personas tengan en el momento de ejecutar la acción con relación a las normas.

Todo se convierte en un ciclo donde las normas y los alineamientos estipulados por la organización cambian al ejecutar u crear cosas nuevas, generando un pensamiento grupal.

El liderazgo integral facilita la creación y la implementación de una serie de herramientas indispensables para el afrontamiento del cambio, aquí se debe de tener todo coordinado y sostenible de los factores que intervengan dentro del proceso o funcionamiento de la organización.

Las características del liderazgo integrador son: la confianza, manejo de ambigüedad, tolerancia a la frustración, orientado a los resultados, automotivación y capacidad de motivar y conocimiento integral.

Se analiza que los líderes están expuestos a situaciones de cualesquiera índoles, por lo que deben tomar las mejores decisiones en beneficio de la organización, resolviendo dilemas y evitando conflictos con el equipo de trabajo.

Después de conocer la teoría integradora podemos determinar que el modelo integral ayuda a comprender todas las dimensiones posibles que se encuentran en cualquier elemento que se quiera estudiar.

Ahora conoceremos otra teoría que se enfoca en el liderazgo muy conocida desde las teorías clásicas y que tuvo un impacto grande en el siglo XX que es la teoría de los grandes hombres.

Teoría de los grandes hombres

Esta teoría surge junto a la teoría de las propiedades, que sin embargo en el siglo XIX en torno a algunas figuras militares, masculinas, decisivas para el transcurso de la historia.

Además de las grandes figuras militares como Alejandro Magno o Napoleón, también entran en consideración para esta teoría importantes personalidades de la ciencia, el arte y la política como Galileo Galilei, Miguel Ángel o Abraham Lincoln.

La revolución científica probablemente habría continuado sin Galileo, incluso más allá del ingenio de Miguel Ángel, el renacimiento habría ocurrido en los Estados Unidos sin Lincoln y la esclavitud habría sido abolida.

Esta teoría, basada en el primer nivel micro de las teorías del liderazgo, se caracterizó por el hecho de que las personas nacieron con ciertos rasgos que las identificaban como líderes, con la capacidad innata de expresar su poder e influencia en diferentes situaciones y hacer de otros líderes. Sus discípulos.

No pretende explicar cada evento importante únicamente a través de la actuación y el carisma de ciertos hombres. Pero trata de enfatizar que sin la guía de unos pocos hombres, la historia habría sido diferente.

La teoría de liderar a grandes hombres es el carisma personal, la capacidad de liderazgo, la inteligencia, la sabiduría o el talento de cada hombre en un momento dado. Estos líderes nacen y se convierten en líderes cuando se los necesita en un momento dado. Además, se encuentra inmerso en las perspectivas del individuo esencialista, con la teoría de las características así como la del comportamiento y también la perspectiva interaccional-esencialista, aquí los aportes son contingentes o situacionales.

Se basa en las cualidades que hacen más eficaz al líder, pero ninguna garantiza el éxito, por ejemplo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza (Giraldo & Naranjo, 2014).

Según la teoría, los grandes líderes simplemente nacen con las cualidades internas necesarias como carisma, confianza en sí mismos, inteligencia y competencia social.

Las habilidades de liderazgo son inherentes, los grandes líderes nacen, no se hacen. Se le considera heroico, mítico y destinado a ocupar una posición de liderazgo. Esta teoría es reconocida como el HOMBRE GRANDE porque en el momento de la aparición de las teorías sugeridas por el historiador Thomas Carlyle, el liderazgo se consideraba un rasgo masculino e inicialmente fue utilizado por los militares, lo que sugiere que los humanos no pueden aprender a hacerlo. Para volverse fuertes líderes, ustedes nacieron con la habilidad innata para hacerlo.

Esta teoría se inició después de la teoría del rasgo, que sin embargo dominó la mayor parte del siglo XX, y refleja parte de la premisa de la existencia de un liderazgo unilateral que solo tiene en cuenta la influencia del líder y su estilo de liderazgo. Aparte de la forma en que se produce el aprendizaje y su motivación, ya que son actores sociales considerados irrelevantes por la teoría en cuestión (Amaya Mojica, 2017).

Como se mencionó anteriormente, esta teoría está incrustada tanto en la perspectiva individualista-esencialista como en la perspectiva interaccional-esencialista, la primera incluye todo lo que tiene que ver con las cualidades de un líder, así como la escuela de comportamiento y la segunda es la contribución de la Contingencia o escuela de situación.

