

Revista

Universidad & Empresa

University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - Número 25 - pp. 11-164 - Bogotá, julio-diciembre de 2013 - ISSN 0124-4639 - ISSNe 2145-4558

Revista indexada en: PUBLINDEX-COLCIENCIAS, LATINDEX, CLASE, ULRICH'S
y EBSCO-México, Dialnet, RedAlyC y Google Scholar

-
- *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*
Transformational leadership: Current research and future challenges
Liderança transformacional: pesquisa atual e retos futuros
Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, Isabel M. Martínez
 - *Leadership: A complex concept awaiting a new explanation?*
Liderazgo: ¿Un concepto complejo esperando una explicación?
Liderança: Um conceito complexo esperando uma explicação?
Tom Cockburn, Peter A. C. Smith
 - *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*
Leading high performance teams: A major challenge for today's organizations
Liderar equipes de alto desempenho: Um grande reto para as organizações atuais
Ana Fernanda Uribe R., Juan Máximo Molina L., Francoise Contreras T.,
David Barbosa R., Juan Carlos Espinosa M.
 - *Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual*
Distributed leadership in work teams: A conceptual approach
Liderança distribuída em equipes de trabalho: uma aproximação conceitual
Alexandra Portalanza
 - *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá*
Leadership and emotional intelligence among persons working in leading positions at companies in Bogota
Liderança e inteligência emocional em pessoas que desempenham chefatura em empresas de Bogotá
Lucía Carolina Barbosa Ramírez
 - *Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo*
Exploring strategic decisions from complex thinking
Exploração sobre as decisões estratégicas desde o pensamento complexo
Luz María Rivas Montoya
 - *Factores que influyen en la utilización de los servicios de banca móvil en el Perú*
Factors influencing the use of mobile banking services in Peru
Fatores que influem na utilização dos serviços de banco móvel no Peru
Peter Yamakawa, Carlos Guerrero, Gareth Rees
-



Revista
**Universidad
 Empresa &**
 University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - julio-diciembre 2013 - Núm. 25 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Revista indexada: en el Índice Bibliográfico Nacional (Publindex-Colciencias-Categoría B), en el Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (Clase), Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO, Dialnet, RedAlyC y Google Scholar.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Núm. 25	p. 11-164	2013	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
---------------	-------------------	---------	-----------	------	-----------------------------------

ISSN 0124-4639 impreso

ISSN 2145-4558 digital

RECTOR

Hans Peter Knudsen Quevedo

VICERRECTOR

Alejandro Venegas Franco

SÍNDICO

Miguel Francisco Diago Arbeláez

SECRETARIA GENERAL

Catalina Lleras Figueroa

CONSILIARIOS

María Luisa Mesa Zuleta

Jorge Restrepo Palacios

Alejandro Figueroa Jaramillo

Alberto Ferguson Bermúdez

Andrés Pastrana Arango

DECANO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Fernando Locano Botero

EDITOR

Gabriel Ramírez Méndez

CO-EDITORES

Diego Fernando Cardona Madariaga

COMITÉ EDITORIAL

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Rosa Amalia Gómez Ortiz Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Gabriel Ramírez Méndez, Ph. D.

Universidad del Rosario, Colombia

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Universidad del Rosario, Colombia

Carlos Eduardo Maldonado Castañeda, Ph. D.

Universidad del Rosario, Colombia

Leonardo Pineda Serna, Ph. D.

Universidad del Rosario, Colombia

Ivarth Palacio Salazar, Ph. D.

Universidad del Rosario, Colombia

Franciose Venezia Contreras Torres, Ph. D.

Universidad del Rosario, Colombia

COMITÉ CIENTÍFICO

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad Jaume I, España

Cecilia Murcia

Universidad Autónoma de Madrid, España

José Sánchez Gutiérrez, Ph. D.

Universidad de Guadalajara, México

Francisco Jaime Ibáñez Hernández, Ph. D.

Universidad del País Vasco, España

M^{ra} del Pilar Peña Cruz, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

M^{ra} del Carmen Aguilar Luzon, Ph. D.

Universidad de Granada, España

COORDINACIÓN EDITORIAL

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mónica Quintana Rey

DIAGRAMACIÓN

Precolombi EU - David Reyes

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Xpress Estudio Gráfico y Digital

Informes:

Calle 200 entre carrera 7ª y Autopista Norte - Teléfono 297 0200 ext. 8195. Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Las opiniones solo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta revista, salvo autorización previa de los autores.

Resúmenes o abstracts en: <http://revistas.urosario.edu.co/empresa>.

La revista tiene una política de acceso abierto. Puede consultar en la plataforma Open Journal System (OJS).

CONTENIDO

Editorial. Liderazgo organizacional.

Un desafío permanente

5

Gabriel A. Ramírez Méndez

Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros

13

**Transformational leadership: Current research
and future challenges**

Liderança transformacional: pesquisa atual e retos futuros

Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, Isabel M. Martínez

Leadership: A complex concept awaiting a new explanation?

33

Liderazgo: ¿Un concepto complejo esperando una explicación?

Liderança: Um conceito complexo esperando uma explicação?

Tom Cockburn, Peter A. C. Smith

Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales

53

**Leading high performance teams: A major challenge
for today's organizations**

**Liderar equipes de alto desempenho: Um grande
reto para as organizações atuais**

Ana Fernanda Uribe R., Juan Máximo Molina L.,

Francoise Contreras T., David Barbosa R.

Juan Carlos Espinosa M.

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Núm. 25	p. 11-164	2013	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
---------------	-------------------	---------	-----------	------	-----------------------------------

<i>Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual</i>	73
Distributed leadership in work teams: A conceptual approach	
Liderança distribuída em equipes de trabalho: uma aproximação conceitual	
Alexandra Portalanza	
<i>Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá</i>	87
Leadership and emotional intelligence among persons working in leading positions at companies in Bogota	
Liderança e inteligência emocional em pessoas que desempenham chefatura em empresas de Bogotá	
Lucía Carolina Barbosa Ramírez	
<i>Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo</i>	107
Exploring strategic decisions from complex thinking	
Exploração sobre as decisões estratégicas desde o pensamento complexo	
Luz María Rivas Montoya	
<i>Factores que influyen en la utilización de los servicios de banca móvil en el Perú</i>	131
Factors influencing the use of mobile banking services in Peru	
Fatores que influem na utilização dos serviços de banco móvel no Peru	
Peter Yamakawa, Carlos Guerrero, Gareth Rees	
<i>Normas de publicación</i>	149
<i>Publication Norms</i>	155

Editorial

Liderazgo organizacional. Un desafío permanente

Gabriel A. Ramírez Méndez*

Como fenómeno social, el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones. Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo.

Es fácil constatar cómo un cúmulo de individuos notables juega un rol decisivo en el origen y evolución de los hechos históricos, desde Abraham a Pericles y Julio Cesar en el origen de la Civilización Occidental, Isabel I de Inglaterra e Isabel la Católica de España en la formación de los imperios Europeos, hasta los convulsionados días del siglo XX, en que se agregan nombres tales como los de Stalin, Roosevelt y Churchill durante los años de la segunda guerra mundial, a los de Adenauer y De Gaulle en la posguerra, y a los de Reagan, Thatcher y Gorbachov al final de la guerra fría.

Sin duda, el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales. Una mirada a la historia de las organizaciones

* Editor Revista Universidad & Empresa (U&E) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

modernas evoca de manera inmediata nombres como los de Mathew Boulton durante la Revolución Industrial, Graham Bell, John D. Rockefeller y Henry Ford durante la consolidación de la industria moderna, y los de Bill Gates, Steve Jobs y Jimmy Wales, entre muchos otros, en los inicios de la sociedad de la información y el conocimiento.

En nuestra Escuela de Administración, el liderazgo constituye uno de las cuatro líneas centrales de investigación y a nivel institucional la Universidad del Rosario, como miembro la Organización Universitaria Interamericana (OUI) se ha constituido en sede del Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) que tiene como uno de sus propósitos fundamentales la formación y perfeccionamiento de los cuadros directivos de las universidades miembros.

AVANCES Y TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

El origen del estudio sistemático de liderazgo empresarial puede situarse en los trabajos de Carlyle y Francis Galton durante el siglo XIX, quienes, en forma independiente, estudiaron las características personales de individuos que habían ascendido al poder y sentaron las bases para el desarrollo de las primeras teorías que, junto con explicar el liderazgo como fenómeno, pudieran proporcionar bases para desarrollar y perfeccionar las capacidades de líder entre los responsables de la toma de decisiones en las empresas. Las limitaciones de los estudios basados en la características personales, y que se conocen como *teorías de los rasgos*, condujo al surgimiento de nuevas teorías que pudieran dar respuestas más completas y de mayor generalidad al desafío de entender este fenómeno y utilizar ese conocimiento en la formación de gerentes, administradores y empresarios. Entre los primeros enfoques alternativos y altamente relacionados con el de los rasgos, surgió el de la *teoría conductual* de liderazgo

que, en lugar de identificar características personales de los líderes, se centra en identificar las conductas típicas que despliegan las personas que ascienden a posiciones de poder y que son capaces de influir fuertemente en el comportamiento de las personas.

En el ámbito de las ciencias administrativas y con el desarrollo de la escuela de los factores humanos, el interés por el fenómeno organizacional se amplió hacia el estudio del contexto y las características de las situaciones en que surge el liderazgo, lo que condujo al surgimiento de las que se conocen como *teorías situacionales* (Tannenbaum & Schmidt, 1957; Fiedler, 1964; Blake & Mutton, 1964). Estos estudios, basados en la idea de que conductas y características de los líderes que muestran efectos positivos en determinadas circunstancias pueden ser irrelevantes y hasta disfuncionales en otras, afirman que para entender el fenómeno es necesario identificar y distinguir las características y conductas típicas de individuos que lideran exitosamente teniendo en cuenta las circunstancias del tiempo en el que son líderes, ya que depende de ellas su éxito o fracaso. Todo esto hizo necesario caracterizar de manera más precisa los distintos tipos de circunstancias o contextos organizacionales que se presentan, así como las características conductuales de los líderes exitoso en dichos contextos. Estas caracterizaciones permitieron ampliar el conocimiento del liderazgo como fenómeno psicosocial y aportaron marcos conceptuales e instrumentos de investigación tanto para el estudio de la dinámica organizacional, como para caracterizar y desarrollar estilos de liderazgo y comportamiento en el trabajo.

Desde la óptica funcional, los estudios del *liderazgo situacional* contribuyeron a dilucidar la idea de complejidad situacional y a precisar lo que se puede entender por estilo personal de liderazgo, hasta el punto de ofrecer criterios y métodos de medición de complejidad situacional y estilo que han permitido evaluar y comparar la comple-

alidad de la situación organizacional y la disposición a la colaboración y trabajo en equipo de administradores y dirigentes.

Con todo, y como ocurre frecuentemente en el ámbito de la administración, el conocimiento logrado dista mucho de poder ofrecer métodos de análisis y acción capaces de proporcionar respuestas completas a los problemas actuales y emergentes que debe enfrentar la Dirección, lo cual sigue dando lugar a nuevos enfoques. Siguieron a este último grupo de teorías, aquellas que se conocen como del *camino y la meta* (House & Mitchell, T.R. 1974), que enfatizan las acciones de liderazgo relacionadas con establecer metas que son realistas, ambiciosas y relevantes, y al mismo tiempo trazan y abren caminos o formas de lograrlas, en los que están simultáneamente presentes audacia y moderación, y creatividad y realismo.

Las nuevas características que han venido adquiriendo las organizaciones del siglo XXI, como resultado de los cambios que la internacionalización de las empresas y el surgimiento del ciberespacio han traído consigo, generan condiciones para proponer nuevas miradas sobre las teorías ya conocidas y combinar ideas y conceptos, dando lugar a marcos teóricos más amplios. Destaca entre estos últimos el *liderazgo transformacional* (Bass & Riggio, 2006) que, basando su interés en la relación líder-seguidores, identifica las características conductuales y personales del líder que permiten inspirar a los seguidores al punto de llevarlos hasta cambiar las percepciones de hechos, expectativas y valores, y genera la lealtad, respeto y admiración que los comprometerá racional y emocionalmente con los propósitos, medios y métodos del líder.



LIDERAZGO: UN FENÓMENO VALÓRICAMENTE NEUTRO

Una reflexión sobre el nombre de los líderes mencionados en esta editorial conduce necesariamente a reconocer que la naturaleza del fenómeno del liderazgo es independiente de los valores considerados éticamente aceptables por el derecho y la ley natural. A esa misma conclusión conduce el conocido hecho de que el liderazgo es un fenómeno igualmente presente en ambientes tan distintos como son un cartel de narcotraficantes y una organización de caridad, o una organización gremial y una religiosa.

Estas ideas están presentes en el trasfondo de dos importantes enfoques recientes: el *liderazgo basado en principios* (Covey, 1992) y la *teoría evolutiva del liderazgo* (Van Vugt, M., 2006). El primero se basa en la idea de que los individuos durante su vida deben enfrentar permanentemente tres constantes: el cambio, las decisiones y los principios, siendo estos últimos la base sobre la cual se debe actuar en los ámbitos del trabajo y la familia. Basado en su profunda fe religiosa, Covey propone que ciertos individuos, al basar sus comportamientos en el trabajo en los principios naturales –inalienables y universalmente aceptados– generan actitudes positivas que hacen innecesario el control permanente de los subordinados y los empodera de capacidades para autoevaluar sus logros, corregir errores, colaborar con pares y auto-organizarse dinámica y creativamente.

El segundo de estos enfoques se basa en la creciente popularidad y aceptación del neo-darwinismo, que proyecta las ideas del principio de selección natural a los ámbitos de las Humanidades y las Ciencias Sociales con resultados que algunas veces generan confusiones valóricas al punto de otorgar igual valor a la conducta animal y la humana con curiosos resultados que pueden incluir la justificación del asesinato y el robo. Bajo este marco de ideas, se entiende el liderazgo como un patrón conductual

que ha evolucionado junto con la capacidad humana de trabajar en equipo y coordinar las acciones individuales y especializadas en patrones de comportamientos más efectivos y complejos, que tiene antecedentes evolutivos actualmente visibles en el mundo animal y se hace más patente mientras más uno se acerca a especies genéticamente próximas a los seres humanos.

SOBRE ESTE NÚMERO

En el contexto de la creación de la sede Bogotá a cargo de la Universidad del Rosario, dedicamos este número esencialmente al tema de liderazgo organizacional, publicando una variedad de artículos inéditos y de alta relevancia para los estudios y la acción administrativa. En el primero de ellos, Valeria Cruz Ortiz, Marisa Salanova e Isabel M. Martínez hacen una síntesis de la investigación acerca del liderazgo transformacional y proveen algunas miradas acerca del futuro de este campo. En el segundo, Tom Cockburn y Peter A. C. Smith examinan la nueva realidad globalizada y en red en la que deben desempeñarse los líderes empresariales, y discuten la necesidad de revisar y renovar lo que actualmente sabemos sobre el tema. En el tercer artículo, Ana Fernanda Uribe, Juan Máximo Molina L., Francoise Contreras T., David Barbosa R. y Juan Carlos Espinosa M. reflexionan sobre el ejercicio del liderazgo en equipos de alto rendimiento y muestran al líder altamente efectivo como un facilitador de los procesos transformacionales que lo vinculan con los seguidores. En un cuarto trabajo, Alexandra Portalanza presenta el concepto de liderazgo distribuido, identificando sus características esenciales y discutiendo cómo este enfoque puede influir positivamente en el rendimiento de los equipos de trabajo.

En el quinto artículo, Lucía Carolina Barbosa Ramírez, a través de un trabajo empírico desarrollado con personal directivo de empresas en Bogotá, pone en cuestión la correspondencia entre la representación que el líder tiene de sí mismo, frente a aquella que de él hacen sus seguidores,

y aporta en la comprensión de la relación existente entre el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de un liderazgo eficaz y el nivel de habilidades vinculado con la inteligencia emocional. En el sexto, en consonancia con la vinculación que tiene el texto de Cockburn y Smith con el discurso de la complejidad, Luz María Rivas Montoya desarrolla un trabajo que pone en cuestión los fundamentos de las decisiones estratégicas que los líderes de las organizaciones realizan, haciendo uso para ello del pensamiento complejo desde la perspectiva de Edgar Morin. Finalmente, en el séptimo, Peter Yamakawa, Carlos Guerrero y Gareth Rees, hacen un análisis de los factores que inciden en el uso por parte de los consumidores de una tecnología (los servicios de banca móvil) que es aún emergente, pero que se muestra como un potencial sector líder en el futuro cercano e ilustran esta problemática a partir de un trabajo empírico realizado en Lima (Perú).

REFERENCIAS

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), *Transformational Leadership* (Segunda ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covey Stephen. 1992. *Principles centered leadership*. New York: Fireside Books, Simon and Schuster.
- Fiedler, F. A. (1964), "A Contingency Model of Leadership Effectiveness". En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974), "Path-goal theory of leadership". En *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1957), "How to Choose a Leadership Pattern", En *Harvard Business Review*, March-April: 95-101.
- Van Vugt, M. (2006), "Evolutionary origins of leadership and followership". En *Personality and Social Psychology Review*, 10: 354-372.

Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*

Transformational leadership:
Current research and future challenges
Liderança transformacional:
pesquisa atual e retos futuros

Valeria Cruz-Ortiz**
Marisa Salanova***
Isabel M. Martínez****

Fecha de recibido: mayo 17 de 2013

Fecha de aprobado: noviembre 11 de 2013

Para citar este artículo: Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, Universidad & Empresa No. 25, p. 13-32.

* Este trabajo de investigación se enmarca en un proyecto del Ministerio de Economía y Competitividad (PSI2011-22400).

** Estudiante de Doctorado en Psicología del Trabajo de las Organizaciones y en Recursos Humanos de la Universitat Jaume I de Castellón (España). Correspondencia: Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universidad Jaume I., Avda. Sos Baynat, s/n – 12071. Castellón (España). Tel. +34 964 72 9580. E-mail: valeria.cruz@uji.es

*** Catedrática de la Universidad del área de Psicología Social, Coordinadora del Master universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones, y en Recursos Humanos, y Directora del Equipo de Investigación Wont de la Universitat Jaume I de Castellón (España).

**** Profesora Titular de la Universidad del área de Psicología Social y miembro del Equipo de Investigación WONT de la Universitat Jaume I de Castellón (España).

RESUMEN

El objetivo de esta revisión teórica es sintetizar los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con resultados organizacionales (e.g., clima, desempeño, etc.), así como señalar algunos retos futuros en su estudio. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos años de investigación, paralelamente, se presentan diferentes modelos utilizados por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. De la revisión de estos estudios se concluye que el liderazgo transformacional se puede considerar un antecedente de diversos resultados relacionados con los trabajadores (e.g., bienestar, satisfacción, etc.) y con la organización (e.g., desempeño, tendencia al abandono, etc.). Al mismo tiempo, es notable una escasez en los estudios sobre las estrategias de entrenamiento para el liderazgo transformacional, así como de las técnicas utilizadas en intervenciones para facilitar el surgimiento de este estilo de liderazgo. Basándose en estas consideraciones, se perfilan direcciones potencialmente fructíferas para la investigación futura.

Palabras clave: liderazgo transformacional

ABSTRACT

The aim of this theoretical review is to summarize the scientific findings about transformational leadership and its relationship to organizational outcomes (e.g., climate, performance, etc.), pointing out some future challenges in their study. In a synthetic manner, this article presents the evidence that has been developed during recent years of research and, at the same time, presents the different models used by researchers to present their results and conclusions. A review of these studies concludes that transformational leadership can be considered a forerunner of several worker-related outcomes (e.g., well-being, satisfaction, etc.) as well as organizational outcomes (e.g., performance, tendency to drop, etc.). At the same time, the scarcity of studies about the strategies of transformational leadership training, as well as the techniques used in interventions to facilitate the emergence of this style of leadership, is remarkable. Based on these considerations, we outline potentially fruitful directions for future research.

Keywords: Transformational leadership.

RESUMO

O objetivo desta revisão teórica é sintetizar as descobertas científicas sobre a liderança transformacional e sua relação com resultados organizacionais (e.g., clima, desempenho, etc.), assim como assinalar alguns retos futuros em seu estudo. De forma sintética, expõe-se a evidência que se tem ido desenvolvendo durante os últimos anos de investigação, paralelamente, se apresentam diferentes modelos utilizados pelos investigadores para poder expor seus resultados e conclusões. Da revisão destes estudos conclui-se que a liderança transformacional pode-se considerar um antecedente de diversos resultados relacionados com os trabalhadores (e.g. bem-estar, satisfação, etc.) e com a organização (e.g. desempenho, tendência ao abandono, etc.). Ao mesmo tempo, é notável uma escassez nos estudos sobre as estratégias de treinamento para a

liderança transformacional, assim como das técnicas utilizadas em intervenções para facilitar o surgimento deste estilo de liderança. Baseando-se nestas considerações, perfilam-se direções potencialmente frutíferas para a pesquisa futura.

Palavras-chave: liderança transformacional.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005). Adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que los valores y actitudes de los empleados y las características del líder van a resultar decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales extraordinarios (Chan & Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989).

Actualmente, la adaptación de las organizaciones en el siglo XXI, requiere de más cambios en las políti-

cas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg et al., 2005), ¿y por qué de un liderazgo transformacional?, porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera mas positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Algunas revisiones recientes acerca del liderazgo transformacional (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007) evidenciaron cómo el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando forma y fuerza tanto en su desarrollo como investigaciones durante dos décadas. En este contexto, el objetivo de nuestra revisión bibliografía es integrar aquellas investigaciones más recientes respecto al estudio del liderazgo transformacional, que posibiliten la comprensión del estado actual de la cuestión y la propuesta de líneas de estudios futuros. Dada la cantidad de literatura y nuestras limitaciones de espacio, nos centramos en el estado actual de la investigación sobre liderazgo transformacional en términos de avances en la teoría y la práctica, incluyendo las críticas y límites de las teorías, modelos y métodos siempre que sea oportuno. A partir de este análisis, ofrecemos algunas recomendaciones para futuras direcciones que la

ciencia del liderazgo podría seguir, y discutir potenciales implicaciones para la práctica profesional.

I. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

El estudio del liderazgo ha sido motivo de investigación desde numerosas perspectivas (Economía, Administración de Empresas, Psicología, Sociología, etc.). A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar la figura del líder y la relación que existe entre líder-seguidor. Por un lado, la teoría de los rasgos (Bernad, 1926; Bray & Grant, 1966; Ghiselli, 1959; Stogdill, 1974), cuyos resultados ponen en evidencia que existen una serie de rasgos asociados de forma constante en los líderes con éxito (e.g., impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, etc). Posteriormente, la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt & White, 1939; Lippitt & White, 1943), junto a los estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan (Likert, 1961; Khan & Katz, 1960), plantearon que diferentes tipos de comportamientos (e.g., autoritario-explotador, autoritario-benévolo, consultivo y participativo), podrían predecir el éxito o no del liderazgo y su relación con los seguidores. Finalmente la teoría contingente o situacional (Evans, 1970; Fridler, 1967; House, 1971; House & Mitchell, 1974), basa su idea en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste depende

de cuál sea el contexto en el que opera el líder (Kerr & Jermier, 1978; Vroom & Yetton, 1973). Todos estos enfoques, a pesar de haber recibido fuertes críticas por tener una perspectiva más pluralista que la visión unilateral centrada en la figura del líder, contribuyeron a ampliar el término de liderazgo abriendo camino hacia nuevas teorías que destacan la interacción diádica líder y seguidor.

Actualmente una de las propuestas con mayor cantidad de investigaciones y objeto de esta revisión, es la del liderazgo transformacional. Su principal precursor fue Bass (1985), quien basó su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, a partir de la consideración del liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990). Esta propuesta considera el liderazgo de forma relacional (líder-seguidores) teniendo en cuenta los posibles efectos bidireccionales en este proceso.

Así, en un principio la investigación se centró en estudiar la figura del líder desde una perspectiva individual. Sin embargo, hoy en día, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno/contexto y la cultura. El liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos como diádica com-

partida de relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Por un lado, se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el efecto sobre su rendimiento (Bass, 1985). El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2001).

Según Koontz y Weihrich (2003) los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

A partir de estas definiciones, se desprende el papel del liderazgo como recurso social, ya que se refiere a la relación líder-seguidores para la optimización de sus potencialidades. Nos referimos al líder transformacional como aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando

su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses. Además, el liderazgo supone una visión compartida por el líder, los seguidores de los equipos de trabajo y la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional (Cruz-Ortiz & Salanova, 2011).

Uno de los desarrollos del estudio del liderazgo es el que trata de su contextualización en el ambiente laboral. En este sentido, supone una importante línea de estudio dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, dado que dentro de esta misma línea la Psicología de la Salud Ocupacional ocupa un lugar importante ya que considera la salud del empleado como una meta en sí misma (Salanova, 2008). En un principio estuvieron centrados en aspectos negativos, es decir, en el estrés laboral, inspirado en el modelo médico. Sin embargo, los modelos tradicionales de la Psicología Ocupacional están siendo remplazados por una Psicología Ocupacional Positiva (POP) (Salanova, 2008). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones, la POP se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones (Salanova, Martínez & Llorens, 2005). Estas organizaciones han sido denominadas organizaciones saludables y resilientes (*HEalthy y Resilient Organizations, HERO*), dado que el interés en salud

y resiliencia no sólo se basa en los individuos (e.g., empleados), sino también a nivel colectivo; esto es, en los equipos de trabajo y en las organizaciones como un todo. En este sentido la dirección y liderazgo de los equipos es una variable a considerar como recurso social dentro de las organizaciones, que facilitan el afrontamiento de las demandas y por lo tanto potencia el bienestar de los trabajadores (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012).

Las HERO son definidas como aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo en tres niveles: 1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, *feedback*), 2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo transformacional) y 3) nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia) (Salanova, 2009; Salanova & Schaufeli, 2009). El modelo HERO (Salanova et al., 2012) contiene tres elementos claves: 1) recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (e.g., recursos sociales, etc.) que influirían en el desarrollo del 2) capital psicológico positivo (e.g., *engagement* gru-

pal, emociones positivas, resiliencia, etc.) y 3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño intra y extra rol, etc.). Estos elementos que caracterizan a una organización saludable están relacionados entre sí y se evalúan a nivel colectivo (e.g., equipos de trabajo).

En concreto, los recursos sociales “son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes y los clientes/usuarios. Comprenden tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.), ya que facilitan respuestas a las demandas laborales este tipo de recursos fomenta la conexión del empleado con las personas con las que trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los líderes, así como también sus clientes o usuarios del servicio” (Salanova, 2008, p. 198). En este modelo, el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización (Salanova, 2008). El liderazgo transformacional encuentra significado y se considera uno de los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar el capital psicológico de los empleados, así como para incrementar sus resultados organizacionales saludables, tales como

productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno (Salanova, 2008). En esta línea se ha mostrado la relación liderazgo transformacional con los resultados organizacionales (e.g., desempeño intra y extra rol), poniendo de manifiesto el poder del ejercicio de este tipo de liderazgo. Además, esta relación está mediada por el *engagement* del equipo, lo cual resalta el rol del bienestar (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013).

II. OPERACIONALIZACIÓN Y MEDIDA

En cuanto a la operacionalización del liderazgo transformacional, existen algunas propuestas acerca de la dimensionalidad del constructo. Una de las primeras y más extendida es la de Bass y colaboradores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; 1993) que incluye cuatro dimensiones: a) *influencia idealizada*, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) *motivación inspiracional*, que es el grado en que el líder motiva a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) *estimulación intelectual*, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; d) *consideración individualizada*, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a

sus necesidades de desarrollo personal. Esta propuesta se ha visto reflejada en el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) diseñado por Bass y Avolio (1990, 1993) y sus posteriores revisiones. Por otra parte, Rafferty y Griffin (2004), con base en una revisión del MLQ y la investigación generada por este instrumento, proponen la redefinición de un modelo de liderazgo transformacional y su correspondiente medida, con cinco dimensiones: a) *visión*, definida como una expresión de un cuadro idealizado del futuro basado en los valores de la organización; b) *comunicación inspiracional*, son aquellos mensajes positivos sobre la organización, que construyen la motivación y la confianza; c) *estimulación intelectual*, promueve el interés de los empleados a pensar en los problemas de nuevas maneras; d) *apoyo*, se refiere a la preocupación del líder por sus empleados, teniendo en cuenta sus necesidades; y e) *reconocimiento personal*, se refiere a recompensar al trabajador con alabanza y reconocimiento por el esfuerzo y logro de metas específicas. Dichos autores e investigaciones posteriores (Cruz-Ortiz et al., 2013) muestran evidencia empírica de la estructura factorial del constructo atendiendo a estas cinco dimensiones.

Es cierto que los diferentes estudios de investigación llevados a cabo no se limitan solo a estos modelos, pero entendemos que son los modelos

más representativos de las diferentes investigaciones en lo que respecta al liderazgo transformacional.

III. INVESTIGACIONES ACTUALES

El análisis de la investigación en las últimas décadas, nos ha permitido identificar varias líneas de trabajo. La primera de ellas se refiere al estudio de los *antecedentes* o variables que pueden explicar el surgimiento del liderazgo transformacional. Para entender mejor lo que hace que los líderes se involucren en conductas transformacionales, es necesario investigar sobre los antecedentes que promueven este tipo de liderazgo (Guay, 2013). Bass (1985) sugirió varias categorías de antecedentes, por ejemplo, personalidad, valores, clima organizacional y ambiente externo. Algunos estudios se han centrado en las diferencias individuales, tales como la personalidad de los líderes (Judge & Bono, 2000), el empoderamiento (Martín & Bush, 2006), las emociones e inteligencia emocional (Barling, Slater & Kelloway, 2000; Gardner y Stough, 2002), las características de los seguidores (Dvir & Shamir, 2003), la motivación (Barbuti, 2005) y los valores de autotranscendencia (adoptar los objetivos e intereses de la organización por encima de los propios) y apertura al cambio (búsqueda activa de nuevas soluciones a problemas comunes) (Nader & Castro, 2007).

Sin embargo, en la mayoría de estos estudios se señala que las diferencias individuales por sí solas no proporcionan una imagen completa y se hace necesario estudiar otros antecedentes (Guay, 2013).

En relación con estos resultados, de manera complementaria, se han llevado a cabo investigaciones centradas en elementos contextuales y situacionales como antecedentes del liderazgo transformacional. Como sostiene la teoría de liderazgo transformacional (Bass, 1985), lo que logran los líderes eficaces depende no sólo del líder, sino también de la situación. Un estudio reciente (Guay, 2013) examinó el ajuste persona-organización, necesidades, demandas-habilidades y su relación con el liderazgo transformacional, cuyos resultados demostraron que las demandas-habilidades correlacionan positivamente con el liderazgo transformacional, mientras que el ajuste persona-organización se correlacionan negativamente.

La segunda línea de investigación respecto al liderazgo transformacional se centra en sus *consecuencias*, esto es, en los resultados del ejercicio del liderazgo transformacional en relación con determinados efectos. Desde esta perspectiva, encontramos tres enfoques metodológicos. El primero de ellos y más productivo, analiza el efecto del liderazgo a nivel individual. Concretamente, se

refiere a los efectos que el liderazgo produce en sus seguidores. Números estudios se han centrado en poner de manifiesto el importante papel del liderazgo transformacional en el bienestar de los trabajadores. Sparr y Sonnentag (2008), confirmaron esta relación mostrando que el ejercicio del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el bienestar (satisfacción de los seguidores) y negativamente con la depresión. En la misma línea, Nielsen, Yarker, Randall y Munir (2009); Braun, Peus, Weisweiler y Frey (2012); Vecchio, Justin y Pearce, (2008) llegaron a similares conclusiones considerando el liderazgo como antecedente de la satisfacción y bienestar de los trabajadores. Por nuestra parte, hemos constatado que el liderazgo refuerza el capital psicológico de los trabajadores, incrementando las emociones positivas, la eficacia colectiva, el *engagement* y la resiliencia (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2011).

El segundo enfoque se centra en el estudio de las relaciones a nivel colectivo, si bien no existen muchos estudios actuales al respecto, se encuentra que Jung y Sosik (2002) analizaron el efecto del liderazgo con procesos grupales y resultados de grupo. El liderazgo transformacional correlaciona positivamente con la cohesión grupal, el humor y el afecto positivo del grupo. El tercero de los enfoques, en el que apenas existe

investigación, se refiere al análisis de los efectos del liderazgo considerando varios niveles de análisis (individual y grupal) simultáneamente. Así, Braun et al. (2012) mediante un estudio multinivel ponen de manifiesto la relación entre liderazgo y satisfacción de los miembros del grupo a nivel individual y al mismo tiempo sobre el desempeño grupal considerado colectivamente. Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen (2007), también comprueban esta relación multinivel entre liderazgo percibido a nivel individual y desempeño individual y grupal.

Finalmente, en cuanto a la investigación que se ocupa de la relación del liderazgo con *variables organizacionales*, encontramos estudios que relacionan el liderazgo transformacional con el nivel de unidad de potencia de los equipos como indicador de desempeño (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), y otras investigaciones que se ocupan del rol del liderazgo como antecedente del comportamiento de ciudadanía organizacional (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011), desempeño extra rol (Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, 2011), y orientación al cliente y percepción de calidad de servicios (Liaw, Chi & Chuang, 2010). Todos estos resultados ponen de manifiesto el valor que el ejercicio del liderazgo tiene para el éxito empresarial, teniendo en cuenta que los resultados organizacionales son

uno de los indicadores de su supervivencia.

La abundancia de estudios cuyo objetivo es analizar el rol de diferentes *mediadores* entre el ejercicio del liderazgo transformacional y sus resultados, ponen de manifiesto la complejidad de las posibles relaciones. Puesto que la producción de investigación en este sentido es grande, sin pretender narrar cada uno de ellos de manera exhaustiva, tomamos como referente algunas de las investigaciones más recientes

La autoeficacia ha sido estudiada como variable mediadora en la relación del liderazgo con el desempeño individual (Conger, Kanungo & Menon, 2000; Pillai & Williams, 2004; Salanova, et al., 2011) y los comportamientos proactivos (Den Hartog & Belschak, 2012). También, las relaciones con los resultados actitudinales, tales como la satisfacción en el trabajo, el estrés laboral (Liu, Siu & Shi, 2010) y el compromiso (Pillai & Williams, 2004). En este sentido, la autoeficacia se comporta como un facilitador de estas relaciones actuando positivamente. A nivel grupal se ha demostrado que la eficacia colectiva, de la misma manera que la autoeficacia, también media en las relaciones con el abandono del trabajo, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004), las actitudes laborales (Walumbwa,

Lawler, Avolio, Wang & Shi, 2005) y el desempeño grupal (Jung & Avolio, 1998).

Otros estudios contemplan al *clima* como moderador del liderazgo transformacional relacionado con múltiples variables de resultado. Entre ellos están los estudios de Eisenbeiss, van Knippenber y Boerner (2008) que encontraron que el ambiente propicio funciona como un moderador en la innovación de los equipos de trabajo. Un ambiente favorable actúa positivamente en la relación del liderazgo con los resultados innovadores. Por otro lado, se estudió que el clima organizacional modera la relación del liderazgo transformacional favoreciendo sus efectos sobre el desempeño organizacional (Aragón, Correa, García-Morales & Cerdón-Pozo, 2007; Colbert, Kristof-Brown, Bradley & Barrick, 2008; y Zohar & Luria, 2010).

Además de analizar los posibles efectos moduladores, numerosas investigaciones se han ocupado de analizar las variables mediadoras en el proceso de liderazgo. Así, *la justicia organizacional* se ha propuesto como un efecto mediador entre el liderazgo transformacional y una diversidad de resultados variables. De Cremer, van Dijke, y Bos (2007) en dos estudios realizados, examinaron el grado en el que la justicia afecta a la percepción de liderazgo transformacional. En el primero de los estudios predijeron

que la justicia interaccional afecta las percepciones de liderazgo transformacional. En el segundo de sus estudios replicaron las conclusiones del primero en un trabajo de campo organizacional, cuyos resultados demostraron que la justicia distributiva y procesal afecta las percepciones de liderazgo transformacional, pero cuando la justicia interaccional fue introducida en la ecuación de regresión, desaparecieron sus efectos. Cho y Dansereau (2010) centraron su investigación en el papel que juegan las percepciones de justicia tanto a nivel individual como grupal en los procesos del liderazgo transformacional, cuyo resultado denota que a nivel individual la consideración individualizada se relaciona con los comportamientos organizacionales de ciudadanía, dirigidos al liderazgo interpersonal a través de la justicia, mientras que a nivel de grupo el carisma de un líder se relaciona con los comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos por la justicia organizacional.

Otros estudios consideran que la *confianza* en el líder media positivamente las relaciones del liderazgo transformacional con variables de resultados como la satisfacción y el estrés laboral (Liu et al., 2010), la satisfacción con el líder y el desempeño individual (Bartram & Casimir, 2007), el desempeño grupal (Dirks, 2000), la motivación intrínseca y la seguridad en el trabajo (Conchie,

2013). Esta relación de mediación de la confianza en el líder implica que no sólo debe considerarse el ejercicio del liderazgo, sino que se precisa la confianza de los seguidores en el líder para obtener determinados efectos. De la misma manera, se ha mostrado este efecto mediador de la confianza respecto a relaciones con el compromiso organizacional, comportamientos organizacionales de ciudadanía y el desempeño individual (Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013).

Otros mediadores estudiados se refieren a variables de bienestar como el *engagement* y su mediación en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño intra y extra rol de los equipos de trabajo (Cruz-Ortiz et al., 2013), el afecto positivo (Llorens, Salanova & Llorens, 2009) y el clima de servicio (Kopperud, Martinsen & Humborsstad, 2013).

IV. INTERVENCIONES PARA MEJORAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Para terminar, atendiendo a las posibles intervenciones relativas a favorecer el desarrollo del liderazgo transformacional, son escasos los estudios que revelan resultados respecto al *entrenamiento del liderazgo transformacional*. Entre ellos, Barling, Weber y Kelloway (1996), llevaron a cabo un estudio usando

un diseño de *pretest* y *posttest* para evaluar los efectos del entrenamiento de liderazgo transformacional. La capacitación consistió en una sesión de grupo de un día y cuatro sesiones de refuerzo individuales una vez al mes. Los análisis multivariados de covarianza, con las puntuaciones *pretest* como covariable, pusieron de manifiesto que el entrenamiento del liderazgo transformacional tuvo efectos significativos en las percepciones de los empleados respecto a sus líderes y en el compromiso de los trabajadores respecto a su propia organización. Los resultados de este estudio mostraron que los empleados del grupo de formación tuvieron una percepción más positiva en la estimulación intelectual, carisma y consideración individualizada, que los empleados del grupo control, es decir, del grupo que no recibió entrenamiento de los subordinados.

Dvir, Eden, Avolio y Shamir (2002), llevaron a cabo un estudio longitudinal con instructores de una escuela de liderazgo, todos ellos tenían experiencia en talleres de liderazgo. La muestra incluyó a 54 militares líderes, sus 90 seguidores directos y 724 seguidores indirectos. Un grupo de entrenadores fue elegido al azar y fueron entrenados durante cinco días en el modelo del liderazgo transformacional. Por otra parte, el grupo control no recibió entrenamiento alguno. Los resultados obtenidos de esta investigación confirman que la

formación recibida del modelo de liderazgo transformacional tuvo un impacto positivo en el desarrollo de los seguidores directos y su desempeño, más que en los seguidores con los cuales trabajaron los líderes del grupo control.

Por otro lado, en Turquía se llevó a cabo un entrenamiento de liderazgo transformacional (Duygulu & Kublay, 2011) en el cual participaron de manera voluntaria 30 licenciados y licenciadas en Enfermería pertenecientes a diferentes unidades (Hospital de adultos y Hospital de niños). El programa de capacitación duró 14 meses, distribuidos en cinco sesiones. Los temas de capacitación para el liderazgo fueron: 1) gestión, liderazgo y liderazgo transformacional, 2) proceso de influir: poder, 3) motivación, 4) prácticas para ser un líder eficaz y 5) cómo convertirse en un líder eficaz. El programa incluyó 14 horas de enseñanza teórica y 14 horas de estudio individual. Por otra parte, en este mismo estudio participaron 151 profesionales de enfermería durante seis meses, cuya función era de observador. El papel de observador era evaluar las prácticas de liderazgo durante el entrenamiento, a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo propuesto por Kouzes y Posner (2003). Según las puntuaciones de los observadores obtenidas del inventario prácticas de liderazgo, las prácticas de liderazgo se incrementaron significativamente

con la implementación del programa. No hubo diferencias significativas entre edad, duración del programa, el empleo y la posición actual. Las autoevaluaciones del inventario de prácticas de liderazgo obtenidas por los enfermeros/as fueron significativamente más altas que las obtenidas por los observadores.

A partir de los resultados aportados por las investigaciones, podemos constatar que la evolución científica va dirigida a una visión holística del liderazgo transformacional. Los diferentes acercamientos se centran en varias líneas de estudio. Por un lado, los posibles antecedentes del liderazgo que analizan sus posibles fuentes o variables que pueden explicar su aparición. Por otro lado, los efectos del liderazgo sobre sus seguidores y también sobre la organización en su conjunto. Finalmente, gran número de estudios se dedican a estudiar el proceso de liderazgo considerando variables moduladoras y mediadoras y poniendo de manifiesto la complejidad del mismo.

CONCLUSIONES

A partir de la revisión bibliográfica realizada entendemos que las últimas teorías contemplan al liderazgo transformacional, no solo como una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también como un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelen-

tes. A partir del ejercicio de liderazgo transformacional se puede contribuir a la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, obteniendo resultados organizacionales óptimos. Se posiciona así este tipo de liderazgo como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones.

Las investigaciones respecto al liderazgo transformacional dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto. Esta aseveración deja abierta la puerta a futuras investigaciones que no solo se centren en los objetivos individuales, ya que estos deben estar alineados con una misión compartida en la gestión de los recursos humanos, en el establecimiento de un clima positivo de confianza, apoyo y coordinación de tareas, de manera tal que se pueda contribuir no solo a la productividad de la organización, sino también al bienestar psicológico de los trabajadores y equipos de trabajo.

En este sentido, los resultados de la investigación actual se han ocupado de los antecedentes del liderazgo transformacional y de sus posibles consecuencias o resultados, tanto a nivel de los trabajadores como de la organización, identificando variables intervinientes (mediadoras

y moduladoras) en el proceso de liderazgo. Sin embargo, en pocas investigaciones se sugieren líneas de intervención dirigidas a optimizar el liderazgo transformacional, y con ello sus posibles beneficios para los trabajadores y las organizaciones. Por esto, uno de los retos de la investigación en el futuro, se debería centrar en diseñar y desarrollar este tipo de intervenciones basadas en los resultados de la investigación. Esto daría lugar a estudios longitudinales, muy escasos en la actualidad, cuyo objetivo fuera la comprobación de la eficacia de las intervenciones.

Por otro lado, la mayoría de los estudios se centran en el análisis de resultados en un único nivel ya sea individual o colectivo. Esto deja bastante campo por explorar, ya que los procesos de liderazgo integran ambos niveles de análisis. Los resultados del ejercicio del liderazgo tienen efectos individuales y colectivos sobre sus seguidores y al mismo tiempo en este proceso intervienen factores, tanto individuales, como grupales. Esto evidencia otro de los retos al que actualmente se enfrenta la investigación, el análisis multinivel del proceso de liderazgo transformacional.

Finalmente, podemos advertir que el estudio del liderazgo se ha llevado a cabo, por lo general, desde una perspectiva parcial, considerando el proceso de liderazgo en sí mismo

y no desde un nivel macro, organizacional. Desde una perspectiva “macro” el liderazgo no puede ser entendido como un proceso aislado, sino que se enmarca en una organización. Nuevas propuestas como las organizaciones HERO, hacen necesario un nuevo enfoque en el estudio del liderazgo enmarcado en un contexto organizacional más amplio donde encuentra pleno sentido. Así, el liderazgo es considerado un recurso de la organización para la consecución de sus resultados, tanto en relación con sus trabajadores como con la sociedad en la que está inserta.

REFERENCIAS

- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. & Cordón-Pozo, E. (2007), “Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: lessons from Spain”. En *Industrial marketing management*, 36, 3: 349-359.
- Avolio, B. J. (2007), “Promoting more integrative strategies for leadership theory building”. En *American Psychologist*, 62, 1: 25-33.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009), “Leadership: Current theories, research, and future directions”. En *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Barbuto, J. E. (2005), “Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents”. En *Journal*

- of Leadership & Organizational Studies*, 11, 4: 26-40.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study". En *Leadership y Organization Development Journal*, 21: 157-161.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996), "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment". En *Journal of applied psychology*, 81, 6: 827-832.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007), "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader". En *Leadership y Organization Development Journal*, 28, 1: 4-19.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), *Transformational leadership development: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership and organizational culture". En *Public administration quarterly*, 17, 1: 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". En *Journal of Applied Psychology*, 88, 2: 207-217.
- Bernard, L. L. (1926), *An introduction to social psychology*, NY, US: Henry Holt and Company.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2012), "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust" En: *The Leadership Quarterly*, 24, 1: 270-283.
- Bray, D. W. & Grant, D. L. (1966), "The assessment center in the measurement of potential for business management". En *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 17: 1-27.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper y Row.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. & Barrick, M. R. (2008), "CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams" En: *Academy of Management Journal*, 51, 1: 81-96.
- Conchie, S. M. (2013), "Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Trust: A Moderated-Mediated Model of Workplace Safety" En: *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 2: 198-210.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Me-non, S. T. (2000), "Charismatic leadership and follower effects".