Teoría de la influencia entre líderes y colaboradores

Esta teoría hace parte de la segunda evolución del liderazgo y es la que se sigue actualmente en el siglo XXI. Se basa del liderazgo bidireccional, donde el seguidor es lo más importante, gracias a la influencia que ejerce el líder. Establece la efectividad de las tácticas de influencia y de los demás fenómenos donde se utilizan las estrategias organizacionales como pretexto, esto quiere decir, haciendo propuestas estratégicas donde se evaluará si las mismas han sido impulsadas por los líderes de la organización, por lo que se puede evidenciar que hacer de los líderes y colaboradores, en acciones tangibles encaminados al logro de las metas comunes de la compañía. (Castro Ríos, 2012).

Implica un proceso de aprendizaje, que permite generar conocimientos y sacar el potencial de los seguidores para ponerlos al servicio de las organizaciones.(Amaya Mojica, 2017).Esta teoría hace inmersas las teorías anteriores. Dentro de esta teoría se busca determinar si hay correlación previa entre los estilos de dirección con los estilos del liderazgo que caracterizan dentro de la organización, esto se hace a través de análisis de conglomerados y la generación de endógamas y gráficos que permiten identificar las características esperadas y saber entender como las variables se configuran o no en los diversos estilos de dirección de la empresa.

Tomás y Oliver en 1993, explican por medio de un cuestionario realizado para determinar qué las personas son importantes y tienen la capacidad de influir en las actuaciones del sujeto que recibe el poder, este cuestionario consta de 35 ítems a contestar y mide el poder recibido de cada miembro que se logró identificar como fuente de poder y cada uno de estos ítems se contestan con una escala de Likert de cinco alternativas.

Como el título de la teoría lo menciona, se basa de la influencia que tiene un líder hacia sus seguidores o colaboradores, es forma como el líder puede llevar la información hacia sus seguidores con el fin de que todos entiendan y lo siguán sin necesidad de ser obligados, sino porque sienten ese respeto y admiración hacia él.

¿Pero esto como se gana?, esto se logra con el constante aprendizaje, formando conocimientos que aporten a los colaboradores y haciendo que el líder pueda sacar todas las habilidades que tienen los seguidores y de esta forma posicionándolos en las tareas o actividades que sean pertinentes según esa habilidad hallada, cumpliendo efectivamente con el objetivo que se haya trazado dentro de la organización, así tanto como el líder, los seguidores y la organización ganan.

Ahora conoceremos las tres teorías que para el siglo XX tuvieron un gran impacto para poder llegar a las teorías recientes.

Las tres teorías del liderazgo

Teoría de atributo

Hace referencia a los atributos de la personalidad que debe de tener cada líder de manera natural, como existen personas que tienen el talento natural de dirigir o direccionar a otras. Esto es lo que se busca en esta teoría.

Las personas tratan de que las relaciones de causa y efecto tengan sentido. Cuando ocurre algo, quieren atribuirlo a algo. Los investigadores, a partir del marco de los atributos, han encontrado que las personas adjudican a las líderes características como:

Inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad de hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad, se ha visto que un líder tiene mucha consideración y mientras más atributos tenga será siempre mucho mejor líder.

Aquí entra lo que se denomina tener empatía, esta es una de las cualidades o atributos más poderosa que debe de tener un líder, porque al ser un atributo natural o del ser del mismo, tiene la capacidad de ponerse en lugar del otro, ayudando a comprender el comportamiento en determinadas circunstancias a la hora de tomar decisiones, esto genera empatía y los colaboradores empiezan a seguir al líder, convirtiéndose así en seguidores.

Teoría de grandes acontecimientos

Se basa, bajo una crisis o como bien lo dice el título un gran acontecimiento importante que le pase al individuo y pueda generar cualidad de liderazgo en una persona que era completamente ordinaria.

Un ejemplo claro de esta teoría puede ser que en medio de su trabajo le generen un objetivo para cumplir donde si no obtiene los resultados esperados, podría perder su empleo y a la hora de

organizar a los seguidores para poder dar seguimiento y cumplimiento al objetivo, el líder no tiene la capacidad o la habilidad de informar o comunicar las actividades y la forma de trabajo para los colaboradores y ve afectado el trabajo por este motivo, gracias a esto el líder entra en crisis bajo este acontecimiento y al darse cuenta del error comienza a generar la cualidad de comunicarse de manera correcta con sus seguidores.

Teoría del liderazgo transformador

Aquí es donde cada individuo decide hacer el cambio o convertirse en un líder, por medio de aprendizajes para generar habilidades y destrezas de liderazgo, basándose de un manual. Esta es la teoría más aceptada actualmente.

Cada individuo puede decidir con cuál de las tres teorías desea enfocarse, pero como ya se mencionó anteriormente la más aceptada en el siglo XXI es la teoría del liderazgo transformador, ya que las personas que en verdad quieren convertirse en líderes pueden hacerlo por medio de estudios, generando el conocimiento pertinente para poder generar las habilidades y las destrezas adecuadas para ser un líder exitoso.

Los buenos líderes tienen una personalidad honorable, ponen la misión de la organización por encima de su propio interés y reconocimiento personal. (Kawata, 2015).

Como lo menciona Kawata, los líderes deben de tener una personalidad intachable, para que de esta forma pueda ser entendido por sus seguidores, al generar esta confianza los seguidores por su propia cuenta ponen los objetivos de la organización por encima de sus propios intereses personales, porque ahí la adecuada comunicación entre el equipo de trabajo, generando motivación para seguir al líder.

Teoría de la atribución del liderazgo o teoría del procesamiento de la información social

Esta teoría defiende que el liderazgo está solamente en la mente del individuo, normalmente llamado seguidor, son personas que siempre visualizan las causas y el efecto de una situación, buscando la solución al problema.

La teoría de atribución simplemente formula la relación que tienen con los demás individuos, esto quiere decir que cada uno se denomina líder si así lo cree, dependiendo las condiciones y los sucesos que se presenten. Según Lord, Foti y Phillip, los líderes se evalúan en líderes reales e ideales, mientras haya una mayor congruencia, más probable será el líder juzgado como bueno. (“Enfoques Asociados Al Liderazgo Eficaz Para La Organización,” 2013).

Meindl y Ehrlich, hicieron un análisis sobre el romance del liderazgo y este se relaciona con el rendimiento de las personas dentro de la organización, esto se hace por medio de unas evaluaciones sobre resultados de rendimiento atribuidas al liderazgo. También consideran que creer en el liderazgo es ser, un rol simbólico, logrando que las personas se sientan seguras y confiadas de que el destino y la fortuna de una organización están en buenas manos.

Basado a este análisis, se puede afirmar que el liderazgo hace parte del éxito y crecimiento de una organización, enfatizándose en el desarrollo cognitivo de las personas o líderes donde la mente humana es entendida como un ordenador complejo o una máquina inteligente, esto se refiere a que la mente influye en la conducta de las personas, donde se analiza tanto las estructuras cerebrales en relación con la maduración y la forma como se socializa con las demás personas.

Concluyendo que cada persona, dependiendo su desarrollo cognitivo puede tener o desarrollar cualidades, capacidades, habilidades o atributos para ser un buen líder, pero también da a

entender que no todas las personas tienen la misma habilidad para crear y desarrollar de forma progresiva la mente cognitiva, debido a que cada individuo tiene diferentes perspectivas u objetivos para cumplir, por ende dependiendo ese objetivo que se quiere alcanzar, así mismo será el crecimiento y desarrollo de su mente cognitiva para poder cumplirlo.

Un ejemplo claro de esta teoría es cuando una persona se enfoca en cumplir una meta deseada, pero para poder hacerlo tiene que desarrollar una determinada cualidad o habilidad. Si una persona quiere ser líder dentro de su trabajo, pero no tiene la habilidad de empatizar o de comunicarse adecuadamente con las personas, este individuo comienza a estudiar y practicar para empezar a generar estas habilidades y cualidades y así poder cumplir con su objetivo de ser un líder.

De esto se trata el desarrollo cognitivo con la teoría del procesamiento de la información donde el individuo define los pensamientos y contenidos mentales que influyen en la conducta para poder ser distinguido de los demás. Después de conocer las primeras teorías del liderazgo, ahora veremos las teorías recientes, estas son las más utilizadas a nivel profesional y personal.

Liderazgo transformacional

El concepto de liderazgo transformador comenzó con James Downton en 1973 y fue ampliado por James Burns en 1978, quien definió la disciplina como liderazgo ejercido por aquellos con una visión y personalidad más fuertes que otros. El liderazgo transformacional, según MacGregor, ocurre cuando los líderes y sus seguidores acuerdan trabajar juntos y lograr niveles más altos de motivación juntos (Ramírez & Sgambatti, 2008).