- En *Journal of organizational Behavior*, 21, 7: 747-767.
- Cruz-Ortiz, V. & Salanova, M. (2011), "Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3". En: *Fòrum de Recerca*, 16: 861-874.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2011), "Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal", Sesión de cartel presentado en la III Jornada de Emociones y Bienestar, Madrid.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013), "Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal". En *Revista Psicología Social*, 28, 2: 183-196.
- Chan, K. Y., y Drasgow, F. (2001), "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead". En *Journal of Applied Psychology*, 86, 3: 481-498.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., y Rosen, B. (2007), "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams", En: *Journal of Applied Psychology*, 92, 2: 331-346.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010), "Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors", En *The Leadership Quarterly*, 21, 3: 409-421.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". En *Personnel Psychology*, 64, 1: 89-136.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. & Bos, A. E. (2007), "When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice". En *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 8: 1797-1816.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012), "When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy" En *Journal of Applied Psychology*, 97, 1: 194-202.
- Dirks, K. T. (2000), "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball". En *Journal of applied psychology*, 85, 6: 1004-1012.
- Duygulu, S. & Kublay, G. (2011), "Transformational leadership training programme for charge nurses". En: *Journal of advanced nursing*, 67, 3: 633-642.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". En *Academy of management journal*, 45, 4: 735-744.
- Dvir, T. & Shamir, B. (2003), "Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal

- field study". En *The Leadership Quarterly*, 14, 3: 327-344.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., y Boerner, S. (2008), "Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles". En *Journal of Applied Psychology*, 93, 6: 1438-1446.
- Evans, M. (1970), "The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship". En *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 3: 277-298.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. & Burke, W. W. (2005), "The role of within-group agreement in understanding transformational leadership". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 3: 471-488.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002), "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers". En *Leadership y Organization Development Journal*, 23, 2: 68-78.
- Ghiselli, E. (1959), "Traits differentiations management personnel". En *Personnel Psychology*, 12, 4: 535-544.
- Guay, R. P. (2013), "The relationship between leader fit and transformational leadership". En *Journal of Managerial Psychology*, 28, 1, 55-73.
- House, R. J. (1971), "A path goal theory of leader effectiveness". En *Administrative Science Quarterly*, 16, 3: 321-338.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974), "Path-goal theory of leadership". En *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership". En *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1998), "Examination of transformational leadership and group process among Caucasian-and Asian-Americans: Are they different?" En T. A. Scandura & M. G. Serapio (Eds.), *Research in international business and international relations: Leadership and innovation in emerging markets* (pp. 29-66). Stamford, CT: JAI Press.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002), "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance". En *Small Group Research*, 33, 3: 313-336.
- Kahn, R. & Katz, D. (1960), "Leadership practices in relation to productivity and morale". En D. Cartwright & A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*. (pp. 554-570) New York: Harper & Row.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978), "Substitutes for leadership: Their

- meaning and measurement". En *Organizational behavior and human performance*, 22, 3: 375-403.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003), *Administración: Una perspectiva global*. McGraw Hill, México.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. & Humborstad, S. I. W. (en prensa), "Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement". En *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003), "The leadership practices inventory (LPI): participant's workbook", San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". En *The Journal of Social Psychology*, 10, 2: 269-299.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W. & Chuang, A. (2010), "Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support". En *Journal of Business and Psychology*, 25, 3: 477-492.
- Likert, R. (1961), *New patterns of management*, New York: McGraw Hill.
- Lippitt, R., & White, R. K. (1943), "The "social climate" of children's groups". En Barker, R. G., Kounin, J. S. & Wright, H. F., *Child behavior and development*, (pp. 485-508). New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Liu, J., Siu, O. L. & Shi, K. (2010), "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy". En *Applied Psychology*, 59, 3: 454-479.
- Llorens, S., Salanova, M. & Losilla, J. (2009), "Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción". En *Directivos construcción*, 220, 48-56.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". En *The Leadership Quarterly*, 7, 3: 385-425.
- Martin, C. A. & Bush, A. J. (2006), "Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad". En *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 3: 419-438.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989), "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence

- process and its relationship to individual outcomes". En *Journal of Applied Psychology*, 74, 3: 424-432.
- Mendoza Martínez I. A., Ortiz Arévalo, M. F. & Parker Rosell, H. C. (2007), "Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional". En Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 7, 27: 25-41.
- Nader, M. & Castro Solano, A. (2007), "Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass". En *Universitas Psychologica*, 6, 3: 689-698.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F. (2009), "The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey". En *International journal of nursing studies*, 46, 9: 1236-1244.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (Segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004), "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". En *Journal of organizational change management*, 17, 2: 144-159.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions". En *The leadership quarterly*, 15, 3: 329-354.
- Salanova, M. (2008), "Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva". En Vázquez, C. & Hervás, G. (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*, (pp. 403-427) Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova Soria, M. (2009), "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes". En *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 58: 18-23.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011), "Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement", En: *Journal of Advanced Nursing*, 67, 10: 2256-2266.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012), "We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model". En *Group y Organization Management*, 37, 6: 785-822.
- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005), "Psicología organizacional positiva". En Palací, F. J., *Psicología de la Organización*, (pp. 349-376) Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009), *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*, Madrid: Alianza Editorial.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008), "Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work". En *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 2:198-225.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2008), "The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework.". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 1: 71-82.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Goldman, B. M. (2011), "How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives". En *Personnel Psychology*, 64, 3: 739-770.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P. & Shi, K. (2005), "Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures". En *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 11, 3: 2-16.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. & Shi, K. (2004), "The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 4: 515-530.
- Zohar, D. & Luria, G. (2010), "Group leaders as gatekeepers: testing safety climate variations across levels of analysis". En *Applied Psychology*, 59, 4: 647-673.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. (2013), "Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?". En *The Leadership Quarterly*, 24, 1: 94-105.

Leadership: A complex concept awaiting a new explanation?

Liderazgo: ¿Un concepto complejo esperando una explicación?

Liderança: Um conceito complexo esperando uma explicação?

Tom Cockburn*
Peter A. C. Smith**

Fecha de recibido: Mayo de 2013. Fecha de aprobado: Junio de 2013

Para citar este artículo: Cockburn, Tom & Peter A. C. Smith (2013), Leadership: A complex concept awaiting a new explanation? Universidad & Empresa No. 25 pp. 33 -51.

ABSTRACT

Leaders have the task of developing future strategy while being consciously engaged in executing current strategy and mapping landmarks, pathways and obstacles which they meet as they endeavor to traverse challenging, rapidly evolving terrain. In an era in which there is a global leadership credibility crisis, business as usual is no longer an option in the pursuit of the longer-term survival of any organization. The leadership approach to complexity outlined here is based on learning to achieve results through experimentation, learning, and reflection.

* Associate, The Leadership Alliance Inc. (TLA). E-tutor, University of Ulster. Associate Professor, Henley Business School, University of Reading. Email: tomc529@msn.com

** President, founder and CEO, The Leadership Alliance Inc. (TLA). Email: psmith@tlainc.com

A case study is presented that illustrates the application of this approach. In this paper, the reader is first introduced to a brief overview of some key definitions and debates, shifting leadership boundaries, and emerging accountabilities and opportunities. This is followed by a summary of some of the key topics and issues that face current and future leaders.

Key words: Leadership, learning networks, organizational learning, knowledge management.

RESUMEN

Los líderes tienen la tarea de diseñar las estrategias futuras y permanecer comprometidos con la ejecución de las estrategias actuales, al mismo tiempo que van marcando hitos con los obstáculos y pasadizos con lo que se encuentran mientras atraviesan, emprendedoramente, un territorio que cambia y evoluciona rápidamente. En una época en la que hay una crisis de credibilidad de liderazgo en el mundo, manejar los negocios como de costumbre ha dejado de ser una opción que permita a las organizaciones lograr perdurabilidad y sobrevivencia en el largo plazo. El enfoque de liderazgo para enfrentar complejidad que aquí se presenta, se fundamenta en aprendizaje para obtener resultados por medio de la experimentación, la observación y la reflexión; lo que se ilustra con un estudio de caso que muestra la aplicabilidad de este enfoque. En primer lugar este artículo proporciona una visión breve de conceptos y debate claves que alteran las fronteras del liderazgo, de la responsabilidad pública y de las oportunidades. Luego presenta un resumen de algunos de los tópicos y asuntos claves que los líderes del futuro deberán enfrentar.

Palabras clave: Liderazgo, redes de aprendizaje, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento.

RESUMO

Os líderes têm a tarefa de criar as estratégias futuras e permanecer comprometidos com a execução das estratégias atuais, ao mesmo tempo em que vão criando marcos com os obstáculos e passadiços como o que se encontram enquanto atravessam empreendedoramente, um território que muda e evoluciona rapidamente. Em uma época na que existe uma crise de credibilidade de liderança no mundo, manejar os negócios como de costume tem deixado de ser uma opção que permita às organizações lograr perdurabilidade e sobrevivência no longo prazo. O enfoque de liderança para enfrentar complexidade que aqui se apresenta, fundamenta-se em aprendizagem para obter resultados por meio da experimentação, a observação e a reflexão; o que se ilustra com um estudo de caso que mostra a aplicabilidade deste enfoque. No primeiro lugar, este artigo proporciona uma visão breve de conceitos e debate chaves que alteram as fronteiras da liderança, da responsabilidade pública e das oportunidades. Depois, apresenta um resumo de alguns dos tópicos e assuntos chave que os líderes do futuro deverão enfrentar.

Palavras-chave: liderança, redes de aprendizagem, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento.

I. LEADERSHIP: WHAT IS IT AND WHO HAS IT?

Leadership in itself is difficult to define and there are so many definitions and models of leadership in the academic and practitioner literature that it is impossible to detail them all in this article.

Spicker (2012) acknowledged the many ambiguities regarding leadership, including what it refers to, what it is, and what it involves. He summarizes the principal classes as follows:

- Leadership as Motivation and Influencing individuals and groups' activities to achieve goals in specified situations
- Leadership as a Set of Personal Attributes or Traits such as extrovert versus introvert personalities and charisma and emotional intelligence used to motivate and influence
- Leadership as a System of formal Authority: leaders are the ones 'in charge'
- Leadership as a Relationship with Subordinates: leaders need followers and work to achieve goals through their followers
- Leadership as a Set of Roles leaders take to 'lead by example',

to inspire or motivate others or to pioneer change or as part of an executive teams' role set as Belbin (1996/2011) describes roles people enact at work

- Leadership as Management which has been much-debated, and Bennis' (2003) quote about leaders 'doing the right thing' versus managers 'doing things right' is often used to make that point

Definitions of leadership are therefore a contested and often confused area of academic research and practitioner debate (Higgs, 2003; Ruettimann, 2011; Krohe, 2011). In general, a definition is either so broad that it becomes bland, or so narrowly focused that little of any practical significance can be drawn from it for the purposes of leading. However, we may reasonably state that Transactional leadership and the unitary paradigm no longer dominate the field.

There are myriad ways to study and interpret data relating to leadership in organizations. As Meyer said "Some who study organizations see broad patterns; others see a myriad of more narrowly defined problems and issues. This article portrays organization science as a dialectic wherein the former scholars synthesize regularities into integrative "umbrella constructs," which the latter cha-

llenge as too broad and inconsistent, playing the role of “validity police.” Tensions between rigor and relevance, and paradigms and pluralism are framed as by-products of a life cycle of scholarly constructs. (Meyer, A.D 1991, cited in Hirsch, P.M. and Levin, D.Z.[1999] p. 199).

We will attempt to use an “umbrella construct” but with a nod to some key problems and issues such as a supposed gender divide in leadership.

Arguably, in the post-GFC period of even more cut-throat competition and a renewed customer emphasis, a leadership style based on good communication, participation and team working has become much clearer to all (Simpson et al., 2010; Due Billing & Alvesson, 2000). The traditional ‘masculine’ concept of management as consisting of ‘planning, ordering, directing and controlling’ has now given way to the need for cooperation, relationship building, and responsiveness to others. That is skills and attributes typically associated with femininity. Leadership has therefore become increasingly reflective of a feminine ethos. Rather than a weakness to be overcome and be ‘solved’, femininity is a newly recognized asset, and a potential advantage in the workplace (Simpson et al., 2010) and in digitally connected environments (Smith & Cockburn, 2013). Although researchers and the

popular press alike have lauded women as having the skills necessary for leadership in the twenty-first century (Eagly et al., 2003a/b), women often still come in second to men in competitions to attain leadership positions (Eagly, 2007).

Today therefore there is less explicit support for perceived gender differences in managing and leading. Thus, Andersen and Hansson (2011) wholeheartedly concur with this view, writing “Indeed, a halt would be judicious at this point, for it appears we have now come to the end of this road” (ibid p. 438). These authors further assert that female and male managers do not differ in task-oriented or people-oriented behavior, and they conclude that in regard to leadership in particular, none or only small and inconsistent differences in behavior exist. Support for the findings of Andersen and Hansson (2011) come from: the work of Trinidad and Normore (2005) who assert that women use the same stratagems for gaining influence that men use; the studies of Vecchio (2002, p. 647) who concluded that: “In short, the behavioral differences have been largely overstated”; and from the research of Oshagbemi and Gill (2003), who in their research of British managers found no gender differences in regard to directive, consultative, or participative leadership styles.

Many observers however see transformational leadership as the most appropriate leadership style for current conditions, irrespective of a leaders' gender. Transformational leadership may still involve other factors relevant to particular circumstances such as peoples' cognitive maps, leaders' charisma and trust, staff engagement and 'psychological contracts' (Avolio et al., 1996; Rousseau, 1995; Cheung & Wong, 2011). The new leaders should be transformational, including an organized search for change, which is critical if organizational learning is to occur (Jogulu, 2011). Birasnav et al. (2011) affirm that transformational leadership contributes to firm innovation, organizational learning, and employees' creativity skills (de Jong & Den Hartog, 2007; Aragon-Correa et al., 2007).

Walton's (2011) claims that the numbers of leadership-related titles in bookstores proves that the lure of the "heroic and grandiose" or charismatic leadership is still very much alive. However, he also points out, that the combination of a staunchly optimistic belief in leadership, and an accompanying reliance on such flamboyant leadership styles, create a toxic mix. He then cites a catalogue of high profile corporate transgressions since 2001, all attributed to high-flying executive blunders of one sort or another involving both male and female leaders (Gray et

al., 2005; Hamilton & Micklethwait, 2006).

Jogulu (2011) points to a complication related to charisma that involves a leader who is viewed as exceptional; such a gifted person will often hold back the collective learning of his/her individual followers. This is because the followers expect that the leader knows what is best in any given situation, and furthermore, that the leader has the overall knowledge to guide them to success.

Recently another aspect of the layperson's Charismatic, Heroic and Authoritarian leader stereotypes has come under scrutiny according to Zenger & Folkman:

Many people assume that it's possible for a person to be an effective leader without being likable. That is technically true, but you may not like the odds. In a study of 51,836 leaders, we found just 27 who were rated at the bottom quartile in terms of likability but in the top quartile in terms of overall leadership effectiveness — that's approximately one out of 2,000. (Zenger and Folkman, 2013)

Over time, there has grown broad-based dissatisfaction with the charismatic and autocratic styles of leadership (Collins, 2001; Tuomo, 2006). This has been exacerbated by the corporate scandals that caused the

demise of Enron (Tourrish & Vatcha, 2005), and there is an increasing sensitivity to the “dark side of leadership” (Hogan & Hogan, 2001; Kellerman, 2004; McIntosh & Rima, 2007; Higgs, 2009) that has been a neglected area until relatively recently, and also to “toxic leadership” (Lipman-Blumen, 2005).

Nevertheless the underlying leadership context often underestimates the different and somewhat conflicting worldviews of ‘Boomers’ and the ‘Gen Y’ demographic or seems out of touch with the globalized world. That is a world of cloud computing, viral marketing, ecological disasters, and emotional contagion of flash mobs using social media to self-organize a form of collective leadership. In the present day we do not have a stable commercial, social, political or technological world. On the contrary the world we experience has episodes of sudden and discontinuous change with an uncertain or unstable future outlook (Lovelock, 2006). Most organizations and leaders however continue to view the world of uncertainty and complexity as a threat (Brown, 2011; LMA, 2011).

II. WHAT DO PEOPLE WANT FROM LEADERS AND HOW CAN WE MEASURE THEIR PERFORMANCE?

Hannan and Freeman (1977) once argued that *all* the effectiveness cri-

teria were in- appropriate for comparative studies of organisational effectiveness, which includes their leaders, of course. Further they stated that the only valid criterion for organizational success was sustainability or basically its survival. Others such as

Green and McCann (2011) and Ben- nis and Goldsmith (2003) maintain that most people in organizations want a significant sense of purpose or direction from their leaders, together with action and results. People also want the ability to trust their leaders and they want them to be optimistic and have a clear vision of the future. Green and McCann (2011) also support the notion that effective leaders may differ in personalities, strengths, weaknesses, values, and beliefs, but they all have the ability to get the right things done at the right time (Drucker, 2001).

Our view is that in today’s globalized and digitally connected environments, most people will have roles that must reflect objectives based at times on ‘management’ and at other times on ‘leadership’ (Smith & Cockburn, 2013). Furthermore, in such distributed roles, as Spicker (2012) and Smith (2000) argue, leadership may be distributed across such a broad range of activities that anyone can exercise leadership whatever their role. In such a world, leading change is the key survival skill –

though frequently poorly understood or executed (Beer & Nohria, 2000).

Measuring success or failure is tricky and may vary over time and context. Thus according to Thomsett (2002), the Sydney Opera House was 16 times over budget and took four times longer to complete than originally planned, but is now seen as a success for the project leaders, for the country and has become a well-recognised world landmark building. At the time, from a project management and leadership perspective it was seen as a failure. On the other hand, the Millennium Dome in London, UK was built on time and on budget, but it was considered -in the eyes of much of the British media and critical public- as a failure because it did not deliver the anticipated 'awe and glamour that it was expected to generate (Cooke -Davies, 2001).

Consequently, as Argyris (1991) has argued, evaluating leadership performance and taking appropriate action is not so straightforward! An aspect of leadership recently highlighted by Pretorius and le Roux (2011) is "leadership failure" in relation to business collapse, but these authors explored leadership failure in the context of a company's upper and mid-level managers failing to achieve the respect of the managers they led. Pretorius and le Roux (2011) stress that middle managers are responsible for communicating and

managing to achieve targets set by senior managers. They set out seven categories of actions upon which managers reporting to the managers that lead them judge the successes or failures.

These authors also emphasize that leaders will be judged by what they *don't* do, rather than by what they do (Pretorius and le Roux, 2011). Gregory et al. (2011) support Pretorius and le Roux (2011) in that their study found that when leaders take the perspective of their followers, those followers tend to view the leader positively e.g. as being transformational. Similarly, Kaufman (2011) also suggests that leaders need to build their sphere of influence in order to be judged successful.

III. LEADERS' SELF-ESTEEM AND THE 'SCHOOL OF HARD KNOCKS'

Leadership roles can however, be a 'poisoned chalice' for the incumbents, followers and other stakeholders or communities. Two out of every five new CEOs fail within the first 18 months in the role according to Ciampa (2005). Organizations and their leaders are often advised therefore to manage their knowledge, be creative and think outside the box, learning from failures as well as from success. However, as Krohe (2011) notes "...The awkward truth is that while failure may teach

a company how to succeed, success often teaches a company to fail, by misleading it into thinking that it knows more than it does.”

In fact, around forty per cent or four out of every ten newly promoted managers and executives fail within 18 months of starting their new jobs (Vollhardt, 2005). This problem is sometimes exacerbated, by the founders of organizations often being unwilling (or not knowing when to) “let go” (Santora et al., 2011). That is, although some founders of organizations can remain active and contribute substantially to the continued growth and development of their organization even after their retirement, other founders, by remaining as active leaders but past their prime, may do irreparable harm to their organization and all its stakeholders (Temkin, 2009).

Overall, between half and three-quarters of leaders are not performing well and consequently their tenure is decreasing (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005). Vollhardt (2005) notes that the following types of executives experienced the highest failure rates within the crucial first 18 months: senior-level executives (39%), sales executives (30%), then marketing executives (25%), and operations executives (23%).

Leaders are under increasing scrutiny from multiple audiences and most

are becoming increasingly aware of this fact of life, especially in modern global business. Nowadays corporate leadership activity is increasingly geared towards inspiring trust and confidence among a multiplicity of investor types and creating a positive work environment for staff. La Rotta and Herrera (2011) explain that in global contexts, the strength of integral business transformation lies in the capability to continuously create, connect, and execute strategy throughout the entire business system. Leaders must be conscious of the repercussions from their role as context creators in which a customer/employee emotional engagement occurs.

In order to survive in the field of corporate governance in the twenty-first century, CEOs increasingly have begun taking more account of the emotional regimes in the workplace and of the trust they must sustain with shareholders and executive boards, employees, unions and other stakeholders (Lucier, Wheeler and Habbel, 2007, p 2, pp11-12, Cockburn, 2007). Today goodwill and respect is an asset on balance sheets and one that pays dividends (KPMG, 2005)-but an asset that may rapidly depreciate if not adequately addressed. So the perceived esteem in which others hold leaders is likely to affect their self-esteem.

The global talent management company (DDI) research reported by

Newhall (2011), indicates that there has been little real improvement in leadership quality over the last decade since Marquardt (2000, p. 233) predicted the new century required different skills from the old one. This study also states that in relation to talent management practices, DDI's comprehensive survey of the attitudes of more than 12,000 organizational leaders and 1,800 HR professionals from across 74 countries found that only one in three leaders reported that their own quality of leadership was high, and only 18 percent of HR professionals reported strong bench strength to meet future business needs. Leaders rated themselves poorly, without the skills essential for future business, and as Newhall (2011) asserts, there must be a significant shift in the development of leaders-and consequently, of their self-esteem- if this trend is to be reversed.

There is much organisational and strategic learning needed. Ng (2011) emphasizes that a leader for the 21st century must possess the capacity to see the "big picture". This attribute requires strategic thinking like a good chess player planning several steps ahead (Ng, 2011). To paraphrase March and Simon (1958, p. 170), short-run adaptation corresponds to simple problem solving, whereas long-run adaptation is about an organization's strategic learning. Strategic learning refers then to how

organizations realize and enact long-run adaptation. Through strategic learning, organizations change the explicit procedural routines and tacit cognitive rules that govern their innovation process at the corporate level. In parallel some unlearning is needed. That is unlearning of out-of-date ideas, customs and practices of leaders and managers.