En 1985, el investigador Bernard M. Bass lo amplió para incluir métodos para medir su éxito y efectividad. Este modelo anima a los líderes a mostrar un liderazgo sólido y auténtico con la idea de que los empleados se sentirán inspirados para seguir su ejemplo. Aunque el modelo de bajo se remonta a la década de 1970, todavía es un estilo de liderazgo practicado de manera efectiva en la actualidad: un estilo que nunca cambia, solo los entornos en los que se implementa. Es aplicable en todas las industrias, pero es especialmente importante para la industria de la tecnología, donde la innovación y la agilidad pueden hacer o deshacer cualquier negocio (Gracia, García, Muñoz, Velázquez, & González, 2015).

En un contexto más académico, el estudio de 2016 Liderazgo transformacional en organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo del *Journal of Work and Organisation Psychology* concluyó que:

El liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la satisfacción, la eficacia y la motivación de los empleados.

Este tipo de liderazgo también tiene una influencia muy positiva en la cultura corporativa y sirve como motivación para anclar cambios en los valores corporativos.

En el contexto actual en el que la globalización afecta a todos los sectores, elegir un método de liderazgo orientado al cambio es la clave para adaptarse y sobrevivir en la competencia.

Según Bass, estas son las cualidades de un líder transformador que lo diferencian de otros tipos de liderazgo. Un líder transformador es alguien que:

- ✓ Promover la motivación y el desarrollo positivo de su equipo.
- ✓ Estándares morales ejemplares dentro de una organización y promueve lo mismo en otras.
- ✓ Promueve un ambiente de trabajo ético con valores, prioridades y estándares claros.
- ✓ Desarrollo de la cultura corporativa alentando a los empleados a pasar de una actitud de interés propio a una en la que trabajen por el bien común.

Valora la autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta.

Ofrece asesoramiento y orientación, pero permite a los empleados tomar decisiones y asumir tareas de gestión.

Si bien el concepto de liderazgo transformador se puede aplicar a todas las industrias, incluida la atención médica, la educación y las agencias gubernamentales, se está volviendo cada vez más importante en TI a medida que las empresas adoptan la transformación digital. Para adaptarse a los desarrollos tecnológicos, se necesita innovación y un liderazgo sólido para mantenerse en la cima y seguir siendo competitivo. Como ejecutivos de TI, los CEO son responsables de predicar con el ejemplo como líderes transformacionales, especialmente si se ven a sí mismos como altamente responsables de la transformación digital dentro de una organización (Martinez & Espinosa, 2012).

Gartner informa que el 40% de los CIO de su empresa son líderes en transformación digital, mientras que el 34% son responsables de la innovación. Al planificar la transformación digital, inspirar y empoderar a los empleados es una parte importante de la misión, ya que el éxito depende de que todos crean y busquen el crecimiento y el cambio.

Incluso a medida que crece la necesidad de mirar hacia el futuro, ya sea seguridad, nuevas tecnologías o plataformas, no todas las áreas de TI se beneficiarán del liderazgo transformador. Algunos procesos, procedimientos y proyectos de desarrollo requieren más estructura, consistencia y confiabilidad; Esto se conoce como liderazgo transaccional (Martínez, Álvarez, & Rivera, Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior, 2012).

El liderazgo transaccional es lo opuesto al liderazgo transformador: se basa en motivar a los empleados a través de recompensas y castigos. Requiere supervisión, organización y supervisión. Este modelo no busca la innovación. Intente mantener la coherencia y la previsibilidad a lo largo del tiempo. Los errores se investigan a fondo, su objetivo es crear procesos eficientes y rutinarios. Este estilo es mejor para departamentos u organizaciones que requieren rutina y estructura, áreas donde las organizaciones quieren reducir el caos o la ineficiencia. Pero no permite la innovación o la planificación futura de la misma manera que lo hace el liderazgo transformador (Cabrera, 2004).

El liderazgo transformacional, por otro lado, es compatible con entornos ágiles, especialmente donde el fracaso representa un riesgo menor. Permite que el desarrollo y mantenimiento de un producto actual se mantenga constante y sin errores, sin obstaculizar posibles mejoras y el progreso y crecimiento de nuevas actualizaciones. En resumen: el liderazgo transformacional

brinda a las personas la libertad de desarrollar nuevas ideas y perseguir el futuro de los productos, servicios e ideas. Estas son buenas razones para considerar su uso en una empresa (Martínez & Rivera, Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México, 2013).

Se ha estudiado el liderazgo transformacional para observar el rol que cumple en las organizaciones y la relación que mantienen para relacionarlo con efectividad, desempeño y resultados. Por ello, el estilo de liderazgo transformador fue visto como un factor esencial, atendiendo las necesidades o no conformidades de los integrantes del trabajo, creando un espacio que busca las causas y las traduce en motivación, satisfacción, compromiso normativo (lo que es la percepción de las obligaciones operativas) (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013). Dado que un constructo para el cambio de liderazgo transformador es la forma en que el desarrollo integral del personal se integra en la organización .

En los enfoques contemporáneos, el liderazgo transformador influye de alguna manera e inspira al grupo de trabajo para lograr los objetivos corporativos de manera más efectiva. (Gómez, 2018) recuerda que el líder debe ser una persona íntegra, un cambio de hábitos, valores, conocimientos y actitudes ante los desacuerdos en los grupos de trabajo. Y luego pareció integrar diferentes aspectos de la perspectiva humana, como la parte emocional, que enfatiza la importancia de las relaciones, la comunicación y el reconocimiento del otro.

Otro autor llamado Terry Anderson define el liderazgo transformador como “una persona que incorpora las fortalezas de los demás y se da cuenta del valor de los demás y rompe la jerarquía para ser un líder eficaz, incluyendo la visión, misión, planificación, comunicación y transformación del liderazgo. donde se permita actuar simultáneamente sobre el desarrollo personal y la productividad de la organización ” (Torres & Ramirez, 2013)

El rol del gerente hoy debe integrar varios factores que integren y unan los beneficios y metas entre el gerente transformador, los miembros del grupo de trabajo y la organización con el fin de crear espacios de autonomía, responsabilidad y creatividad para lograr las metas propuestas y / u obtenga resultados más rápido de lo esperado. El tema del liderazgo ha recibido muchas connotaciones en la administración. Sin embargo, para que la mayoría de la gente sepa que ha habido liderazgo en las organizaciones desde la antigüedad, pocos pueden identificar el estilo de liderazgo utilizado (Martos, 2009).

Los líderes transformacionales intentan satisfacer las necesidades y desviaciones de los grupos de trabajo, para incrementar la participación de todos los integrantes en las soluciones, para generar ideas y así lograr más de lo que originalmente se pretendía, vale resaltar la metáfora, tres cabezas piensan mejora. Las personas que pertenecen a un grupo de trabajo y se identifican en él están dispuestas a hacer las cosas de manera satisfactoria y ofrecen opciones de mejora, siempre que haya espacio para la justicia, la equidad, la motivación, la inspiración, el reconocimiento de logros, transformadores de cosas negativas (Contreras Y. A., 2014).

Esto permite que los empleados se sientan conectados e identificados con la organización y el líder transformador para expandir e integrar soluciones creativas y transformadoras para su propio beneficio y trabajo. En los enfoques contemporáneos se analizaron los factores coyunturales y contingentes que los líderes transformadores debían generar para provocar cambios en la organización y al mismo tiempo se observó cómo estos factores aumentan con la efectividad, alineación de intereses esenciales, para la satisfacción de los empleados y en la Al mismo tiempo, desempeño organizacional con fines colectivos Páez, et al (2014). Lo anterior permite a los líderes transformadores considerar los temas relevantes según sea necesario que se

adapten al cambio, tales como: Aspectos morales y conductuales para lograr la transformación de pensamientos, sentimientos, comportamientos y logros.

Si surge una necesidad en la organización porque algo se tiene que reestructurar u orientar al cambio para mejorar la cultura productiva, se debe generar adaptabilidad frente a la parte de valores, actitudes, hábitos, la parte emocional y motivadora, una transformación de la integridad de los integrantes del grupo de trabajo, del líder transformador y de la organización.

Conclusiones

El desarrollo del liderazgo es una de las acciones más importantes dentro de cualquier organización, de la misma dependen de que se puedan dar los elementos necesarios para que los grupos y acciones de las organizaciones funcionen de manera adecuada en torno a los objetivos misionales establecidos para la misma dentro de sus elementos de planeación estratégica de las empresas.

Es claro que el líder tiene un rol determinante dentro de las organizaciones puesto que estos son los encargados de tomar las decisiones más importantes dentro de las empresas y de adelantar acciones con el fin de obtener los mejores resultados para sus empresas, ante ello existen varios modelos de liderazgo según el tipo de líder y cada uno se adapta mejor a diversas situaciones que se pueden presentar dentro de la empresa y del momento que esta se encuentra atravesando.