IV. COMMUNICATION, COMPLEXITY AND SHIFTING SANDS

As we've indicated elsewhere, complexity is a key feature of global business:

"The globalized world environment continues to evolve and converge on interconnectedness between people through social media and the web, and between organizations operating in networks i.e. in digitally connected environments. This evolution continues between disciplines that are the central feature, inducing much of the complex web of social and economic change enabled by rapid technological breakthroughs through the BNIC (Biotechnology Nanotechnology Information and Computing) or GRIN (Genetics, Robotics, Information and Nanotechnology) industries.

Sustained competitive success is now dependent on the effective and intentional management of the human and intellectual capital and ma-

terial resources, commitment, capability, and competence that reside within the whole supply chain, not just those that reside internally in any company.” (Smith and Cockburn, 2013, p 90)

A significant part of the communication systems, procedures and cognitive rules used in global organizations’ decision-making currently refer to what Yates and Orlikowski called electronic organizational communication ‘genres’. They describes these as follows (Yates, Orlikowski & Okamura, 1999, p. 83):

“Electronic communication, like other forms of organizational communication, can be classified into recognizable types, or *genres*” and further, “these genres, as organizing structures of a community, both shape and are shaped by individuals’ communicative actions.”

They stress a second strand suggesting that “...the use of a new electronic medium within a community is strongly influenced not just by users but also by those individuals who implement the technology, provide training, propose usage guide-lines, and alter the technology to adapt it to changing conditions of use. We call such action *technology-use mediation* (Okamura et al. 1994, Orlikowski et al. 1995), and posit that it critically influences the effectiveness of media use within a community,

both initially and over time. “ (Op cit, 1999, p. 83).

Such electronic genres have been expanded and have impacted across the socio-organization sphere with the burgeoning growth of mobile technologies and social media since the late 1990s when the article above was published and are now ubiquitous except in the most extreme or remote areas. We have picked up this topic as a chapter (chapter 10) and theme in our 2013 book (Smith & Cockburn, 2013) referring to socio-digital technologies and their perceived impacts on global business and leadership. This underscores the fact that there’s no simple, unmediated process to achieve successful leadership in complex, rapidly evolving, global business environments. This is the 24/7 Web 3.0 networked age of mobile telephony, lifelong / lifewide learning, ‘prosumers’ as well as consumers, all enabled by global collaborative technologies. Constructive collaboration is characterized by sharing knowledge and expertise widely, and it isn’t helped by excessive control, secretiveness, or selfishness.

A. Collaboration

The key to a collaborative work environment is that many individuals at *all levels* are responsible for achieving success.

The kinds of barriers that most frequently occur are:

- Lack of equitable incentives and rewards for all collaborators
- Restrictions on many contributors sharing in the rewards and recognition
- No transparency and candor in communication
- Insufficient employee input and utilization
- Limitations in effective allocation of resources
- Ineffective technology, legacy systems, bureaucratic processes and procedures

Somewhat paradoxically, another barrier to collaboration within or between teams or organizations may link to effective and/or exceptional leadership. That is a department's higher prestige may overshadow that of other departments making that department's employees feel like second-class citizens. A sense of inferiority tends to encourage lower engagement and limits the will of people to be sufficiently motivated to perform at their best.

Another common example of a potential barrier is that of employees not utilizing their full abilities be-

cause company history has taught them that going the extra mile is not rewarded. The rewards may not always be financial such as bonuses or visible ones such as being promoted. Templer et al. (2010) suggest that the power of financial rewards varies for different groups of employees. Constructive feedback, praise and coaching or mentoring may be sought. Such Feedback and development is most effective when it is delivered close to the praiseworthy acts. However, in many companies praise for efforts is left until the end of the year at annual performance reviews and thus is neither effective nor well delivered in such organizations. The latter issue is often linked to department or organizational culture and with the history and evolution of mismatched legacy of organizational technology, systems and procedures, each having little relationship to the others. However, it impacts negatively on innovation and co-innovation in companies (Von Stamm, 2008).

B. Sustainability, Innovation and co-innovation in the global organizational ecosystem

Innovation, creativity and design are surely amongst the most frequently used words in business today, not least because excelling in these areas are widely acknowledged to be asso-

ciated with business success. (Von Stamm, B 2008, p. xi).

There is no doubt that effective leadership can play a key role in empowering employees to become creative, and innovative. For all firms operating on a global basis, in 2013, employee creativity and innovation is a vital focus during the global economic downturn.

The term innovation is widely used and it needs to be clarified what innovation really means. Innovation is defined variously as the implementation of new ideas at individual, group or organisation level and creativity has been defined by Shalley and Gilson (2004, p. 33-34) as “an outcome, which focuses on the production of new and useful ideas concerning products, services, processes and procedures.” Innovation is described as being a two-stage process of initiation and implementation (Jeroen and Deanne, 2007) and is in effect a series of behaviours.

Organizations of all kinds must increasingly take into account not only the simple bottom line of their organizational operations, but also address their sustainability in broader terms as some experts indicate.

We define innovation broadly as a new match between a need and a solution. The novelty can be in the solution or the need [...] successful

innovation creates value. In most commercial settings, this means that the innovation results in financial profits, but alternative notions of value such as social welfare or environmental protection may motivate innovation in other settings. (Terwiesch, 2009, p 3)

The uncertain result of an innovation can cause fear and “many struggle with realising it in their business, and translating it into everyday business.” (Von Stamm, B 2008, p. xi). Govindarajan pointed out that organizations are not designed for innovation; they are designed for ongoing operations.

Thus, as Smith and Cockburn (2013) state, implementing innovation is not easy:

An IBM survey involving over 750 CEOs of the world’s top commercial organizations (cited in Applegate, 2007) found that only 15% were successful in changing their organizations to become more innovative, and another 15% admitted to have little or no success. (Ibid, p. 202).

However, the actions taken in the past (and still preferred in some centralised businesses) to achieve innovation of consists of ‘top down’ approach with directives and targets given to project teams or establishment of matrix structures to try to pool knowledge and skills rather

than alternatives such as self-organising ‘communities of practice’ termed ‘communities of innovation’ by Coakes et al. (2011), experimentation, active feedback, co-evolution and emergence or action learning approaches (Mitleton-Kelly, 2011).

Espinosa and Porter (2011) support the conclusions reported by Mitleton-Kelly (2011) that in order to successfully implement a sustainability vision, leadership must shift from directing or dominating strategy to actively promoting and instituting conditions and processes involving learning “mechanisms,” “skills,” and “practices (Espinosa & Porter, 2011, p. 59). They suggest that there is no “one best way” for a company seeking to adopt a bottom up innovation strategy, but instead the strategy should be allowed to work through existing culture. This approach enables the self-organizing processes of emergence and co-evolution to work within established channels and customs in the organization.

CONCLUSIONS

The ICT and data analytics technologies at the start of the twenty-first century have generated new organizational forms and leader-challenges. These new wave organizations are flatter, networked, nimble, and operate globally by virtue of the technology available today. However,

even though innovative behaviour is very important in firms, it still receives little attention from academic researchers.

There are many ways both highly technologically dependent as well as those are less technology-reliant by which leaders can empower and encourage employees to become creative, collaborative and innovative. De Jong found what he saw as thirteen key leadership behaviours that enable empowerment of followers. Goldsmith (2013) however makes the point that it is important to note that it is not possible for a leader alone to “empower” someone to be accountable and make good decisions. The people must empower themselves and management must encourage and support the decision-making environment the teams inhabit.

The leaders can empower employees in a few key ways. That is by devolving power to those who have demonstrated that they have the capacity to handle this, creating a favourable environment in which people are encouraged to voice their concerns and challenges openly, to grow their learning and these people discretion have a sensible level of discretion over their tasks and resources in the workplace.

The research we undertook for our recent book “Dynamic Leadership Models for Global Business-Enhancement” (Cockburn & Smith, 2013) found that the most effective leaders are those who are able to create a supportive environment for their teams, and who are able to empower their employees to take ownership of their work.

cing Digitally Connected Environments” (Smith & Cockburn, 2013) established a sound basis for the development of successful leaders in complex digitally-connected global environments, and our book details both the research and the practicalities of our approach. Furthermore, it enabled us to establish a new Center for Dynamic leadership Models in Global Business (CDLMGB, 2012), based upon our integrated leadership model. The Center is staffed by a number of world experts and authorities in various disciplines. We see the models set out in our book as flexible and adaptable enough to robustly address leadership contingencies that emerge at all levels within and between global organizations and various stakeholder communities, and we see the Center in this regard as facilitating research and consulting globally.

REFERENCES

- Andersen, J. A. & Hansson, P. H. (2011). “At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour”. In: *Leadership and Organization Development Journal*, 32, 5: 428-441.
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007), “Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: Lessons from Spain”. In *Industrial Marketing Management*, 36, 3: 349-359.
- Argyris, C. (1991), “Teaching smart people how to learn”. In *Harvard Business Review*, 4, 2: 4-15.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996), “Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance”. In Beyerlein, D. A., Johnson, D. A., & Beyerlein, S. T. (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Greenwich, CT: JAI Press, 173-209.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000), “Cracking the code of change”. In *Harvard Business Review*, 78, 3: 133-141.
- Belbin, R. M. (2011). *The Coming Shape of Organization*, London: Routledge.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (2003). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. New York, NY: Perseus Books.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. & Dalpati, A. (2011), “Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management”. In *Leadership and Organization Development Journal*, 32, 2: 106-126.
- Brown, P. B. (2011), The surprise factor. *The Conference Board Review*. Retrieved October 11,

- 2011 at: http://www.tcbreview.com/summer_2011.aspx CDLMGB (2012). Retrieved May 18, 2013 at: <http://www.tlinc.com/CDLMGB.html>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. S. (2011), "Transformational leadership, leader support, and employee creativity". In *Leadership and Organization Development Journal*, 32, 7: 656-672.
- Ciampa, D. (2005), "Almost ready: How leaders move up". In *Harvard Business Review*, 46-53. Retrieved February 3, 2012, from <http://hbr.org/2005/01/almost-ready-how-leaders-move-up/ar/1>
- Coakes, E., Smith, P.A.C., Alwis, D., (2011). "Sustainable Innovation and Right to Market". In *Information Systems Management*, 28, 1: 30-42.
- Cockburn, T. (2007), "Emotionally sustainable business and communities of commitment. In *Social Responsibility*, 3, 4: 61-73.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York, NY: Harper Business.
- Cooke-Davies, T. (2001). "The real project success factors". In *International Journal of Project Management*, 20, 3: 185-190.
- De Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N. (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour". In *European Journal of Innovation Management*, 10, 1: 41-64.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York, NY: Harper Collins.
- DueBilling, Y., & Alvesson, M.(2000), "Question- ing the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership". In *Gender, Work and Organization*, 7, 3: 144-157.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003a), "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men". In *Psychological Bulletin*, 124,4: 591-596.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003b), "Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men". In *Psychological Bulletin*, 129, 4: 569-591.
- Espinosa, A., & Porter, T. (2011), "Sustainability, complexity and learning: Insights from complex systems approaches". In *The Learning Organization*, 18, 1: 54-72.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004) "A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes". In *Journal of Management*, 30: 453-470.
- Goldsmith, M. (2010) Empowering Your Employees to Empower Themselves, *Harvard Business Review*. Retrieved 10 May 2013 from [Univ. Empresa, Bogotá \(Colombia\) \(25\): 33-51, julio-diciembre de 2013](http://blogs.hbr.org/golds-
</div>
<div data-bbox=)

- mith/2010/04/empowering_your_employees_to_e.html
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2010) *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gray, K., Frieder, L., & Clark, G. (2005). *Corporate scandals: The many faces of greed*. St Paul, MN: Paragon House.
- Green, D.D., & McCann, J. (2011), "Benchmarking a leadership model for the green economy". In *Benchmarking: An International Journal*, 18, 3: 445-465.
- Hamilton, S. & Mickelthwait, A. (2006). *Greed and corporate failure: The lessons from recent disasters*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hannan, M. T. & Freeman, J.T. (1977). "The Population Ecology of Organizations". In *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Higgs, M. J. (2003). "How can we make sense of leadership in the 21st century?" In *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 5: 273-284.
- Higgs, M. J. (2009). "The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism". In *Journal of Change Management*, 9,2: 165-178.
- Hirsch, P.M. & Levin, D.Z. (1999), "Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model". In *Organization Science*, 10, 2, 199-212.
- Hitt, M.A., Black, J.S. and Porter L.W. (2012), *Management*, 3rd edition, New Jersey: Pearson.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001), "Assessing leadership: A view from the dark side". In *International Journal of Assessment and Selection*, 9, 40-51.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005), "What we know about leadership". In *Review of General Psychology*, 9, 2: 169-180.
- Jogulu, U. (2011). "Leadership that promotes organizational learning: Both sides of the coin". In *Development and Learning in Organizations*, 25, 4: 11-14.
- Kaufman, B. (2011). "Leadership strategies: Build your sphere of influence". *Business Strategy Series*, 12, 6: 315-320.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- KPMG-a, (2005) Earning Respect, *Consumer Currents*, issue 1, p16, last accessed on 7-6-07 at: <http://www.kpmg.co.uk/pubs/Consumer%20Currents%20issue%2001.pdf>
- Krohe, J. (2011). "How much do you know? Too much and not enough". In *The Conference Board Review*. Retrieved November 10, 2011 from <http://tcbreview.com/summer-2011/>

- how-much-do-you-know.html?showall=1&limitstart=
- Kuwada, K. (1998), "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change". In *Organization Science*, 9, 6: 719-736.
- La Rotta, A. P., & Herrera, L. C. (2011), "Integral business transformation: A global case study" In *Industrial and Commercial Training*, 43,2: 75-78.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. London, UK: Wiley.
- Lovelock, J. (2006). *The revenge of Gaia: Why the earth is fighting back – and how we can still save humanity*. Santa Barbara, CA: Allen Lane.
- LMA. (2011). *Leadership, employment and direction (L.E.A.D.) second quarter survey, (June/July)*. Leadership Management Australasia.
- Lucier, C., Wheeler, S and Habbel, R (2007). "The Era of the Inclusive Leader". In *Strategy + Business magazine*, 47, retrieved August 17 from <http://www.strategy-business.com/press/article/07205?pg=0>
- March, J G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations* New York: Wiley
- Marquardt, M. J. (2000), "Action learning and leadership". In *The Learning Organization*, 7, 5: 233-241.
- McIntosh, G. L., & Rima, S. D. (2007). *Overcoming the dark side of leadership: How to become an effective leader by confronting potential failures*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Meyer, A. D. 1991, "What is strategy's distinctive competence?" In *J. Management*, 17, 821-833.
- Mitleton-Kelly, E. (2011), "A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals". In *The Learning Organization*, 18,1: 45-53.
- Newhall, S. (2011). "Preparing our leaders for the future". In *Strategic HR Review*, 11, 1: 5-12.
- Ng, L. C. (2011). "Best management practices". In *Journal of Management Development*, 30, 1: 93-105.
- Orlikowski, W.J., Yates, J., Okamura, K., & Fujimoto, M. (1995), "Shaping Electronic Communication: The Metastructuring of Technology in Use", In *Organization Science*, 6, 4: 423-444.
- Oshagbemi, T., & Gill, R. (2003). "Gender differences and similarities in the leadership styles and behavior of UK managers". In *Women in Management Review*, 18, 6, 288-298.
- Pretorius, M., & le Roux, I. (2011). "A reality check for corporate leaders: When managers don't respect their bosses". In *Strategy and Leadership*, 40, 1: 40-44.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and un-*

- written agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Santora, J. C., Sarros, J. C., & Espósito, M. (2011), "Old founders never die, they just fade away: Or do they?". In *Development and Learning in Organizations*, 26, 1: 8-10.
- Simpson, R., Ross-Smith, A. & Lewis, P. (2010). "Merit, special contribution and choice: How women negotiate between sameness and difference in their organizational lives". In *Gender in Management: An International Journal*, 25, 3: 198–207.
- Smith, P. A. C. (2000). *Developing the "adult" leader*. White Paper: The Leadership Alliance Inc. Retrieved July 5, 2012 at: <http://www.tlainc.com/ldrwhpap.htm>
- Smith, P.A.C. & Cockburn, T. (2013). *Dynamic Leadership Models for Global Business; Enhancing Digitally Connected Environments*, Hershey, PA: IGI Global.
- Spicker, P. (2012). "Leadership: A perniciously vague concept". In *International Journal of Public Sector Management*, 25, 1: 34-47.
- Temkin, T. (2009), "Letting a nonprofit's founder go". In *Philanthropy Journal*. Retrieved February 3, 2012, from <http://www.philanthropyjournal.org/resources/managementleadership/letting-nonprofit%E2%80%99s-founder-go>
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Cat-taneo, J. (2010), "Antecedents of older workers' motives for continuing to work". In *Career Development International*, 15, 5: 479-500.
- Terwiesch, C. and Ulrich, K. T. (2009) *Innovation Tournaments: Creating and selecting exceptional opportunities*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thomsett, R. (2002). *Radical project management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tourrish, D., & Vatcha, N. (2005). "Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse". In *Leadership*, 1, 455–480.
- Tuomo, T. (2006). "How to be an effective charismatic leader: Lessons for leadership development". In *Development and Learning in Organizations*, 20, 4: 19-21.
- Vecchio, R. P. (2002). "Leadership and gender advantage". In *The Leadership Quarterly*, 13, 6: 643-671.
- Vollhardt, C. (2005), "Pfizer's prescription for the risky business of executive transitions". In *Journal of Organizational Excellence*, 25, 1: 3-15.
- Von Stamm, B. (2008), *Managing Innovation, Design and Creativity*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Walton, M. (2011). "Leadership behavior-in- context: An antidote to leadership hype". In *Industrial*

- and Commercial Training*, 43, 7: 415–421.
- Yates, J. and Orlikowski, W. J. (1992), “Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media,” In *The Academy of Management Review*, 17, 2: 299-326.
- Yates, J., Orlikowski, W.J. & Okamura, K. (1999). “Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction”. In *Organization Science* 10,2: 83-103
- Zenger, J. & Folkman, J. (2013), I’m the Boss! Why Should I Care If You Like Me? *Harvard Business Review*. Retrieved May 14 2013 from <http://www.bloomberg.com/news/2013-05-02/i-m-the-boss-why-should-i-care-if-you-like-me-.html>

Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales

Leading high performance teams:
A major challenge for today's organizations

Liderar Equipes de alto desempenho: Um grande reto para as organizações atuais

Ana Fernanda Uribe R.^{*}
Juan Máximo Molina L.^{**}
Francoise Contreras T.^{***}
David Barbosa R.^{****}
Juan Carlos Espinosa M.^{*****}

Fecha de recibido: 23 de mayo de 2013. Fecha de aprobado: 9 de julio de 2013

Para citar este artículo: Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Francoise & Barbosa, David (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa No. 25, pp. 53-71.

-
- * PhD en Psicología. Líder Grupo de investigación Productividad y Competitividad. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia. Correo: anafernanda.uribe@upb.edu.co
- ** Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias de Andalucía (AETSA), Sevilla, España.
- *** Proyecto del programa Liderazgo, bienestar y calidad de vida de la línea de liderazgo del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- **** Proyecto del programa Liderazgo, bienestar y calidad de vida de la línea de liderazgo del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- ***** Magister en Psicología. Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario.

RESUMEN

Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes. El propósito de éste estudio es delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

Palabras clave: liderazgo, equipos, alto desempeño.

ABSTRACT

The continuous and unpredictable changes faced by today's organizations require them to accept increasingly complex challenges that guarantee results in order to survive in a highly competitive market. This condition demands that managers enhance their ability to lead teams, while taking into consideration characteristics that previously seemed irrelevant. The purpose of this study is to conceptually define the leadership of high performance teams and discussed the role such leadership should have in their formation and maintenance. The study points out the need for a leader to become a facilitator for the transformation, not only of the people who make up the team, but also for the organization through further development and growth. The findings raises the need to include in the process of successful leadership of high performance teams such factors as organizational strategy, human resource management and even the organizational structure, all necessarily permeated by the styles of leadership and leader's attitude toward change.

Keywords: leadership, teams, high performance.

RESUMO

As contínuas e imprevisíveis mudanças que devem afrontar as organizações na atualidade lhes exigem assumir retos cada vez mais complexos que lhes garantem resultados para sobreviver em um mercado altamente competitivo. Tal condição requiere de diretivos que otimizem suas habilidades para liderar equipes, considerando umas características que antes pareciam irrelevantes. O propósito deste estudo é delimitar conceptualmente a liderança em relação com as equipes de alto desempenho e se discute em torno ao rol que este deve ter em sua conformação e manutenção. Concretiza-se sobre a necessidade de que o líder se converta em um facilitador para a transformação não só das pessoas que compõem as equipes, mas também da organização através de desenvolvimento y crecimiento. Expõe-se a necessidade de incluir

nos processos de direção exitosa de equipes de alto desempenho fatores como a estratégia organizacional, a gestão humana e inclusive a estrutura organizacional, todos eles permeados necessariamente, pelos estilos de liderança e a atitude de líder para a mudança. **Palavras-chave:** liderança, equipes, alto desempenho.

INTRODUCCIÓN

La conformación de equipos de alto desempeño ha sido uno de los más importantes retos para las organizaciones en los últimos años, en cuanto se reconoce su importancia no solo para incrementar la productividad de las empresas, sino también para consolidar procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional.

El objetivo del presente artículo es delimitar teórica y conceptualmente las temáticas centrales que surgen al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño en la actualidad. Para ello, se inicia con una revisión de las características fundamentales alrededor del ejercicio del liderazgo y la importancia de la adaptación/orientación al cambio como propósito central y estratégico; lo anterior en relación con el interés que despierta la inquietud por los estilos de liderazgo y la efectividad organizacional, pues no se trata solo de tener las competen-

cias para liderar sino la capacidad de dirigir a la organización hacia el cumplimiento de las metas organizacionales a un nivel cada vez más elevado. En un segundo momento, se discutirá en torno a la identificación de si realmente son equipos de alto de desempeño o personas con altos estándares de exigencia y calidad lo que determina la excelencia de un equipo. Finalmente, se analizarán las competencias que requieren los líderes para dirigir u orientar equipos de alto desempeño y se precisarán las temáticas que han sido identificadas al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño.