En un momento en el que las empresas se enfrentan a un entorno global con cambios crecientes a todos los niveles, sus activos intangibles se están volviendo más importantes que los activos tangibles que alguna vez fueron tan valorados en sus objetivos de eficiencia y eficacia. El vertiginoso cambio y la difusión de la información hacen que se busquen nuevos caminos que ganen importancia, la gestión de la información, la protección de datos, la memoria técnica de las empresas y los aspectos humanos de la globalidad como la interdisciplinariedad y la interculturalidad dentro de las mismas (Soler & Marcé, 2018).

Las empresas deben adaptarse a estos cambios para no perecer a la hora de conquistar nuevos mercados. Las organizaciones hoy en día están conformadas por diferentes variables y todo tipo de personas en medio de un entorno multicultural e intercultural en el que se integran diferentes

culturas y saberes, debido a la amplia apertura de mercados y la necesidad de los países de abrir sus puertas a nuevos mercados comerciales. , intercambio financiero, social y cultural. Los sistemas son más abiertos, la gente aprende y desaprende mucho más rápido que antes, debido al flujo acelerado de información y la rápida producción de datos en poco tiempo (Torres, Ruiz, & Hernández, 2017)

Ante ello se hace necesario que las organizaciones puedan lograr un verdadero aprovechamiento de todos los elementos con los que cuentan en términos de talento humano multidisciplinar y multicultural con el fin de obtener resultados mucho más efectivos y competitivos. Por lo cual es clave la gestión de manera estratégica de estos grupos en busca de conseguir una sinergia que se traduzca en un mejoramiento y desarrollo de elementos de valor estratégico para las empresas ante dichas necesidades de competitividad.

El líder es responsable de llevar a todo el equipo en la misma dirección para lograr juntos los objetivos establecidos. Tradicionalmente, el líder ha sido visto como el jefe, pero los paradigmas han cambiado y los teóricos y las corporaciones buscan un nuevo estilo de liderazgo. Este nuevo líder debe ser capaz de traducir la filosofía de la empresa en formas de pensar nuevas y más efectivas (Sansón, 2009).

En medio de la diversidad global, surgen puntos de divergencia y convergencia. Los Puntos de Acuerdo, por tanto, se centran en el reconocimiento del desarrollo organizacional en cuanto a su complejidad y sistemática, así como en el mínimo desacuerdo, y centran su análisis en la gestión del talento humano y la gestión de la información y la comunicación. . Por lo tanto, todos los recursos organizacionales giran en torno al más importante de ellos, los denominados recursos humanos, y este va desde la denominación "recurso humano" hasta "factor humano".

Las personas, como las organizaciones, tienen un enfoque multidimensional y sistémico, por lo que las empresas tienen que reevaluar sus procesos de gestión de recursos humanos y por ello el enfoque propuesto es gestionar el “talento humano” (Erazo & Castro, 2011) porque todas las personas, debido a sus cualidades multidimensionales, están en constante movimiento aprendiendo y desarrollando habilidades y talentos.

Talentos que se utilizan en beneficio de las organizaciones, talentos que son promovidos por las mismas organizaciones y que determinan la constitución de una nueva persona que se incluye en la organización e influenciada por la cultura organizacional, logrando así diversos puntos de sinergia entre las personas y la organización, como lugares comunes de encuentro que fortalecen gradualmente la huella organizacional y se diferencian de otras organizaciones.

Así se pone el énfasis en los procesos de formación y desarrollo de recursos humanos con el fin de promover el aprendizaje continuo hacia el “desarrollo de habilidades y el segundo enfoque se basa en la idea de un hombre parcialmente afectado. por tu entorno ecológico y consumir con conciencia, sabiendo que el medio ambiente es parte de las personas y que a través del uso de sus recursos también afecta la calidad de vida.

Para sobrevivir y prosperar, las empresas de hoy deben lograr resultados con una mínima inversión de tiempo y dinero, y concentrar sus esfuerzos en las necesidades o demandas de los clientes locales y externos. Para lograrlo, es necesario fomentar el uso de tecnologías flexibles, patrones de trabajo en equipo y trabajadores multifuncionales. Aquí juega un papel importante la contratación de personal de diferentes orígenes. Existe una amplia evidencia empírica de que encontrar talentos con diferentes habilidades y conocimientos aumenta la efectividad de los grupos de trabajo para resolver problemas y sugerir estrategias de acción. de diferentes países (Polanco & Gutierrez, 2017).