I. LIDERAZGO Y CAMBIO: CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Los paradigmas lineales tradicionales sostenían que el objetivo principal de los directivos era mantener el orden, la estabilidad y el equilibrio de las organizaciones, para que los cambios planificados que éstos promovieran pudiesen alcanzar los resultados, en gran medida predecibles (Ahumada, 2010; Contreras & Barbosa, 2013). No obstante, desde el paradigma de la complejidad, la organización asume el reto de alcanzar tal objetivo y considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman un desequilibrio productivo. Desde esta perspectiva, lograr equipos de trabajo

requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano, analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010). Este cambio de perspectiva está generando una transformación en el rol de los líderes y de las dinámicas que ellos generan, pues éstos se encuentran ante nuevos retos y necesidades que demandan de ellos otras habilidades, distintas a las tradicionales, en cuanto éstas resultan insuficientes (Castro, 2006; Castro & Lupano, 2007; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

Se han desarrollado diferentes teorías y modelos alrededor del liderazgo y se ha debatido en décadas anteriores si el liderazgo responde a una característica propia del individuo o si hace referencia a una competencia o habilidad que se puede desarrollar y por tanto es susceptible de ser aprendida (Chiavenato, 2009; Estrada, 2007). Actualmente no cabe duda que el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y que las diferencias individuales, aunque no determinan el liderazgo si pueden favorecerlo. Debido a lo anterior, en los últimos años se han incrementado las ofertas de formación continua y posgraduada, tanto formal como informal, para el desarrollo de competencias de liderazgo (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Una tendencia interesante que pretende responder a la inminente y creciente globalización es el llamado liderazgo auténtico, el cual se define como “transcultural, complejo, compartido y remoto” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 38). El liderazgo auténtico surge como una nueva teoría alrededor de varios componentes esenciales en el líder, como son la conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada. A partir de las investigaciones se encontró que éste liderazgo se asocia con la efectividad percibida del líder, el esfuerzo extra de los colaboradores y la satisfacción de éstos con respecto al líder (Moriano, Molero, & Levy, 2011). Vinculado con esta tendencia, está el liderazgo fundamentado en valores en el que se establece que la trascendencia y la disposición para el cambio predicen el liderazgo transformacional, de la misma forma en que la búsqueda de la promoción predicen un liderazgo transaccional (Nader & Solano, 2007).

Cabe aclarar que el liderazgo constituye un fenómeno altamente complejo, que no se limita a las prácticas que establece el líder, ni a las características individuales que este posea; involucra, también, la capacidad de auto-trascendencia, su desarrollo integral como persona, sus habilidades para interactuar con los demás y con el ambiente, y su capacidad para libe-

rar las potencialidades de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades; en últimas, observar su diversidad y lograr establecer las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos comunes del equipo.

Se han implementado varias estrategias para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos, entre ellas el *coaching*, con el propósito de cualificar sus habilidades para dirigir personal, enfrentar adecuadamente los conflictos, favorecer procesos de negociación y lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores. Lo anterior se considera una estrategia fundamental para responder a los cambios ocasionados por la globalización y la competitividad, fundamentada en la formación y desarrollo de competencias en los trabajadores. Estas competencias no solo se relacionan con conocimientos, sino también con el desarrollo de habilidades relativas a la gestión del desempeño, autoconocimiento, integración y compromiso (Araujo & Leal, 2007; Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012). Cabe aclarar que para desarrollar estas estrategias se hace necesario que exista una flexibilidad individual, grupal y organizacional frente al cambio (Caballero & Blanco, 2007).

Aunque el énfasis fundamental ya no se encuentra en las características del líder, si lo está en las habilidades que éste puede desarrollar y en los

procesos que logra favorecer, entre ellos, los procesos de gestión humana, la estrategia organizacional y los resultados empresariales como determinantes en el desarrollo de equipos de alto desempeño. Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen tres enfoques para establecer la relación existente entre la estrategia empresarial, la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales: 1) el contingente, en el cual la relación entre gestión humana y la estrategia se fundamenta en los recursos y las capacidades, 2) el universalista, que se centra en las prácticas empresariales independientemente de la estrategia y 3) El configurativo, donde es fundamental tanto la gestión humana como la estrategia, siendo mucho más holística la mirada organizacional (Delery & Doty, 1996 citado por Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012).

Con base en lo anterior se puede afirmar que el cambio no solo es del entorno, involucra la gerencia del talento humano, la cual debe ser la unidad estratégica que favorezca el desarrollo organizacional por medio de la generación de un clima de libertad, respeto, confianza con base en la estructura organizacional y filosofía de la misma (Dávila, Escobar, Mullett, & Uribe, 2012; Palamary, 2012; Pons, & Ramos, 2012). De igual forma, el líder es la persona que al desarrollar diferentes estrategias de compromiso con la organización, el

rediseño organizacional con la participación y apoyo de la alta gerencia, genera cambios internos y externos para el desarrollo organizacional (Ochoa & Rios, 2011).

El impacto que han tenido las teorías hegemónicas y los modelos tradicionales de liderazgo en la generación y reproducción de determinados estilos de relaciones y prácticas laborales, nos lleva a pensar el liderazgo como “una relación social, que abre los espacios para implementar nuevas prácticas y relaciones laborales y, con esto, desarrollar creativas estrategias que potencian la vinculación “yo-tú” / “nosotros /-los otros” (Ascorra, 2008, p.74). Así, el liderazgo implica unas prácticas que facilitan no solo su ejercicio, sino también generar unas condiciones y motivaciones hacia el trabajo (Aburto & Bonales, 2011; Anderson, 2010; Robles, Garza & Medina, 2008).

Las habilidades humanas y la visión compartida son predictores fundamentales para los procesos de interacción organizacional esenciales entre directivos y colaboradores (Cetina, Ortega & Aguilar, 2010). Las prácticas de liderazgo, por su parte, están asociadas a categorías fundamentales en los líderes efectivos, estas son la dirección de futuro, desarrollar a las personas, redireccionar la organización y gestionar las responsabilidades del cargo; esto con el fin de establecer procesos

motivacionales, cualificar las competencias individuales y mejorar las condiciones de trabajo (Anderson, 2010), desde este punto de vista, los líderes efectivos son aquellos que logran movilizar condiciones (Gómez, 2006; Leithwood & Riehl, 2005). En la tabla 1 pueden observarse las categorías y las prácticas asociadas a estos comportamientos de liderazgo.

Surge entonces la pregunta, ¿cómo lograr conformar y liderar equipos de alto desempeño en las organizaciones actuales?

Equipos de alto desempeño / personas de alto desempeño

Establecer las competencias necesarias para la gestión de equipos de alto desempeño requiere delimitar los conceptos grupo de trabajo y equipo. Un grupo de trabajo es un conjunto de personas donde cada uno busca un resultado ante una tarea u objetivo específico. El equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables (Katzenbach, & Smith, 2000). Esta definición identifica la disciplina como elemento fundamental en el logro de los objetivos, operacionalizado en cuatro elementos que permiten que los equipos funcionen,

Tabla 1. Adaptado de prácticas clave para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	
<i>Mostrar dirección de futuro</i> Realizar el esfuerzo por motivar a los demás respecto a su propio trabajo estableciendo un “propósito moral”.	Visión (construcción de una visión compartida).	<i>Motivaciones</i>
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).	
	Altas expectativas.	
<i>Desarrollar personas</i> Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como el compromiso y resiliencia.	Atención y apoyo individual.	<i>Capacidades</i>
	Atención y apoyo intelectual.	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad).	
<i>Redireccionar la organización</i> Establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de la motivación y las capacidades.	Construir una cultura colaboradora.	<i>Condiciones de trabajo</i>
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	
	Crear una relación productiva con sus clientes y el entorno.	
	Conectar la organización con su entorno y oportunidades.	
<i>Gestionar las responsabilidades del cargo</i>	Dotación de personal.	
	Proveer apoyo técnico.	
	Monitoreo.	
	Evitar distracciones del <i>staff</i> que no son el centro de su trabajo.	

Fuente: Leithwood y Riehl (2005). Tomado de Anderson (2010).

estos son el compromiso y propósito común, las metas de desempeño, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Por tanto, existen diferencias importantes entre un grupo de trabajo y un equipo, las cuales se precisan en tabla 2.

El paso de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño implica la convicción de que la productividad

del equipo es relevante para cada uno de sus miembros; de igual forma, cada persona contribuye al éxito de la organización, ya que existe una relación de confianza entre los colaboradores y el supervisor o quien dirige; finalmente, necesita del desarrollo de un enfoque gerencial que se comprometa con los procesos de los equipos, que valore y retroalimente a cada uno de sus colaboradores,

Tabla 2. Comparativo entre grupo de trabajo y equipo

Grupo de trabajo	Equipo
• Líder fuerte y claramente enfocado. • Responsabilidad individual. • El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización. • Productos de trabajo individuales. • Sostiene reuniones eficientes. • Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa). • Discute, decide y delega.	• Roles de liderazgo compartidos • Responsabilidad individual y mutua. • Propósito específico del equipo que es alcanzado por el mismo. • Productos de trabajo colectivo. • Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas. • Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo. • Discute, decide y trabaja en conjunto.

Fuente: Katzenbach, & Smith (2000).

con el fin de mantener la motivación (Caldwell, 2009). De igual forma, se necesitan procesos de gestión humana estructurados e interconectados, sistemas multi-equipos e interrelacionados que favorezcan el fluir de la información y de la sinergia; por último, un clima y cultura organizacional funcional que fortalezca a los equipos (Alcover, Rico & Gil, 2011).

Cuando se habla de equipos de alto desempeño se piensa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas, ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos

(Clavijo, 2009). Una característica esencial es que los trabajadores puedan tomar decisiones con relación a la planeación, ejecución y control del trabajo (Donoso & García, 2012). En este orden de ideas, se puede afirmar que la diversidad de habilidades y competencias fundamentadas en la confianza y la corresponsabilidad del resultado final garantiza el logro del objetivo del equipo.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) identifican los equipos de alto desempeño como equipos “del siguiente nivel” y establecen que entre los beneficios que se presentan están la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los participantes del equipo, y la optimización de los tiempos de cada uno, que se evidencia en los resultados, la productividad y la satisfacción del equipo. De igual forma, genera beneficios para la organización en la medida que se optimizan los procesos, los recursos,

los tiempos y se logran procesos de aprendizaje organizacional determinantes en el crecimiento horizontal y vertical de las empresas (Gómez, 2006; Yamakawa & Ostos, 2011). Por lo tanto, si las implicaciones

para la generación de equipos de alto desempeño son las personas, los procesos y las políticas y condiciones laborales, los beneficios se ven reflejados en la misma medida.

Tabla 3. Comparativo entre grupo, equipo y equipo de alto desempeño.
Fuente: De “Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad?”

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual.	Intercambio de conocimientos.	Proyecto.	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualistas: Cada uno para sí mismo.	Prioritarias: Hacer cosas juntos, estar en grupo.	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas.	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia.	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: Dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Técnica: Intercambio de informaciones.	Afectiva: Apunta a conocer mejor al otro.	Fundada en la confianza probada.	Aceptación incondicional.
Modo de definición de objetivos	Individual: Desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno.	Individual, pero con previa concentración: Centrado en la satisfacción de las personas.	Compartido: Entrados en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto “móvil”.
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto.	Vínculos integrados.
Métodos de trabajo	Individuales o definidos por el directivo.	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos.	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; + innovación en los métodos.

Continúa

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Toma de decisiones	Directivo: Fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad del status.	Directivo, previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.

Fuente: AsimetCapacitación, 2001. Recuperado de http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm.

De esta forma, la transformación de los equipos a alto desempeño implica características como flexibilidad, compromiso y alto nivel de adaptación en el menor tiempo posible (Donoso & García, 2012). Algunos autores han identificado comportamientos que no permiten el proceso de cambio en las organizaciones, como son la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, la inercia del grupo, escases de habilidad, dificultades en las relaciones interpersonales y la no asignación de suficientes recursos (Fuentealba, 2006,). Por tanto, un equipo de alto desempeño se caracteriza por la identidad individual y compartida de la visión de la organización en la búsqueda del sentido y la dirección hacia la misma (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2009). Los equipos de alto desempeño se consolidan desde el trabajo en equipo y la cohesión existente entre sus miembros, reflejada

en la autonomía y en la interdependencia.

Los equipos de alto desempeño ,si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determine el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se defina en las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Un aspecto fundamental en el proceso de desarrollo de equipos de

alto desempeño es lograr una diferenciación en el liderazgo. Para liderar equipos es fundamental el compromiso frente a la misión; cada integrante debe responder por sus actividades, basarse en la confianza compartida hacia el éxito común, las diferentes interacciones y la distribución de objetivos, la confrontación constante y de crecimiento individual y grupal. Por tanto, la función del líder es lograr el cumplimiento de los aspectos antes mencionados. Adicionalmente, el líder de equipos de alto desempeño debe tener una visión mucho mas integral, conocer a cada uno de sus integrantes para generar sinergias en función de la organización, facilitar las diferentes estrategias para que la visión esté presente con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales, para la innovación, priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo paralelamente.

En consecuencia, la conformación de equipos de alto desempeño exige por parte del líder una mirada estratégica de la gestión, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional. El nivel individual implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las que la comunicación, la negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional

y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral.

Así mismo, desde esta perspectiva el objetivo principal debe ser el bienestar y la calidad de vida con un sentido de realización individual y social, lo cual incluye el desarrollo de competencias técnicas y habilidades profesionales que permitan la consolidación de equipos de alto nivel en equipos de trabajo (Fernández & Winter, 2003). En consecuencia, se hace inminente la formación de líderes en equipos de alto desempeño (González, 2011; Palamary, 2012) donde el cambio de actitud, el desarrollo de competencias personales, profesionales y organizacionales sean los ejes centrales para el trabajo con equipos de alto desempeño.

En el nivel grupal se identifican las competencias colectivas que deben ser desarrolladas, entre ellas el estar unidos por un objetivo en común, el superar los obstáculos en grupo, el deseo de permanecer unidos hasta lograr los objetivos propuestos y asumir las consecuencias tanto positivas como negativas en equipo (Fernández & Winter, 2003). Esta mirada implica un proceso de cada uno de los integrantes del grupo, donde exista un compromiso individual y grupal hacia la organización, su misión y visión, y entre todos se logre el cumplimiento de los objetivos por medio de la estrategia organizacional.

Finalmente, en el tercer nivel se encuentra lo relacionado con la organización donde los procesos estructurales y funcionales están orientados al desarrollo del liderazgo, el clima y la cultura organizacional, y la satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2007). En este nivel es esencial el papel de la gestión humana como factor para el fortalecimiento de los procesos grupales y organizacionales, donde la gestión del conocimiento sea un resultado de los equipos de trabajo por la dinámica que se establecen, donde la sinergia es un resultado fundamental (García, & Cordero, 2008a; García & Cordero, 2008b; Pérez, 2006).

Adicional a los planteamientos anteriores, entre las estrategias fundamentales para la conformación de equipos de alto desempeño se deben tener en cuenta la provisión de recursos, la retroalimentación del directivo, empoderar a los colaboradores, generar procesos de formación en liderazgo y ser flexible ante las diferentes situaciones (Donoso & García, 2012; Vera, 2008).

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes “1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo, y 2) como resultado de pro-

cesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo” (Day, Gron & Salas, 2004 citado por Gil et al., 2011, p.41). Por consiguiente, la dirección de equipos de alto desempeño implica tener claridad y comprensión de los objetivos organizacionales, personas competentes en cada una de sus habilidades y que sean pertinentes para la organización; debe existir confianza y buena comunicación entre todos, compromiso frente a la estrategia de la organización, un liderazgo transformador, que potencialice a las personas y las oriente hacia los objetivos, y contar con el apoyo de cada uno de los participantes y la organización (Chiavenato, 2009). Con base en lo anterior, el líder de equipos de alto desempeño debe direccionar y gestionar los procesos de desarrollo de personal a través de las diferentes estrategias de desarrollo de competencias (Donoso & García, 2012; Sanchis & Campos, 2010; Zaccaro, Heinen & Shuffler, 2009).

Entre los retos fundamentales de los profesionales implicados en los procesos de gestión humana está posicionar la unidad de recursos humanos como una unidad estratégica, con énfasis en prácticas de alto rendimiento como la transferencia de conocimiento, apertura, flexibilidad y disposición hacia el aprendizaje que genera procesos de transformación

con resultados de alto nivel (Céspedes, Jerez & Valle, 2005; Sanchis & Campos, 2010). Así mismo, tanto la gerencia como el liderazgo son complementarios, ya que se debe integrar el ejercicio del liderazgo y la gestión en alto nivel, equilibradamente (Fuentealba, 2006).

Se podría establecer que un indicador de equipos de alto desempeño se relaciona con la capacidad de “mantener alta creatividad, agilidad y aprendizaje, y simultáneamente conseguir niveles razonables de consistencia, control y alineamiento con los objetivos organizacionales” (Franco, 2004, p.37). En la misma línea, Montoya, Gutiérrez y Moncada (2012) establecen que las prácticas de alto compromiso están relacionadas positivamente con la disminución del uso de la autoridad formal en las organizaciones. Este proceso de compromiso implica el autoliderazgo, en el cual las personas buscan su propio desarrollo y están acompañadas por un líder que busca el cumplimiento de objetivos organizacionales y desarrollo de su personal a cargo (Leider, 2006; Ogliastri, 2005). Lo anterior implica el desarrollo de habilidades sociales y emocionales en el entorno laboral (Martínez, 2002; Goleman, 2008), aspecto que continua siendo estudiado.

Un equipo de alto desempeño implica un alto nivel en la calidad de vida de cada uno de sus integrantes.

En consecuencia, las exigencias en el ejercicio del liderazgo incluyen competencias humanas, profesionales y administrativas (Kiechel, 2012; Parra, 2006; Yamakawa & Ostos, 2011). Se trata de generar procesos de calidad, procedimientos claros, estándares de bienestar individual, grupal y organizacional con el fin de reducir la exposición a factores de riesgo psicosocial. Por tanto, el líder tiene también la responsabilidad de contribuir a la generación de climas laborales óptimos, funcionales y productivos a partir de las prácticas de liderazgo (Gallego & Gil, 2012; Uribe, 2012; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2009). En los últimos años se han incrementado las publicaciones científicas relacionadas con el efecto del liderazgo en la prevención de riesgos psicosociales. Uno de los principales resultados apunta a la influencia del jefe en las condiciones laborales y su ejercicio se puede llegar a convertir en un factor de riesgo o de protección (Contreras, Juárez, Barbosa, & Uribe, 2010; Peiró, & Rodríguez, 2008; Uribe-Rodríguez, Rodríguez, & Garrido-Pinzón, 2011). A su vez, existe consenso respecto a que los factores de riesgo psicosocial pueden afectar o influir en el desempeño de los trabajadores y en la calidad del servicio que ofrecen (Molina, Avalos, Valderrama, & Uribe, 2009).

En la tabla 4 se presentan y describen las temáticas que cualquier líder debe

tener presentes al momento de preguntarse cómo conformar y liderar equipos de alto desempeño.

Tal como lo anotan Martínez y Lázaro (2007) las competencias que requieren los actuales directivos involucran una serie de competencias

Tabla 4. Temáticas centrales que surgen al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño

Temática	Descripción
Demarcación conceptual de lo que es un equipo de alto desempeño.	Los equipos de alto desempeño no son necesarios en todo tipo de acción organizacional. El líder deberá tener claro qué es un grupo y qué es un equipo de alto desempeño, para poder identificar cuándo bastará con la conformación de uno u otro y cuándo asignar un proceso en cada caso.
Dimensiones organizacionales clave: Estrategia, gestión humana y estructura organizacional.	El líder de cada equipo debe conocer claramente la estrategia de la organización e incluso participar en su construcción. Así mismo, debe intervenir en los procesos de gestión humana, en la medida en que exista claridad y complementariedad en las acciones de contratación y formación. Es necesario revisar periódicamente que exista coherencia entre la estrategia, los procesos organizacionales y la estructura.
Cambio organizacional	Dado que en la actualidad es claro que el cambio es uno de los retos centrales, el líder debe ser consciente de la necesidad de las acciones de adaptación requeridas momento a momento. Adicionalmente, deberá perturbar continuamente el sistema para que el equipo logre un continuo desequilibrio productivo.
Niveles de actuación	Los análisis e intervenciones del líder frente a un equipo de alto desempeño tenderán a ser grupales, pero es indispensable que gestione de manera consciente las actuaciones que tiene a nivel individual, a nivel de la organización y con los grupos de interés externos a la organización cuando sea del caso.
Competencias del líder	Existen una serie de condiciones individuales dadas, las cuales no son suficientes. El líder deberá trabajar en aprender y potenciar una serie de habilidades relacionadas con sus recursos emocionales, tales como autoconocimiento, empatía, autoeficacia; en general lo que hoy se denomina el capital psicológico. Las demás que se han reconocido tradicionalmente, tales como comunicación o motivación, se mantienen.
Estilo de liderazgo. Forma de relacionarse con los miembros del equipo. Clima laboral	El estilo que el líder asuma debe contemplar, en primer lugar, sus propias características, competencias, creencias y rasgos, las cuales deben compaginar con las de los miembros del equipo. El reto central del líder está en crear un clima donde de manera auténtica exista libertad, respeto y confianza. Este tipo de clima tiene como condición previa un estilo de dirección basado en valores.
Gestionar la multiculturalidad	En los grupos y equipos de hoy en día cada vez será más frecuente contar con miembros de diversas nacionalidades, con lo cual ya no bastará con saber gestionar las subculturas nacionales. A lo anterior se agrega la necesidad del manejo de varios idiomas incluido, por supuesto, el inglés.

Fuente: elaboración propia.

complementarias a las que tradicionalmente se necesitaban. En primer lugar, el conocimiento teórico y práctico; en segundo lugar, conocer muy bien el negocio y el mercado, y en tercer lugar, las competencias que ellos denominan socio-organizativas, las cuales incluyen capacidades para coordinar, motivar y gobernar equipos de trabajo cada vez más heterogéneos. Frente a este último aspecto se destaca la necesidad de ser cada vez más competentes en conocer y manejar la multiculturalidad.

Lo que puede concluirse es que las competencias para liderar equipos de alto desempeño han ido desplazándose hacia los recursos psicológicos requeridos para lograr relaciones interpersonales fundadas en la confianza, con un auténtico y profundo compromiso con la organización, así como con la generación de entornos laborales en los cuales los trabajadores logren el bienestar no solo como un derecho laboral, sino como un elemento que potencia la creatividad y la productividad (Uribe-Rodríguez, Garrido-Pinzón, & Rodríguez, 2011), propiciando entornos enriquecidos para los colaboradores, los directivos y buscando el bienestar psicológico y laboral necesario en la salud laboral para la calidad de vida y la productividad empresarial.