Todo gerente en cada área, especialmente en recursos humanos, sabe que los empleados de una empresa son los elementos que dan vida a la organización, sin ellos no hay nadie que "mueva la máquina" y no hay forma de lograr los objetivos propuestos para llegar a las direcciones. Por ello, todo directivo debe saber que las personas tienen necesidades, preocupaciones, sugerencias y opiniones y que estas pueden aportar mucho a la organización. En parte, al escuchar a los empleados, ya está apreciando su propio talento.

Dado que está claro que las personas son el elemento clave en cualquier organización, el siguiente paso es gestionar el talento humano que tienen. Ya que a lo largo de los años se ha resaltado la importancia de gestionar el talento dentro de la empresa, y si hay un empleado en la empresa, hay una razón. Porque un día hubo una entrevista, algo llamó la atención de los reclutadores y ahora hay que manejar "algo". Esta identificación y generación de talento debe hacerse tanto dentro como fuera de la organización, es decir, los que han crecido también deben crecer. Si es posible, también identifique a los talentos que aún no forman parte de la organización.

No cabe duda de que las empresas hoy en día están formadas por personas de muy distintos colectivos. Los grupos de trabajo ahora incluyen empleados de diferentes culturas, diferentes edades, diferentes áreas de conocimiento, con discapacidad y, a partir de 2020, el boom de los teletrabajadores hizo que esto fuera mucho más relevante dentro de las organizaciones, puesto que pueden integrar personas desde cualquier lugar y lograr aprovechar todo su potencial en pro de gestionarlo para ser mucho más competitivas (Alegría & Rojo, 2021).

La diversidad sin duda enriquece a las personas, y el mismo efecto ocurre en una organización. Para apreciar el talento de cada individuo es necesaria la inclusión, la comprensión y el fomento del trabajo en equipo. Desarrollar talento en una empresa multicultural,

multidisciplinar y diversa sin duda requiere ingenio e innovación. Dado que no todos aprenden de la misma manera y no podemos pedir que todos estén en el mismo nivel, es un desafío capacitarse de acuerdo con los nuevos paradigmas (Gelabert, 2010).

Para ello, nuevas tendencias como la gamificación, el microaprendizaje y otras aportan soluciones concretas a las empresas, ya que apuntan a un modelo de enseñanza mucho más personalizado, consciente de las diferencias y en fase de progreso digital. Es importante saber reconocer y apreciar los aspectos positivos de cualquier cultura. Los trabajadores de Europa Central, por ejemplo, tienen una gran capacidad para planificar desde una perspectiva seria y coherente. La gente del sur de Europa, en cambio, se caracteriza por el talento, la improvisación y la creatividad. La clave para liderar un equipo multidisciplinario de manera óptima es encontrar la mejor manera de aprovechar las diversas habilidades que previamente hemos identificado y valorado en cada cultura (Ramírez J. E., 2018).

La fórmula para lograr la máxima eficiencia y rentabilidad en un grupo de trabajo es simplemente agregar habilidades y valores en lugar de elegir una forma de trabajar y excluir la otra. No se trata de elegir entre planificación e improvisación o formalidad y creatividad, sino de sumar habilidades y rasgos para obtener un excelente producto o servicio.

Un equipo de trabajo diversificado no puede funcionar correctamente si las personas que lo dirigen carecen de una visión abierta y positiva de las diferencias entre las personas que lo integran. El líder debe ser plenamente consciente de las particularidades de su propia cultura y diferenciarla positivamente de las de los demás. Solo con una mentalidad muy abierta por parte de todos los miembros del grupo y un liderazgo complementario en lugar de marginado es posible romper los paradigmas y estructuras que permiten la fundación de empresas innovadoras y visionarias (Torres, Ruiz, & Hernández, 2017).

La empresa, como espejo de las relaciones sociales y culturales que se dan en la sociedad en la que se integra, es uno de los primeros lugares donde se puede producir el encuentro, la comunicación y la integración entre personas de distintas edades, ideas y pensamientos diferentes, etc. Este encuentro puede ir desde el aislamiento, los estereotipos, la incompreensión o discriminación (conflicto) hasta la convivencia positiva, enriquecedora y creativa (interculturalidad), hasta la simple convivencia sin intercambio y sin comunicación (multiculturalidad).

Al trabajar en equipo, se agrupan las habilidades de los integrantes y se fortalecen sus esfuerzos, se reduce el tiempo requerido para las tareas y se aumenta la efectividad de los resultados. Otro factor importante en el trabajo en equipo es la cohesión. Para que esto exista, es necesario crear conexiones atractivas, establecer un conjunto de estándares de comportamiento en los que la figura del líder sea fundamental, promover la buena comunicación entre el grupo de miembros, trabajar para lograr metas objetivas comunes y construir relaciones positivas (Echevarría, 2018).