REFERENCIAS

- Aburto, H. I., & Bonales, J. (2011), "Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional". En: *Investigación y Ciencia*, 51: 41-49.
- Ahumada, L. (2010), "Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y Contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural". En: *Psicoperspectivas*, 9,1: 111-123.
- Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011), "Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles". En: *Papeles del Psicólogo*, 32,1: 7-16.
- Anderson, S. (2010), "Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela". En *Psicoperspectivas*, 9,2: 34-52.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007), "Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superiores pública". En: *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 4,2: 132-147.
- Ascorra, P. (2008), "Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno". En: *Psicoperspectivas*, 8: 60-75.
- Asimet Capacitación. (2001), "Equipos de Alto Rendimiento: Sueño o realidad?" En: Gautier, B. & Ver-

- visch, M.O., *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Recuperado de http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006), *Trabajo en Equipo*. Barcelona: Deusto.
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007), "Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones". En: *Psicothema*, 19,4: 616-620.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2009), "Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia". En: *Cuadernos de Administración*, 22,38: 49-72.
- Caldwell, E. (2009), "Metodología de ProMES: una herramienta para incrementar el desempeño de los equipos de trabajo". En: *Acta Colombiana*, 26: 7-13.
- Castro, A. (2006), "Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción". En: *Anales de Psicología*, 22,1: 89-97.
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007), "Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor". En: *Boletín de Psicología*, 89: 7-28.
- Céspedes, J., Jerez, P., & Valle, R. (2005), "Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24: 29-56.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010), "Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo". En: *Psicoperspectivas*, 9,1: 124-137.
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGrawHill.
- Clavijo, D. (2009), "Mantente cerca de tu equipo". En: *Entrepreneur*, 17: 24-28.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013), "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional". En: *Revista Virtual Universidad Católica del norte*, 39: 152 – 164.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A.F. (2010), "Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas Colombianas". En: *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, 8,2: 7-17.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007), "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones". En: *Revista Universum*, 22,2: 42-58.
- Dávila, D., Escobar, A.M., Mulett, L., & Uribe, A. F. (2012), "El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI". En: *Informes Psicológicos*, 12, 1: 113-123.

- Donoso, H., & García, G. (2012), “Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño”. En: *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15: 145-158.
- Estrada, S. (2007), “Liderazgo a través de la historia”. En: *Scientia et Technica*, 34: 343-348.
- Fernandez, I., & Winter, T. (2003), “Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones”. En: *Serie Psicología y Empresa*, 4: 1-26.
- Franco, C. (2004), “Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo”. En: *Estudios Gerenciales*, 91: 35-48.
- Fuentealba, R. (2006), “Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño”. En: *Revista Ingeniería Industrial*, 5,1: 5-21.
- Gallego, D. J. & Gil, A. J. (2012), “La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo”. En: *Revista Universidad & Empresa*, 11: 43-77.
- García, F., & Cordero, A. (2008a), “Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento”. En: *Visión Gerencial*, 1: 45-58.
- García, F., & Cordero, A. (2008b), “La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos”. En: *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1,2: 43-64.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011), “Nuevas Formas de liderazgo en equipos de trabajo”. En: *Papeles del Psicólogo*, 32,1: 38-47.
- Goleman, D. (2004). “What Makes a Leader?” En: *Harvard Business Review*, 1-13.
- Gómez, R. A. (2006), “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”. En: *Revista Universidad & Empresa*, 11: 62-91.
- González, A. (2011), “¿Cómo formar un líder equipos de alto desempeño?” En: *Debates IESA*, 16,4: 9-10.
- Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009), *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Press
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007), *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill: México, D.F.
- Katzenbach, J.R. y D.K. Smith (2000), *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades* España: Ediciones Granica, SA
- Kiechel, W. (2012), “The Management Century”. En: *Harvard Business Review*, 8: 63-75.
- Leider, R. J. (2006), *El líder del futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Martínez, Á., & Lázaro, P. (2007), “La Ciencia de los Servicios: un nuevo enfoque para la innovación

- en compañías de servicios”. En: *Universia Business Review*, 15: 120-127
- Martínez, L. (2002), “Aplicación de la inteligencia emocional como herramienta para el liderazgo en organizaciones de alto desempeño”. En: *Telos*, 4,2: 211-222.
- Molina, J.M., Avalos, F., Valderrama, L.J., & Uribe, A.F. (2009), “Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico”. En: *Investigación y educación en enfermería*, 27,2: 219-225.
- Montoya, J., Gutiérrez, S., & Moncada, A. (2012), “Las prácticas de alto rendimiento, la influencia de la autoridad no formal en la administración del talento humano y su impacto en los resultados empresariales”. En: *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 71: 1322-1334.
- Moriano, J.A., Molero, F., & Levy, J. (2011), “Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España”. En: *Psicothema*, 23,2: 336-341.
- Nader, M., & Castro, S. (2007), “Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional–transaccional de Bass”. En: *Universitas Psychologica*, 6,3: 689-698.
- Ochoa, H., & Ríos, A. (2011). “Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos Argos”. En: *Estudios Gerenciales*, 27,121: 39-58.
- Ogliastri, E. (2005), “Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo”. En: *Revista EAFIT*, 105: 1-18.
- Palamary, R. (2012), “Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias”. En: *Estudios Gerenciales*, 28,122: 69-81.
- Parra, E. (2006), “Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados”. En: *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*, 2,4: 50-83.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008), “Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional”. En: *Papeles del Psicólogo*, 29,1: 68-82.
- Pérez, R. (2006), “Liderazgo Visionario: Centro del Conocimiento”. En: *Revista EAN*, 58: 79-86.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012), “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”. En: *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 28,2: 81-98.
- Robles, V., De la Garza, M., & Medina, J. (2008), “El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo”. En: *Cuadernos de Administración*, 21,37: 293-310.

- Sanchis, J., & Campos, V. (2010), "Las práctica de RR.HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas". En: *Dirección y Organización*, 40: 67-77.
- Uribe, A. F. (2012), "Factores psicosociales de riesgo laboral". En: Uribe, A. F. y Contreras F. (Eds.). *Desarrollo organizacional. Perspectivas e investigación psicológica*. (pp.15-31). Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga.
- Uribe-Rodríguez, A. F., Rodríguez, A.M., & Garrido-Pinzón, J. (2011), "Efectos colaterales asociados a la realización del trabajo en un grupo de trabajadores del sector sanitario en Bucaramanga". En: *Revista Puente*, 5,2: 71-75.
- Uribe-Rodríguez, A. F. Garrido-Pinzón, J., Rodríguez, A.M. (2011), "Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional". En: *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33: 101-116.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2009), "Panorama de los estudios en clima organizacional de Bogotá- Colombia.1994-2005". En: *Diversitas*, 2,2: 329-349.
- Vera, H. (2008), "Forma equipos de alto desempeño". En: *Entrepreneur*, 16: 80-83.
- Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño Organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 21, 93-115.
- Zaccaro, S., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009), Team Leadership and team effectiveness. En: Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.

Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual

Distributed leadership in work teams:

A conceptual approach

Liderança distribuída em equipes de trabalho:
uma aproximação conceitual

Alexandra Portalanza*

Fecha de recibido: 17 de mayo de 2013. Fecha de aprobado: 29 de julio de 2013

Para citar este artículo: Portalanza, Alexandra (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 73-85.

RESUMEN

El éxito de los equipos de trabajo en las organizaciones modernas va mucho más allá de la colaboración para el logro de los objetivos organizacionales. El propósito de este estudio es revisar los antecedentes, fundamentos conceptuales, características y estudios que diferentes autores han realizado sobre el Liderazgo Distribuido (LD) en los equipos de trabajo, como una alternativa para optimizar su efectividad. Se identifican sus elementos distintivos, corrientes conceptuales y factores a considerar en su implementación. Se discute como el LD puede influir favorablemente en el desempeño de los equipos de trabajo.

Palabras clave: liderazgo distribuido, teoría de la actividad, cognición distribuida, equipos de trabajo.

* Ingeniera Comercial, Master en Administración de Empresas y Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Universidad Espíritu Santo, Ecuador, correo: aportalanza@uees.edu.ec

ABSTRACT

The success of work teams in modern organizations goes far beyond collaboration to achieve organizational objectives. The purpose of this study is to review the history, conceptual foundations, characteristics and studies that different authors have conducted about the Distributed Leadership (DL) in work teams, as an alternative for optimizing their effectiveness. It identifies their distinctive elements, conceptual currents and factors to be considered in their implementation. It discusses how DL may positively influence the performance of the teams.

Keywords: Distributed leadership, activity theory, distributed cognition, working team.

RESUMO

O sucesso das equipes de trabalho nas organizações modernas vai muito mais além da colaboração para o logro dos objetivos organizacionais. O propósito deste estudo foi revisar os antecedentes, fundamentos conceituais, características e estudos que diferentes autores têm realizado sobre a Liderança Distribuída (LD) nas equipes de trabalho, como uma alternativa para otimizar sua efetividade. Identificam-se seus elementos distintivos, correntes conceituais e fatores a considerar em sua implementação. Discute-se como a LD pode influir favoravelmente no desempenho das equipes de trabalho.

Palavras-chave: Liderança Distribuída, Teoria da atividade, Cognição distribuída, Equipes de trabalho.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un término que se ha incorporado en el vocabulario técnico de diversas disciplinas sin tener aún una definición precisa. Los investigadores usualmente lo definen de acuerdo con su perspectiva individual y los aspectos de mayor interés para ellos (Yukl, 2013).

Respecto al ámbito organizacional, se cuenta con gran cantidad de literatura que considera el liderazgo como un elemento esencial para la eficacia y el desarrollo de las organizaciones (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Conger, 2004; Kark & Dijk, 2007; Kets de Vries, 1994), esto es, aquel liderazgo que permita el logro de la misión y de las metas de la organización (Vroom & Jago, 2007). Así mismo, existe actualmente cierto consenso respecto a lo que es el liderazgo, las características de lo que puede ser considerado un buen líder y cómo el contexto es un factor relevante en su desarrollo (Trottier, Van, & Wang, 2008; Vroom & Jago, 2007).

Desde la visión tradicional, la palabra líder configura la imagen de un individuo único en su categoría, una persona en un grupo, una organización en el medio social, que ejerce su dominio con autoridad y poder, imponiendo su visión, marcando tendencias, motivado por su propio beneficio o, en el mejor de los casos,

por lo que este individuo cree que es en beneficio de los demás (García, 2010). En cierta medida se conserva la visión clásica del líder como sujeto, desatendiendo de alguna forma elementos propios de los procesos que involucran un liderazgo a nivel organizacional, el cual requiere necesariamente el reconocimiento de las interacciones y las relaciones sistémicas no causales que se dan en su interior (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012).

Por otra parte, se reconoce ampliamente que las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación (West & Markiewicz, 2004) y que los enfoques tradicionales de liderazgo resultan insuficientes para hacer frente a entornos cada vez más complejos (Uhl-Bien & Marion, 2008). Las presiones por la competencia global, la necesidad de consolidar modelos de negocios en ambientes dinámicos, inciertos y complejos, y la necesidad de innovar exigen modificar la estructura del trabajo configurada tradicionalmente en función de los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio para lo cual los equipos de trabajo resultan esenciales. En este orden de ideas, los valores de comunicación, la interrelación e inclusión constituyen características fundamentales que requieren la implementación de nuevos estilos de liderazgo (García, 2010).

De acuerdo con Chiavenato, (1994) las personas conforman las organizaciones y son ellas las que permiten lograr los objetivos. Si se considera que cada miembro de la organización es diferente y que para poder realizar sus actividades de forma óptima requiere trabajar con otros, las anteriores características adquieren mayor relevancia, esto es comunicación, interrelación e inclusión. En este sentido, la diversidad constituye un factor fundamental para el desarrollo de los equipos de trabajo, por lo que liderar tal diversidad puede considerarse actualmente una de las principales competencias de los líderes, más aún cuando se reconoce que sin un buen trabajo en equipo los procesos organizacionales pueden afectar el adecuado funcionamiento de las organizaciones (Schippers, Den, Koopman & Wienk, 2003).

Surge entonces la inquietud ¿cómo deben ser liderados los equipos de trabajo a fin de que éstos contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales? De acuerdo con la revisión de la literatura, se ha identificado que el llamado *Liderazgo Distribuido* puede constituir una de las alternativas que más se ajusta a las condiciones del entorno (Spillane, Cambrun, Pustejovsky, Pareja & Lewis, 2008). El propósito de este estudio es, justamente, describir y analizar cómo las características de este liderazgo pueden constituir una alternativa viable para las organi-

zaciones de este siglo. Se describirán los antecedentes y fundamentos conceptuales que sustentan esta propuesta, así como los avances que diferentes autores han realizado sobre este tipo de liderazgo y su efecto en los equipos de trabajo.

I. ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO (LD)

A pesar de que el concepto de LD ha sido aceptado y considerado desde el cambio del milenio, sus orígenes se remontan al año 1250 a.C. (Bolden, 2011) y fue Gibb el primer autor en referirse explícitamente al LD hace más de 50 años al proponer que: “el liderazgo es mejor concebido como una cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones deben ser realizadas por ellos” (Gibb, 1954 citado en Gronn, 2000, p. 324). Este autor define el liderazgo como un fenómeno emergente, que influye sobre el trabajo e identifica dos formas de LD:

1. Numérico o agregado: se refiere al comportamiento de liderazgo de algunos, muchos o todos los miembros de una organización o de una unidad cuyo liderazgo es disperso y no centralizado.
2. Holístico: El LD es más que la suma de sus partes y emerge de varios miembros dentro de cada grupo de la organización. Una de

las premisas de esta perspectiva se fundamenta en que es intuitiva, las relaciones de trabajo se dan de forma espontánea, las cuales pueden ser precursoras de vínculos de confianza entre sus miembros, que favorecen el desarrollo de funciones compartidas.

Gronn (2000) y Spillane, Haverson & Diamond, (2004) por su parte, identifican dos conceptos fundamentales de LD: 1) distribución cognitiva y 2) teoría de la actividad. El primero representa el conocimiento humano y la experiencia, ligada íntegramente al contexto físico, social y cultural en el que se produce. El segundo considera la forma en que la actividad humana es a su vez activada y restringida por factores individuales, materiales, culturales y sociales (Brown & Duguid, 1991). Sobre ambas teorías Spillane et al. (2004) desarrollan una perspectiva del liderazgo distribuido en las escuelas como un marco para estudiar la práctica del liderazgo, argumentando que el mismo está constituido por la interacción de los líderes de las escuelas, sus seguidores y el entorno.

Robinson (2008) señala que en el LD se puede considerar dos tipos de aproximaciones, las cuales se consideran complementarias: una en la cual el énfasis está dado por la distribución de funciones para reali-

zar una tarea, y la otra en el proceso de influencia social que se presenta cuando se realiza la tarea.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LD

Gronn (2002) desarrolla el concepto de LD como una herramienta analítica y lo aborda como un fenómeno creciente que está presente a través de la organización y toma variedad de formas, las cuales pueden ser establecidas por jerarquías, en donde el poder de los subordinados se mantiene dentro de los límites determinados por sus superiores y también pueden estar presentes en grupos y organizaciones en donde las relaciones son iguales.

Bennet, Wise, Woods & Harvey, (2003) identifican tres elementos que caracterizan el concepto de LD:

1. Es una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan. Cuando las personas trabajan juntas ponen en común su iniciativa y experiencia. El desempeño del grupo debe ser producto de la energía de todos sus miembros, no como la suma de acciones individuales sino como el resultado de la interacción entre ellos, es lo que Gronn, (2002) llama la *acción concertiva*.

2. Involucra la apertura de los límites del liderazgo. Esto significa que se está dispuesto a ampliar la red tradicional de los líderes y se propone la idea de que los individuos y los grupos deben potenciar su liderazgo. Cabe aclarar que el concepto de LD no indica qué tan amplio debe ser fijado ese límite, no define límites por lo que su apertura depende únicamente de las condiciones dentro de la organización en la cual el liderazgo se distribuye.
3. Las experiencias son distribuidas a través de diversas personas en la organización en la que las diferentes perspectivas y capacidades pueden ser encontradas en los individuos en toda la organización. Si éstos se unen es posible forjar una dinámica en conjunto que represente más que la suma de las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. Cabe aclarar que esto solo puede ser posible dentro de una cultura de confianza y apoyo mutuo.

Para Hargreaves y Fink (2008) el LD opera como una red de células fuertes organizadas a través de la diversidad, cohesión y desarrollo emergente en lugar de la alineación mecánica y entrega predecible.

III. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LD

La posibilidad de ejercer un LD depende, en gran medida, de las características de la organización, pues ésta debe proveer las condiciones que permitan su viabilidad, entre ellas están:

Control/autonomía: El énfasis de esta característica está en las limitaciones que en ocasiones los niveles jerárquicos de la organización imponen. Ciertas metas o valores son establecidos por los líderes formalmente constituidos que rinden cuentas directamente a los accionistas por el desempeño de la organización, metas que generalmente son consideradas como no negociables (Graetz, 2000).

Estructura organizacional y agencia: Algunos enfoques sobre la práctica y el estudio del LD se concentran en la estructura organizativa de dirección más que de las perspectivas, motivaciones de los individuos o viceversa.

El contexto social y cultural: Esto tiene una repercusión importante en el LD, pues de este depende crear y mantener las condiciones necesarias para que este tipo de liderazgo se viabilice (Kets de Vries, 1999).

Fuente de cambio: El interés para el desarrollo del LD puede surgir de una variedad de fuentes, entre ellas asuntos políticos o ideas externas a los miembros formales de una organización (Bickmore, 2001). Dicha situación puede dar lugar a una reestructuración organizacional y afectar los valores culturales de sus miembros.

IV. LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SU EFECTIVIDAD A TRAVÉS DEL LD

Scarnati, (2001) define equipo de trabajo como un proceso cooperativo que permite a los miembros alcanzar resultados extraordinarios. Un equipo tiene propósitos comunes en donde los miembros pueden desarrollar relaciones mutuas y efectivas para alcanzar los objetivos y las metas del equipo (Harris & Harris, 1996).

De acuerdo con Pfeffer (1998) una de las prácticas más exitosas en la gestión del talento humano es contar con equipos de trabajos autodirigidos, en donde la toma de decisiones sea descentralizada (Bertolotti, Macri, & Tagliaventi, 2005). Los equipos deben contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo, esto incluye recursos materiales y humanos así como el apoyo de la organización que permita a sus miembros poner en práctica sus decisiones (Bishop,

Scott, & Burroughs, 2000; Manz, Keating, & Donnellon, 1990).

Los equipos de trabajo deben compartir los valores de la organización, tener una dirección clara y un liderazgo que les permita gestionar las relaciones en su interior, concentrar esfuerzos y lograr una gestión eficaz de sus recursos para el logro de objetivos (Campion, Papper, & Medsker, 1996; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1987).

Según Luthans (2008, pág. 324) “existe hoy en día, suficiente evidencia de investigación y experiencia práctica que muestran las siguientes maneras de aumentar la eficacia de los equipos: 1) creación de equipos, 2) colaboración, 3) liderazgo y 4) comprensión de los aspectos culturales en situaciones globales”.

En lo que respecta al liderazgo, varios autores coinciden en afirmar que los miembros de los equipos se sienten más satisfechos con su líder, tienen menos absentismo y presentan un mejor desempeño cuando consideran que reciben un trato justo (Colquitt, Noe & Jackson, 2002; Phillips, Douthitt & Hyland, 2001).

Graetz (2000) en un estudio realizado a tres grandes organizaciones encontró que el LD implica una distribución hacia abajo de las funciones del liderazgo a través de la estructura

jerárquica de la organización. En el mismo año, otra investigación realizada con organizaciones públicas determinó que el LD fue ejercido por aquellas personas de la organización que han logrado construir alianzas, apoyo, sistemas y culturas colaborativas para el trabajo interinstitucional (Hartley & Allison, 2000). Los autores de este estudio observaron que el LD estaba disperso en toda la organización y que éste surgió como resultado de alianzas, trabajo en equipo, colaboración y estructuras organizacionales más planas. Sin embargo, en este estudio no queda suficientemente claro cómo el contexto político que suele permear las estructuras gubernamentales puede coexistir con el LD.

Harris y Chapman (2002) encuentran que el concepto de LD guarda relación con el liderazgo democrático y lo examinan tomando como referencia las estructuras de la organización y las acciones del director. Para ellos, el liderazgo democrático encontrado en su estudio cubre un terreno similar al liderazgo transformacional, a través del énfasis dado a distribuir el liderazgo y el empoderamiento a otros.

El LD es por lo tanto creado por un líder, a través de un proceso que progresivamente amplía el grado en que los individuos y grupos dentro de una organización tienen la oportunidad de tomar responsabilidad por los

aspectos inherente a su trabajo. Sin embargo, esto no elimina la función que tiene el directivo de orientar a los colaboradores, quienes a su vez deberán rendir informes a sus superiores. Desde esta perspectiva, el LD aunque es más amplio y abarcador que la delegación, se mantiene limitado a las decisiones generales de política de las personas que dirigen la organización (Harris & Chapman, 2002).

Por su parte, Spillane, Halverson y Diamond (2001) adoptan un enfoque diferente. En su formulación, la ejecución de tareas de liderazgo a menudo se distribuye entre varios líderes, pero mientras las tareas son el centro de atención, éstas no son suficientes por sí mismas. Estos autores argumentan que el LD es el proceso de pensar y actuar en una situación determinada, y que éste se desarrolla sobre la base de la percepción de los individuos que integran los equipos. En este orden de ideas, el liderazgo en la organización debe ser visto como la forma de pensar y actuar en una situación dada, para facilitar el aprendizaje.

Kets de Vries (1999) examina el liderazgo dentro de una comunidad social en África Central, define el LD en términos de trabajo en equipo eficaz y lo vincula con la teoría del aprendizaje social. Esta teoría sostiene que el aprendizaje se da cuando las personas que integran

una comunidad tienen un interés común, se apoyan, comparten creencias, ideas y valores a lo largo de un período de tiempo. Este estudio fue desarrollado con la sociedad pigmea, cuyas características más relevantes son su informalidad y su carencia de relaciones jerárquicas, es decir, no reconocen a ningún individuo como autoridad suprema. De acuerdo con los resultados de este estudio, dichas características favorecen el trabajo en equipo en cuanto esta comunidad logra establecer relaciones basadas en la confianza, protección mutua, apoyo, comunicación abierta, intercambio de objetivos comunes, valores, creencias, y un interés prioritario por los intereses del grupo subordinando los propios. Como cabría esperar, todos los miembros de este grupo social tienen el poder de tomar decisiones. No obstante, algunos autores no reconocen este liderazgo como distribuido en cuanto éste, por definición, requiere de un conjunto de funciones que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones (Camburn, Rowan & Taylor, 2003).

Cabe aclarar que la aplicación del LD no se limita a los equipos de trabajo, esta propuesta se ha intentado implementar en equipos de trabajo en redes. De acuerdo con los estudios, la efectividad de tal aplicación depende en gran medida del nivel de descentralización de las estructuras jerárquicas de los equipos, lo

que explicaría el por qué en ciertos equipos el liderazgo distribuido no tuvo el efecto esperado. Se concluye entonces que el efecto del LD sobre el rendimiento de los equipos de trabajo puede diferir de acuerdo con las características de la estructura de la organización (Mehra, Smith, Dixon & Robertson, 2006). Longo (2008) considera que “el LD es posible en las organizaciones basadas en el conocimiento, en las que los profesionales trabajan con un alto grado de cualificación y autonomía. La capacidad de los directivos para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo son fundamentales para aflojar la innovación” (p. 84).