Esta solidaridad en el equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia de los integrantes del grupo. Cuanto mayor sea la cohesión, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones. El liderazgo es una cualidad fundamental que no puede faltar en los equipos de trabajo, pues este rol es necesario para organizar y liderar adecuadamente el equipo con el fin de alcanzar las metas marcadas.

Bibliografía

- Acuña, B. P. (2011). *Rasgos de liderazgo en los directivos de Anatomía de Grey*. 17 de 11 de 2021, de <http://fama2.us.es/fco/frame/frame7/estudios/1.7.pdf>
- Alegría, M. S., & Rojo, B. B. (2021). *Liderazgos multiculturales: La anarquía controlada*. 8 de 8 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759102>
- Cabrera, Ó. M. (2004). *Efectos del liderazgo transformacional en las organizaciones escolares*. 21 de 10 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2952050>
- Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28. 21 de 10 de 2021, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938>
- Contreras, Y. M. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. 21 de 10 de 2021, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4678>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. 21 de 10 de 2021, de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Echevarría, S. G. (2018). *Modelos de gestión de la empresa multinacional*. 8 de 8 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256314>
- Erazo, S. C., & Castro, A. A. (2011). *ICT tools as support for the management of human talent*. 8 de 8 de 2021, de <http://scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>

- Gelabert, M. P. (2010). *La discriminación laboral y la gestión de la diversidad de los recursos humanos*. 8 de 8 de 2021, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/44668/1/585238.pdf>
- Giménez, B., & Martín, A. (2011). *Liderazgo en equipos de trabajo*. 17 de 11 de 2021, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4596/boggio-liderazgoenequipostrabajo.pdf
- Gómez, J. E. (2018). *Liderazgo transformacional para fortalecer la gerencia participativa*. 21 de 10 de 2021, de <https://morebooks.de/store/tr/book/liderazgo-transformacional-para-fortalecer-la-gerencia-participativa/isbn/978-620-2-13276-3>
- Gracia, T. J., García, A. C., Muñoz, E. M., Velázquez, M. d., & González, B. L. (2015). *Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud*. 21 de 10 de 2021, de <http://132.248.9.34/hevila/staobillekilaltalekilabel/2015/no9/1.pdf>
- Martínez, I. A., & Espinosa, A. V. (2012). *Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos*. 21 de 10 de 2021, de <https://morebooks.de/store/es/book/perfil-de-liderazgo-transformacional-y-transaccional-de-directivos/isbn/978-3-8473-6568-6>
- Martínez, I., & Rivera, B. R. (2013). *Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México*. Recuperado el 21 de 10 de 2021, de <http://redalyc.org/pdf/342/34231070004.pdf>
- Martínez, I., Álvarez, G. R., & Rivera, B. R. (2012). *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior*. Recuperado el 21 de 10 de 2021, de <http://redalyc.org/comocitar.oa?id=34224543013>

- Martos, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122. 21 de 10 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878067>
- Nataly, J. R. (01 de 10 de 2011). *Blogspost*.
<http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html>
- Pidal, L. T. (2012). *Liderazgo En El Comportamiento Organizacional*. 17 de 11 de 2021, de <http://lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/62>
- Polanco, A. d., & Gutierrez, F. B. (2017). *El pluriculturalismo en las Organizaciones de Matagalpa*. 8 de 8 de 2021, de <http://repositorio.unan.edu.ni/7304>
- Ramírez, J. E. (2018). Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad. *Innovar- revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 8(12), 45-63. 8 de 8 de 2021, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24021>
- Ramírez, J. J., & Sgambatti, M. V. (2008). *Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del área metropolitana de Caracas*. 21 de 10 de 2021, de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/917>
- Sansón, D. G. (2009). *Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010*. 21 de 10 de 2021, de <http://redalyc.org/pdf/342/34213107006.pdf>

- Soler, P. C., & Marcé, S. A. (2018). FORO DE REFLEXIÓN Y DEBATE: EMPRESAS INTELIGENTES, GENERANDO FUTURO. *Asian Journal of Computer Science and Information Technology*, 8(10), 1-10. 8 de 8 de 2021, de <https://innovativejournal.in/index.php/jccst/article/view/2320>
- Torres, B. E., Ruiz, R. G., & Hernández, J. G. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 123-137. 8 de 8 de 2021, de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2147>
- Torres, F. C., & Ramirez, D. H. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. 21 de 10 de 2021, de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/revistaucn/article/view/433>