Benson y Blackman (2011) hacen un estudio en el sector turístico e identifican el efecto del LD a través de la responsabilidad colectiva y la flexibilidad, argumentando que éste tipo de liderazgo de equipos podría ofrecer ventajas para este tipo de empresas. El análisis se presenta en términos de la presencia/ausencia de LD dentro de la organización. Este estudio aportó la evidencia respecto a la favorabilidad de este liderazgo en equipos de trabajo, no obstante los autores resaltan la dificultad que se presenta para reconocer, mantener y sostener en el tiempo este tipo de liderazgo.

Un aspecto interesante para resaltar es que el liderazgo desde esta perspectiva ya no se considera responsa-

bilidad de una persona, quien por sí misma desarrolla una visión, la cual es transmitida y debe ser aceptada por los demás (Timperley, 2005); por el contrario, se trata de un conjunto de habilidades y atributos que deben ser compartidos entre un grupo de personas que conforman los equipos de trabajo, de tal manera que éstos puedan obtener un mayor beneficio no solo para las organizaciones (Storey, 2004), sino para los individuos que las conforman, generando procesos de aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES

Diversos autores han planteado que las condiciones que actualmente se viven dentro de las organizaciones así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de nuevos tipos de Liderazgo, el LD parece ser una alternativa viable Spillane et al (2008). El LD representa un nuevo desarrollo que debe ser considerado en función del capital humano colectivo, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional.

De acuerdo con la revisión conceptual, se pueden observar dos grandes corrientes conceptuales, la de Gronn (2002) y la de Spillane et al (2004) que fortalecen los conocimientos sobre las formas y actividades del liderazgo, para considerarlo como una actividad distribuida, y constituyen indicadores importantes sobre los tipos de investigación que se podrían

realizar. Se puede observar que hay formas específicas de LD que implican diferentes características, contextos, estructuras organizacionales, formas de trabajo, objetivos, valores, e incluso, consideraciones éticas. Se observa que la efectividad del LD en los equipos de trabajo depende de todas estas características.

REFERENCIAS

- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003), *Distributed Leadership: A review of the literature*. Reino Unido: National College for School Leadership.
- Benson, A., & Blackman, D. (2011), "To distribute leadership or not? A lesson from the islands". En: *Tourism Management*, 32: 1141-1149.
- Bertolotti, F., Macri, D., & Tagliaventi, M. (2005), "Spontaneous self-managing practices in groups: Evidence from the field". En: *Journal of Management Inquiry*, 14,4: 366-384.
- Bickmore, K. (2001), "Student Conflict Resolution, Power 'sharing' in Schools, and Citizenship Education". En: *Curriculum Inquiry*, 31,2: 137-162.
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000), "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment". En: *Journal of Management*, 26,6: 1113-1132.
- Bolden, R. (2011), "Distributed Leadership in Organizations: A Re-

- view of Theory and Research”. En: *International Journal of Management Reviews*, 13: 251-269.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991), “Organizational Learning and Communities-Of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”. En: *Organization Science*, 2,1: 40-57.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. (2003), “Distributed Leadership in Schools: The Case of Elementary Schools Adopting Comprehensive School Reform Models”. En: *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25,4: 347-373.
- Campion, M., Papper, E., & Medsker, G. (1996), “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension”. En: *Personnel Psychology*, 49,2: 429-452.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007), “Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance”. En: *Academy of Management Journal*, 50,5: 1217-1234.
- Chiavenato, I. (1994), *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Colquitt, J., Noe, R., & Jackson, C. (2002), “Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate”. En: *Personnel Psychology*, 55,1: 83-109.
- Conger, J. (2004), “Developing Leadership Capability: What’s Inside the Black Box?” En: *Academy of Management Executive*, 18,3: 136-139.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012) “La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del Liderazgo”. En: *Criterio Libre*, 10,16: 193-206.
- García, I. (2010), “Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica”. En: *Omnia*, 16,3; 19-36.
- Graetz, F. (2000), “Strategic Change Leadership”. En: *Management Decision*, 38,8: 550-562.
- Gronn, P. (2000), “Distributed Properties: A New Architecture for Leadership”. En: *Educational Management Administration & Leadership*, 28,3: 317-338.
- Gronn, P. (2002), “Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13,4: 423-451.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008), “Distributed Leadership: Democracy or Delivery?” En: *Journal of Educational Administration*, 46,2: 229-240.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002), “Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts”. En: *International Electronic Journal for Leadership in learning*, 6,9: Disponible en: <http://people.ucalgary.ca/~huartson/iejll/volume6/harris.html>

- Harris, P., & Harris, K. (1996), "Managing effectively through teams". En: *Team performance management*: 23-36.
- Hartley, J., & Allison, M. (2000), "The Role of Leadership in the Modernization and Improvement of Public Services". En: *Public Money and Management*, 20,2: 35-40.
- Kark, R., & Dijk, D. V. (2007), "Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes". En: *Academy of Management Review*, 32,2: 500-528.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993), "The discipline of teams". En: *Harvard Business Review*, 71,2: 111-120.
- Kets de Vries, M. (1994), "The leadership mystique". En: *Academy of Management Executive*, 8,3: 73-89.
- Kets de Vries, M. (1999), "High Performance Teams: Lessons from the Pygmies". En: *Organizational Dynamics*, 27,3: 66-77.
- Longo, F. (2008), "Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación". En: *Capital Humano*, 21,226: 84-91.
- Luthans, F. (2008), *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Manz, C., & Sims, H. (1987), "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams". En: *Administrative Science Quarterly*, 32,1: 106-128.
- Manz, C., Keating, D., & Donnellon, A. (1990), "Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition". En: *Organizational Dynamics*, 19,2: 15-26.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. (2006), "Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance". En: *The Leadership Quarterly*, 17: 232-245.
- Pfeffer, J. (1998), "Seven practices of successful organizations". En: *California Management Review*, 40,2: 96-124.
- Phillips, J., Douthitt, E., & Hyland, M. (2001), "The Role of Justice in Team Member Satisfaction With the Leader and Attachment to the Team". En: *Journal of Applied Psychology*, 86,2: 316-325.
- Robinson, V. (2008), "Forging the Links between Distributed Leadership and Educational Outcomes". En: *Journal of Educational Administration*, 46,2: 241-256.
- Scarnati, J. T. (2001). "On Becoming a Team Player". En: *Team performance management*: 5-10.
- Schippers, M., Den, D., Koopman, P., & Wienk, J. (2003), "Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity". En: *Journal of Organizational Behavior*, 24: 779-802.

- Spillane, J., Cambrun, E. M., Pustejovsky, J., Pareja, A., & Lewis, G. (2008), "Taking a distributed perspective. Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect". En: *Journal of Educational Administration*, 46,2: 189-213.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001), "Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective". En: *Educational Researcher*, 30,3: 23-28.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004), "Towards a Theory of Leadership Practice: a Distributed Perspective". En: *Journal of curriculum studies*, 36,1: 3-34.
- Storey, A. (2004), "The Problem of Distributed Leadership in Schools". En: *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 24,3: 249-265.
- Timperley, H. (2005), "Distributed Leadership: Developing Theory from Practice". En: *Journal of curriculum studies*, 37,4: 395-420.
- Trottier, T., Van, M., & Wang, X. (2008), "Examining the nature and significance of leadership in Government Organizations". En: *Public Administration Review*, 68,2: 319-333.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2008), *Complexity Leadership. Part I Conceptual Foundations*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Vroom, V., & Jago, A. (2007), "The Role of the Situation in Leadership". En: *American Psychologist*, 62,1: 17-24.
- West, M., & Markiewicz, L. (2004), *Building Team-Based Working. A Practical Guide to Organizational transformation*. Oxford: Blackwell.
- Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Liderazgo e inteligencia
emocional en personas que
desempeñan jefaturas en
empresas de Bogotá^{*}
Leadership and emotional intelligence
among persons working in leading positions
at companies in Bogota
Liderança e inteligência emocional em pessoas
que desempenham chefatura em empresas
de Bogotá

Lucía Carolina Barbosa Ramírez^{**}

Fecha de recibido: septiembre 25 de 2013. Fecha de aprobado: noviembre 15 de 2013

Para citar este artículo: Barbosa Ramírez, Lucía Carolina (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá, Universidad y Empresa No. 25, pp. 87-106.

* Artículo de investigación. Línea de investigación Liderazgo, Cultura e Identidad, Pontificia Universidad Javeriana.

* Correspondencia: carolina.barbosa@javeriana.edu.co, Cra. 5 No 39-00 piso 2, Edif. Manuel Briceño. Bogotá, Colombia. Agradecimientos a los estudiantes y participantes en talleres de formación en habilidades directivas por su colaboración en la recolección de la información.

RESUMEN

El objetivo investigativo fue describir el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes que trabajan en tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los resultados muestran que los líderes tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Existe bajo dominio de competencias personales y sociales de la inteligencia emocional, teniendo impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, inteligencia emocional

ABSTRACT

The purpose of the research was to describe the leadership style, the performance in efficient leadership competencies and the level of emotional intelligence skills of leaders working at three companies in Bogota. Results show that leaders tend to evaluate themselves with a higher number of transformational leadership behaviours rather than transactional leadership behaviours. In contrast, subordinates evaluate them as transactional leaders. There is poor command of personal and social emotional intelligence competencies, which has an impact on the leadership style and on the variables of organizational consequences.

Keywords: Leadership, transformational leadership, transactional leadership, emotional intelligence

RESUMO

O objetivo investigativo foi descrever o estilo de liderança, o desempenho em competências de liderança eficaz e o nível de habilidades da inteligência emocional de chefes que trabalham em três empresas localizadas na cidade de Bogotá. Os resultados mostram que os líderes tendem a se autoavaliar com um maior número de condutas de liderança transformacional que de liderança transaccional, a diferença de seus seguidores que os avaliam mais como líderes transacionais. Existe sob o domínio de competências pessoais e sociais da inteligência emocional, tendo impacto no estilo de liderança e nas variáveis de consequências organizacionais.

Palavras-chave: Liderança, liderança transformacional, liderança transaccional, inteligência emocional

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las organizaciones es considerado uno de los roles interpersonales que ejercen los jefes de cualquier nivel para poder dirigir y motivar a las personas que tienen a su cargo (Mitzberg, 1993). Ha cobrado especial

relevancia en las últimas dos décadas como herramienta administrativa y de construcción de subjetividades, imprescindible para el logro de niveles adecuados de productividad, desempeño, bienestar, y ciudadanía (Schermerhorn, 2004; Robbins, 2009). Como elementos claves para su estudio, los autores han considerado los rasgos de personalidad y los comportamientos del líder, las situaciones o contingencias en que se ejerce el liderazgo, las características y potencialidades de los seguidores y las interacciones que se generan entre líder y seguidor (Yulk, G., 2008; Robbins, 2009).

Las contingencias dentro de las cuales se agencia el ejercicio del liderazgo actualmente son descritas por diferentes actores como escenarios de gran complejidad, ya que todos los cambios que se han dado a nivel económico, político, social y cultural (globalización) tienen implicaciones concretas en la dinámica de la vida organizacional, bien sea para construir escenarios ideales de productividad y bienestar, o escenarios de precarización y malestar laboral (Aragón, 2008, Robbins, 2009; Rentería, 2009; Barbosa, et al. 2009). Las empresas se desenvuelven en las dinámicas propias de la sociedad de la información y el conocimiento, en la que prima la necesidad de producir servicios de buena calidad y a buen precio para mercados globales, lo que les exige contar con el último

avance de la innovación tecnológica y responder en forma eficiente y creativa a la necesidad de atraer, retener y desarrollar el recurso humano (Urdaneta, 2004; Díaz, Godoy & Stecher, 2005).

Las empresas y los trabajadores enfrentan el reto de innovar y mantenerse competitivos para afrontar con éxito los actuales tiempos de la globalización, en los que la incertidumbre, la velocidad de los cambios, el asombro, la interconectividad y la transitoriedad de identidades y vínculos son las características propias de las interacciones que se gestionan tanto interna como externamente en las organizaciones modernas (Mato, 1999; Bauman, 2001). Es lógico que tanto científicos como no científicos hayan emprendido la búsqueda de conceptos y herramientas para afrontar estos retos y dinámicas, y no es coincidencia que la mayoría terminen ubicando a la inteligencia emocional como la capacidad más importante que debe tener un trabajador, y por supuesto, un jefe-líder para resolver en forma exitosa su trayectoria laboral y la de las empresas en donde trabaja (Goleman, 1999, 2004; Rifkin, 2010, Leal, 2007).

Las personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos estándares de desempeño en el trabajo y a nivel personal. Todo esto contribuye a alcanzar nive-

les elevados de satisfacción laboral. Ellas tienen una fuerte convicción acerca de sus posibilidades como seres humanos, evalúan las cosas dándoles su justo valor, están atentas a no perder el foco y a priorizar lo que realmente es importante (Blattner & Bacigalupo, 2007; Goleman, 2004).

La mayoría de investigaciones hacen referencia a tres teorías construidas alrededor de este tema, a saber: el modelo de habilidad de Salovei y Mayer (1997), el modelo de inteligencia social de Bar-On (1997 y 2000) y el modelo de competencias en el lugar de trabajo de Goleman (1998 y 2001). Podría decirse que lo común en ellos es considerar que la inteligencia emocional comprende habilidades/competencias que tienen los seres humanos para identificar y regular las emociones propias y las de los demás (Barbosa, Espinosa & Contreras, 2010; Fernández-Berrocal & Extremera, 2006; Cabazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Rajah, Zhaoli & Arvey 2011).

Para el presente estudio aplicado, de tipo descriptivo, se utilizó el planteamiento de Lubit (2004), quien propone la existencia de dos componentes de la inteligencia emocional: competencia personal y competencia social. La competencia personal es la combinación de autoconciencia y autoadministración, es decir, la destreza de identificar sentimientos, fortalezas y debilidades y la capacidad

de autogestionarlos. La competencia social es la capacidad de entender lo que la gente piensa y siente, y saber cómo persuadirla y motivarla para resolver conflictos, logrando así la cooperación para el beneficio de todos en la organización.

Se utilizó el cuestionario de autoevaluación de inteligencia emocional diseñado y validado por una firma de consultoría colombiana (C y M Huella Ltda., 2008), que incluye dos dimensiones: competencia personal y competencia social. En la competencia personal se evalúa: 1. Autoconciencia: reconocimiento y comprensión de emociones, deseos y pensamientos propios; 2. Regulación del estado de ánimo: identificación y control de emociones; 3. Automotivación y perseverancia: capacidad para encontrar alicientes para el logro y perseverar en ello; 4. Manejo de la frustración: sentimientos positivos frente a las dificultades y a los errores, y 5. Optimismo: sentimientos y actitudes positivas frente a la vida. En la competencia social se evalúa: 1. Comprensión de los sentimientos del otro: identificar expresiones faciales y leer comportamiento no verbal; 2. Estrategias para resolver problemas: habilidades para negociar y resolver conflictos; 3. Habilidades de comunicación: lectura adecuada de la opinión del otro y pertinencia de la retroalimentación; 4. Comportamiento social: valoración y apoyo a los demás y manejo de

imagen personal; y 5. Empatía: capacidad de ponerse en el lugar del otro.

A nivel organizacional se ha estudiado el efecto positivo que logra el reconocimiento de la inteligencia emocional como herramienta fundamental en las empresas por parte de los líderes y que estos trabajen sobre ella para construir ambientes de trabajo en los que prime la orientación al servicio. Se ha encontrado que las evaluaciones de desempeño, en donde se excluye la valoración de las habilidades suaves, se quedan cortas en reflejar la realidad al interior de la organización en cuanto al impacto de la inteligencia emocional en el desempeño organizacional. Las organizaciones modernas requieren una apreciación permanente del manejo de la inteligencia emocional por parte de los líderes e incluso se considera que ella debe ser tenida en cuenta para el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos (Modassir, 2008; Fernández-Berrocal & Extremera, 2006; Feldman & Blanco, 2006).

Welch (2003) trabajó el tema de la inteligencia emocional en los equipos y demostró que los más efectivos son emocionalmente inteligentes y que, al igual que sucede con las personas, es posible potenciarlos. El componente clave de la inteligencia emocional en este caso es la competencia social. Él demostró también que los equipos con niveles altos de

inteligencia emocional lograban desempeños mayores que los que tenían niveles bajos.

Otro tema que se ha estudiado es el efecto positivo que tiene el uso apropiado de las emociones y el control de las mismas cuando se enfrentan cambios organizacionales en las empresas. Se han puesto también en evidencia actitudes positivas y mayor adaptabilidad en las personas con un mayor desarrollo de la inteligencia emocional (Gorroño, 2008; Ingram & Cangemi, 2012; García, 2011).

Investigaciones que integran los dos temas, liderazgo e inteligencia emocional, se han realizado frecuentemente en las dos últimas décadas a partir del interés de empresarios, académicos y consultores. Ellas destacan la importancia que estos factores tienen en la productividad, el desarrollo de equipos, el desempeño gerencial y del liderazgo y en el logro de climas laborales positivos. Turner (2004) plantea que en la selección de un buen líder el coeficiente emocional es un indicador clave, e incluso va más lejos, indicando que el coeficiente emocional contribuye en un 80% al éxito en el desempeño eficiente del rol de jefe y de líder, mientras que el coeficiente intelectual aporta apenas un 20%.

La inteligencia emocional sirve entonces como un criterio de selección para identificar líderes potencial-

mente eficaces y se convierte, a la vez, en una pauta para su entrenamiento y en una manera de desarrollar destrezas de liderazgo efectivo. También se ha utilizado como medida para monitorear y modular las emociones y como un componente básico del liderazgo transformacional (Blattner, & Bacigalupo, 2007; Cabazotte, Moreno & Hickmann, 2012). Estos planteamientos fueron elementos claves para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

El liderazgo es un tema de interés general tanto para investigadores como para empresarios, administradores y otros grupos con intereses sociales. Se encuentran diversas publicaciones, en cantidades difíciles de revisar totalmente, que evidencian la gran importancia que ha tenido el tema desde que Lewin (1939) revolucionó la forma de entender el liderazgo. Se ha hecho énfasis en la descripción de las características de los líderes, en la manera como ellos se comportan y en los actos heroicos que realizan (Páez. & Yepes, 2004).

Se pueden identificar líneas de investigación que se han desarrollado a nivel internacional y en nacional, ellas son: conceptualización y medición, práctica gerencial, enseñanza e impacto de su ejercicio. La mayoría de estudios ha buscado, dentro de un marco positivista, producir herramientas de medición y caracterizar el mejor estilo de liderazgo para

alcanzar objetivos organizacionales de productividad, calidad y eficacia (Lupano & Castro, 2005; Storey, 2004; Yulk, 2008).

Dentro de los estilos de liderazgo más nombrados e investigados en la literatura aparecen el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Ellos son ubicados dentro de las teorías contemporáneas de atribución del liderazgo, cuyo eje es la relación que se da entre el líder y el seguidor, teniendo como planteamiento central que solo existe un líder si tiene seguidores que lo perciben como tal (Blattner, & Bacigalupo, 2007; Cabazotte, Moreno, & Hickmann, 2012;). Definir al liderazgo como la construcción de una relación permite un análisis de mayor complejidad y profundidad del mismo. Es eso lo que presenta este trabajo investigativo, al asumir la teoría de liderazgo de rango total.

El modelo de liderazgo de rango total o de rango completo fue creado por el Doctor Bernard Bass en 1985 y se ha convertido en uno de los modelos más utilizados en investigaciones durante las últimas tres décadas por parte de los científicos en el mundo. Este modelo establece la existencia de dos tipos opuestos de liderazgo: el transaccional y el transformacional, los cuales son ubicados en un continuo. Estos dos tipos fueron originalmente propuestos en 1978 por Burns (Mendoza & Ortiz, 2006).

El liderazgo transaccional se basa en la transacción o contrato que se da entre el líder y el seguidor, en la que las necesidades de éste son satisfechas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Es decir, se da una relación costo-beneficio que responde a intereses individuales y materiales.

En el extremo contrario se ubica el liderazgo transformacional, en el que priman los intereses colectivos que se materializan al lograr desarrollar en los seguidores una gran conciencia y compromiso respecto a la misión de la organización. Se genera un cambio en los seguidores, grupos y en la organización, invitando a la transformación y a dar lo mejor de sí mismos, incluso a pesar de no estar cubiertas sus necesidades.

El modelo plantea y desarrolla la posibilidad que tiene cualquier líder de presentar patrones de conducta que combinan componentes de ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), dependiendo de las circunstancias y las demandas que ellos tengan, las cuales se verán reflejadas en los resultados organizacionales, bien sea en la satisfacción de necesidades de los seguidores y el grupo, o en el esfuerzo extra que se requiere para el logro de objetivos compartidos y en la eficacia y efectividad de la productividad en la organización (Ingram, & Cangemi,

2012; Kramer, 2007; Mendoza, & Ortiz, 2006; Nader, & Castro, 2007).

Bass y Avolio (1994) plantean ocho conductas típicas del modelo de rango total. Cuatro características del liderazgo transformacional, tres del liderazgo transaccional y una de no liderazgo.

Las conductas del liderazgo transformacional se describen a continuación:

- Influencia idealizada o carisma: incluye características personales y conductas del líder que se convierten en modelo para sus seguidores. Contiene las demostraciones de consideración por las necesidades del equipo, si comparte los riesgos, y da cuenta de su conciencia, y estándares éticos y morales. Esto facilita que el líder sea respetado, confiable y admirado. Como frase representativa el líder diría: “Si cree que es correcto, entonces...”.
- Motivación e inspiración: encierra la habilidad de construir significados y desafíos para los colaboradores, en la búsqueda de un desempeño sobresaliente, a partir de creer en sí mismos y hacer esfuerzos extras. Se centra en la necesidad de estar abiertos al cambio y a identificar intereses personales. La frase representati-

va sería: “Espero su mejor esfuerzo...”.

- Estimulación intelectual: son las conductas del líder en las que invita a sus colaboradores a que analicen los problemas y encuentren respuestas adecuadas a los mismos. Los líderes fomentan la creatividad y la innovación. La frase sería: ¿Qué piensa hacer frente a...?
- Consideración individualizada: el líder, a partir de sus habilidades de comunicación y escucha, construye la relación con cada uno de los miembros del equipo de manera diferencial, de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada uno de sus seguidores, actuando como entrenador o mentor. El líder tiene desarrolladas sus habilidades como comunicador y escucha. La frase que utiliza con frecuencia es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”.

Las conductas de liderazgo transaccional que consideran Bass y Avolio (2004) son:

- Reconocimiento contingente o recompensa contingente: son aquellas que se ofrecen a los seguidores por haber alcanzado las metas o un buen desempeño acordados previamente. Las metas van en

aumento progresivo y la retroalimentación debe ser entregada cerca a la obtención de las mismas, sin esperar el logro total a largo plazo. La frase sería: “Si se hace como se espera...”.

- Administración pasiva por excepción: se caracteriza porque el líder da una retroalimentación aversiva cuando se presentan fallas o no se va alcanzar el desempeño acordado. El líder solo interviene cuando se presentan dificultades o errores que ameritan su atención. El líder diría: “Si no se llevara a cabo...”.
- Administración activa por excepción: el líder estará atento a monitorear y controlar algunos problemas invitando a realizar lo que se pide. La frase del líder podría ser: “Si observo que no está haciendo algo...” (Mendoza & Ortiz, 2006).

Finalmente, la conducta de no liderazgo planteada por Bass y Avolio (2004) se refiere a la conducta *laissez-faire* o dejar pasar: son las conductas que practican líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eludiendo responsabilidades de supervisión y desconfiando de su habilidad de dirección, al sentirse incapaces de resolver el problema o determinar los requerimientos que deben cumplirse. Deja toda la responsabilidad al equipo y no ayuda en

la toma de decisiones grupales (Vega & Zavala, 2004). La frase por utilizar sería: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Mendoza & Ortiz, 2006).

El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Forma 5X corta) es el instrumento que se ha utilizado para evaluar el modelo de liderazgo total creado por Bass y Avolio (2000). Un perfil de liderazgo de rango total muestra que no existen estilos puros sino una mayor o menor tendencia a presentar actitudes, creencias y valores, y un mayor despliegue de conductas características de un estilo de liderazgo, más que de los otros. El instrumento tiene un cuestionario destinado a los líderes y otro a los seguidores, ha sido validado en diversos contextos culturales y organizacionales (Mendoza & Ortiz, 2006).

En la presente investigación se utilizó la versión adaptada y validada por Vega & Zavala (2004) en Chile, cuya versión final tiene 82 ítems. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables. Tres de estas son variables de primer orden: liderazgo transformacional, liderazgo desarrollo/transaccional y liderazgo correctivo/evitador; Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Incluye la medición de tres escalas de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

I. METODOLOGÍA

Participantes: Participaron 18 colaboradores que se desempeñan en las jefaturas de tres empresas en Bogotá, una de producción y dos de servicios.

Instrumentos: Entre los instrumentos utilizados en la siguiente investigación se encuentran:

- Descriptores sociodemográficos y ocupacionales: edad, estrato social, nivel educativo, cargo, nivel jerárquico, antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo, número de personas a cargo y el nivel jerárquico que ocupan.
- *Multifactor Leadership Questionnaire* (versión corta) versión adaptada y validada en Chile por Vega & Zavala, en 2004, compuesta por 82 ítems.
- Autoevaluación de inteligencia emocional y social: cuestionario diseñado y validado por C y M Huella Ltda., una firma de consultoría de desarrollo organizacional colombiana. Contiene 50 preguntas.
- Test de Wartegg: elaborado por Erigh Wartegg y distribuido por PSEA Ltda., empresa colombiana de consultoría en recursos humanos que provee pruebas estandarizadas y validadas en His-

panoamérica. Esta prueba permite evidenciar la estructura de personalidad del individuo y su interacción con el proceso adaptativo y de desarrollo.

Procedimiento: los datos utilizados en la presente investigación hacen parte de una serie de trabajos investigativos liderados por la autora de este artículo a nivel académico y de consultoría. Por cada uno de los líderes evaluados, se desarrollaron tres aspectos. Una comparación entre la percepción que tiene el líder sobre su desempeño (a partir de las variables de primer, segundo y tercer orden del modelo de liderazgo de rango total) y la percepción de sus subordinados, con el fin de establecer coincidencias y discordancias.

Para cada líder se integraron los resultados del perfil de inteligencia emocional, destacando los aspectos que facilitan o limitan su desempeño de acuerdo con el modelo de liderazgo de rango total.

Estos resultados se contrastaron con los encontrados a nivel de características de personalidad, realizando una triangulación de información que permitió ratificar y aclarar la percepción establecida tanto para el líder como para los seguidores. Las competencias y características de personalidad propias de un liderazgo eficaz evaluables por la prueba de Wartegg fueron: integridad y

confianza, hábil estrategia, toma de decisiones, creación y desarrollo de equipos, obtención de resultados, perseverancia, negociación, importancia en la acción, comunicación y administración del tiempo (Perilla y Martínez, 2006).

II. RESULTADOS

Se presentarán los resultados ordenados alrededor de tres aspectos: datos sociodemográficos, inteligencia emocional y liderazgo de rango total.

A. Datos sociodemográficos

El grupo de líderes que participaron en la investigación estuvo conformado por catorce mujeres y cuatro hombres con una edad promedio de 37 años (entre 30 y 40 años, 89% y entre 42 y 54 años, 11%); Además cumplían con las siguientes características: bogotanos, 89%; solteros y sin hijos el 55,5%; casados o en unión libre con uno o dos hijos, 44,5%, pertenecientes a estratos 4 y 5, 72,2% y a estratos 2 y 3, 27,8%.

En lo que respecta a su nivel de formación 66,7% tienen pregrado; 27,8% posgrado y 5,5% educación secundaria. El 33,3% han sido formados en la Universidad Javeriana y el 66,7% en otras universidades, a saber: Universidad del Rosario, Jorge Tadeo Lozano, Universidad Andina, Universidad ICESI, Colegio Mayor

de Cundinamarca, Universidad Autónoma del Caribe, EAN (Escuela de Administración de Negocios), Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad Sergio Arboleda y Universidad San Martín. Con un nivel de inglés alto, 44,4%, medio, 22,2% y básico, 33,4%.

En cuanto a su situación laboral, 16,7% está ubicado en la gerencia general; 38,9% pertenece al área comercial; 27,8% a la administrativa y 16,7% al área logística. En cuanto a la experiencia, 77,8% de los participantes lleva entre 1 y 3 años en el cargo actual (denominados gerente, directores o jefes) y 22,2%, entre 6 y 9 años. La experiencia como jefes está dividida en el grupo de la siguiente manera: 55,5% de los participantes se han desempeñado como jefes entre 1 y 3 años; 39%, entre 5 y 10 años y 5,5% 12 años. 11,1% tiene entre 10 y 20 personas a cargo y 88,9% tiene entre 1 y 4 personas; 61,1% labora en dos empresas de servicios y 38,9% en una empresa de producción.

En síntesis, se puede afirmar que la mayoría de las personas participantes en el estudio son jefes-líderes que laboran en un nivel jerárquico medio en áreas claves de las compañías; la mayoría son mujeres en la etapa de adultez temprana, solteras, sin hijos, bogotanas y de un nivel sociocultural medio y alto, con formación profesional de universidades reconocidas y con baja formación a nivel de

posgrados. En cuanto al manejo del talento humano, un poco más de la mitad está iniciando su trayectoria como jefes y el resto tiene una experiencia acumulada significativa.

B. Inteligencia emocional

38,8% de los jefes-líderes presentan puntajes altos en la mayoría de competencias de inteligencia emocional; se pueden considerar competencias fuertes en este grupo la automotivación y perseverancia, y las estrategias para resolver problemas, con oportunidad importante de desarrollo en el manejo de la frustración.

50% de los jefes-líderes muestran puntajes medios en la mayoría de las competencias de inteligencia emocional, con mayor puntaje en automotivación y perseverancia, optimismo y comprensión de los sentimientos del otro, y empatía, con oportunidad importante de desarrollo de manejo de la frustración, habilidades de comunicación y comportamiento social.

11,2% de los participantes presenta puntajes bajos o muy bajos en la mayoría de las competencias de inteligencia emocional, con mayor puntaje en regulación del estado del ánimo, empatía y comprensión de los sentimientos del otro, y con mayor oportunidad de desarrollo en automotivación y perseverancia, manejo de frustración, estrategias

para resolver problemas, habilidades de comunicación y comportamiento social.

El grupo, en general, tiene un desempeño medio bajo en las competencias de inteligencia emocional. Las competencias con desempeño alto para la mayoría de los líderes fueron regulación del estado de ánimo, automotivación y perseverancia, optimismo, comprensión de los sentimientos del otro y empatía, siendo evidente un mejor desempeño en las competencias personales que en las sociales. Las competencias con desempeño bajo para la mayoría de los líderes fueron manejo de la frustración y habilidades de comunicación, existiendo aspectos que pueden ser potencializados tanto en las competencias personales como en las sociales.

C. Liderazgo de rango total

32,6% de los líderes y de los seguidores evalúan que el líder tiende a manejar con mayor frecuencia conductas de líder transformacional, con un mejor desempeño en las variables de carisma inspiracional y una oportunidad importante de potencializar la estimulación intelectual y la influencia idealizada conductual. De estos líderes, la mayoría tiene un nivel de desempeño alto en las competencias personales y sociales de la inteligencia emocional.

11,8% de los participantes de este estudio son percibidos por sus subalternos como transformacionales. No obstante, los líderes se perciben como transaccionales, lo que implica una no adecuada autopercepción, ya que al denominarse de esta manera los resultados no son congruentes con su autoevaluación en inteligencia emocional y en la descripción cualitativa de las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz.

55,6% de los líderes creen ejercer el estilo de liderazgo transformacional, sin embargo, 77% son transaccionales y 22,3% son transformacionales, realmente, calificados así por ellos mismos y sus seguidores. La totalidad de los líderes se consideran transformacionales, pero en realidad son percibidos como transaccionales por sus seguidores. Utilizan con mayor frecuencia la conducta de dirección por excepción activa, es decir, que están atentos a monitorear la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, para corregirlos y garantizar niveles de desempeño esperados. Ellos se evalúan con puntajes altos en consideración individualizada y recompensa contingente, lo cual es congruente con su autoevaluación en las competencias de inteligencia emocional pero es incongruente con las calificaciones dadas por los subalternos, quienes consideran que no leen bien sus necesidades y expectativas y que no son recompensados

ni adecuada ni oportunamente por parte de sus líderes. Se ratifica esto con los resultados encontrados en las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz, las cuales confirman los hallazgos percibidos por los seguidores.

Ninguno de los líderes presenta conductas de no líder o *laissez-faire*. Esto ratifica que todos están ejerciendo su rol de líderes, aunque no logren congruencia entre cómo quieren actuar en tanto líderes y cómo son percibidos por sus subalternos.

La mayoría de los líderes considera que logran un desempeño medio-medio en las variables de consecuencias organizacionales, consiguiendo responder a las necesidades y expectativas de sus seguidores, logrando óptimos resultados con el menor costo posible y potencializando el deseo y capacidad para alcanzar las metas tanto individuales como organizacionales. Sin embargo, esta no es la misma percepción de los seguidores, quienes plantean un desempeño medio-bajo, impactando negativamente en mayor proporción el sobre esfuerzo que se espera de los subalternos y del grupo al que pertenecen, manejando una efectividad promedio y estando satisfechos con el desempeño del líder.

La percepción acerca de las variables de consecuencias organizacionales (satisfacción, efectividad y esfuerzo

extra), en el 58,8% de los líderes, no coincide con las respuestas de sus seguidores. En los líderes que obtuvieron un nivel de competencias bajo en la inteligencia emocional se da una mejor evaluación por parte de sus seguidores, lo que muestra una incongruencia en su desempeño al compararla con los resultados cualitativos de las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz. Se evidencia que tienen dificultades en la competencia de integridad y confianza, y en la capacidad de negociación, ratificando los resultados de inteligencia emocional. La mayor discrepancia se da en la satisfacción, que aunque no es evaluada con puntajes altos, los seguidores se perciben más satisfechos que lo que son percibidos por los líderes. Estos no logran percibir ni responder a las expectativas de sus seguidores, ratificando su bajo desempeño en la inteligencia emocional. 42,9% de los líderes que habían puntuado alto en el desempeño de inteligencia emocional presentan esta diferencia, lo que permite plantear que a pesar de autoevaluarse como personas inteligentes emocionalmente, la práctica evidencia que sus puntajes podrían ser medios o incluso bajos porque generan poca satisfacción, efectividad y esfuerzo extra en sus seguidores. En más de la mitad de los que presentan desarrollo medio en las competencias de inteligencia emocional se presenta también incongruencia en los puntajes.

El 41,2% coincide en sus evaluaciones con la de sus seguidores en las variables de consecuencias organizacionales. Esto permite plantear que los líderes logran una autoevaluación más cercana a la realidad de su desempeño en la inteligencia emocional. Al comparar éste con las evidencias en las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz, se muestra que los líderes que se autoevalúan con puntajes altos y con puntajes bajos tienden a presentar mayores dificultades para realizar una autoevaluación objetiva, bien sea por percibirse con más fortalezas de las que realmente tienen o por presentar una tendencia marcada a experimentar inseguridad y miedo, es decir, priman distorsiones en la confianza e integridad. En cualquiera de los dos escenarios se generan dificultades importantes en sus competencias sociales, las cuales limitan su capacidad de negociación y comportamiento social.

CONCLUSIONES

A pesar de que el grupo de líderes está conformado por más mujeres que hombres, el comportamiento en los dos grupos tiene el mismo patrón tanto para liderazgo, como para inteligencia emocional, además de características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz. No se encuentran diferencias importantes entre el desempeño de los que han laborado por más tiempo en cargos

como jefes-líderes que los que llevan un tiempo menor; esto se puede explicar por el hecho de que existe gran homogeneidad en cuanto a las características sociodemográficas, quizás debido a los criterios de selección que manejan las organizaciones.

Es importante destacar la tendencia que pueden tener las empresas en Bogotá de contratar más mujeres que hombres para ocupar jefaturas de nivel medio. Aunque la literatura postula que las mujeres tienden a utilizar más las conductas de liderazgo transformacional, en la muestra estudiada es contundente la utilización con mayor frecuencia de conductas de liderazgo transaccional, tal como lo perciben los subalternos y como se ve confirmado por los resultados de las características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz. No obstante, los líderes tienden a precisar que desempeñan conductas de liderazgo transformacional.

La gran mayoría de líderes son de tipo transaccional, con limitaciones para manejar en forma adecuada la consideración individualizada y la recompensa contingente, utilizando con mayor frecuencia la dirección por excepción activa y generando resultados promedio en eficacia, satisfacción y esfuerzo extra en los seguidores. Los resultados son coherentes con el nivel de desarrollo de las competencias de inteligencia emocional contrastadas con las ca-

racterísticas de personalidad y las competencias de liderazgo eficaz, en donde se evidencia de nuevo la tendencia a sobreestimarse o subestimarse por parte de los líderes en el desempeño de su inteligencia emocional. Esto puede limitar su ejercicio como líder ya sea transformacional y/o transaccional. Una cosa es lo que ellos piensan y quieren y otra es la que realmente consiguen en la práctica.

Los resultados de este estudio generan cuestionamientos acerca de las investigaciones en las que se propone la presentación de un estilo de liderazgo más democrático y orientado a las relaciones en las mujeres, y más autocrático y orientado a resultados en los hombres (Btista, & Bermúdez, 2009; Arteaga, & Ramon, 2009). En el grupo de líderes analizado existe una tendencia alta a presentar conductas activas y correctivas, alta competitividad y bajo desarrollo de las competencias personales y sociales de la inteligencia emocional que comprometen el ejercicio de un liderazgo eficaz sin que existan diferencias significativas entre hombres y mujeres.

En cuanto a la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional los resultados ratifican los de otras investigaciones. Efectivamente, los líderes que se perciben y son percibidos como líderes que utilizan una mayor cantidad de conductas de li-

derazgo transformacional, consiguen niveles más altos de satisfacción, eficacia y esfuerzo extra en su seguidores (Mendoza & Ortiz, 2006; Godoy & Navarro, 2008; Kramer, 2007).

El estudio también confirma el planteamiento hecho por Goleman (1999) acerca de que es imprescindible para lograr un buen desempeño en lo social contar con un alto desempeño en las competencias que tienen que ver con lo personal.

Se pueden plantear diversas explicaciones a estos resultados, de las cuales pueden derivarse nuevas investigaciones:

1. Existe una idealización por parte de los jefes-líderes sobre el estilo de liderazgo transformacional, como el estilo óptimo para obtener mejores resultados. Por eso, aunque sus conductas tienden más al estilo de liderazgo transaccional, ellos no aceptan que lo ejercen, pues esto generaría frustración frente a su desempeño como líderes ideales.
2. En la historia de la cultura colombiana existe una marcada tendencia a modular el comportamiento con base en transacciones (premios y castigos) que marcan lo que se puede esperar y lo que se debe realizar en las relaciones interpersonales y laborales, primando transacciones de cumpli-

miento de órdenes para obtener recompensas y el control sobre las mismas para garantizar resultados. De este planteamiento pueden derivarse dos interrogantes investigativas: a) la satisfacción presentada por los seguidores, a pesar de tener un líder transaccional, se debe a que los líderes manejan una imagen de jefe-líder transaccional benevolente que es interpretada por los seguidores como el “deber ser”, en el que pueden primar relaciones generadoras de productividad media, sin que en realidad el subalterno logre altos estándares de eficiencia y actué como una persona “bien educada” y “dependiente”; y b) un seguidor autónomo solo puede trabajar con líderes transformacionales, entonces la pregunta es: ¿qué tan autónomos son los trabajadores colombianos?

3. Otro cuestionamiento que puede derivarse de estos resultados es si existen políticas y culturas organizacionales que faciliten el ejercicio de liderazgo transaccional y no transformacional, derivadas de las presiones en las organizaciones por las dinámicas de la globalización, en las que prima la premura del tiempo, la presión de los resultados y el beneficio individual sobre el colectivo. Desde el momento de la selección se buscaría priorizar conductas de liderazgo transaccional bien sea

por una política de recursos humanos o por limitaciones de las personas que hacen la selección.

4. Para la academia y las personas que laboran en consultoría, esta investigación arroja resultados que confirman la importancia que tiene el desarrollo de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, en la medida que facilita o limita el ejercicio del liderazgo eficaz y transformador. Ella evidencia la importancia de trabajar para que los líderes consigan valorar en forma real sus potencialidades y limitaciones, así como la urgencia de potencializar sus competencias sociales, especialmente sus habilidades de comunicación y comportamiento social. En otras palabras, en términos de Feldman & Blanco (2006), trabajar en las empresas potencializando autoconciencia y habilidades sociales o, como lo plantean Barbosa, Espinosa & Contreras (2010), generando estrategias pedagógicas en la academia para potencializar la confianza en sí mismos y el desarrollo de las habilidades sociales.
5. El estudio invita a los líderes a conocerse y comprenderse y a monitorear qué tanto sus percepciones son similares a las de sus seguidores. La teoría de rango total plantea que el liderazgo transformacional puede incluir el

manejo de conductas de liderazgo transaccional siempre y cuando prime el creer en la gente, el confiar en su trabajo y el motivarlos para que desarrollen su máximo potencial en beneficio de ellos mismos y de la organización. El problema puede estar en no ejercer ninguno de los dos estilos de liderazgo en forma eficaz, corriendo el riesgo de generar baja productividad, desempeños ineficientes y climas laborales no saludables ni humanos.

6. Una última pregunta, a nivel conceptual y práctico, que podría derivarse de este estudio, es: ¿cuál es el impacto que tiene en el liderazgo y en la inteligencia emocional el tener un alto desempeño en la inteligencia cognitiva? Esto, en cuanto a la distorsión de la autopercepción y la influencia del otro a partir de una imagen socialmente esperada desde las ideas y no desde lo emocional.

REFERENCIAS

- Aragón, E. (2008), "Los procesos de integración de América Latina en el concierto de la globalización" En *Pap. Polit. Bogotá* (Colombia), 13, 2: 701-737.
- Arteaga, A., & Ramon, S. (2009), "Liderazgo Resonante según género". En *Multiciencias*, 9, 3: 289-295.
- Barbosa, D., Espinosa, J. C. & Contre-
ra, F. (2010), "Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales, Implicaciones para la formación de líderes". En *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6, 1: 65-79.
- Barbosa, L. C., Arregoces, L. Latorre, J. Martínez, D. Muñoz, M. & Rozo, J. (2009), "Transformaciones en la percepción de la cultura organizacional generadas por los cambios implementados en el manejo gerencial en una institución prestadora de servicios de salud mental en Bogotá". En *Revista Psicogente*, 12, 21: 96-110.
- Bass B. y Avolio B. (2000), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mindgarden, Inc.
- Bauman, Z. (2001), "El desafío ético de la globalización". En *El País*. Publicado el 20 de Julio de 2001.
- Blattner, J., & Bacigalupo, A. (2007), "Using Emotional Intelligence to Develop Executive Leadership and Team and Organizational Development". En *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59, 3: 209-219.
- Btista, J., & Bermúdez, M. C. (2009), "Inteligencia Emocional y Liderazgo Femenino en cargos de dirección en organismos públicos". En *Revista electrónica de Huma-*

- nidades, *Educación y comunicación Social*, 7: 45-65.
- Cabazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, H. (2012), "Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance". En *The Leadership Quarterly*, 23: 443-455.
- Díaz, X., Godoy, L. & Stecher, A. (2005), "Significado del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible". En *Cuaderno de investigación No 3. Centro de estudios de la mujer*. Santiago de Chile.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006), "Las Emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones". En *Revista de la Facultad de Medicina*, 29, 2: 103-108.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006), "Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history". En *Psicothema*, 18: 7-12.
- García, M. (2011), "Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional". En *Pensamiento Psicológico*, 9, 16: 41-54.
- Godoy, R., & Navarro, J. (2008), "Liderazgo transformacional y motivación en el trabajo: influencias del liderazgo en la motivación de los seguidores". En *Revista Interamericana de Psicología*.
- Goleman, D. (1999), *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Ediciones V Argentina S. A.
- Goleman, D. (2004), *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional* (2ª ed.). Buenos Aires: Plaza & Janes Editores.
- Gorroño, I. (2008), "El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras". En *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, 2: 139-157.
- Ingram, J., & Cangemi, J. (2012), "Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective". En *Education*, 132, 4: 771-778.
- Kramer, T. J. (2007), "Review of Transformational leadership" (Segunda edición). En *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 2: 152-155.
- Leal, E. (2007), "Tecnología de información e innovación. Factores claves para la competitividad en las pequeñas y mediana empresas". En *Revista de ciencias Sociales*, 13, 1: 84-97.
- Lubit, R. (2004), "The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities". En *Ivey Business Journal Online. Improving the practice of management*.
- Lupano, M. & Castro, A. (2005), "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación". En *Secretaría de ciencia, Tecnología e innovación*

- productiva de la nación No 029. Argentina.
- Mato, D. (1999). "Sobre la fetichización de la "globalización" y las dificultades que plantea para el estudio de las transformaciones sociales contemporáneas". En *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 5, 1: 129-147.
- Mendoza M. R., & Ortiz, C. (2006), "El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". En *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14, 1: 118-134.
- Minzberg, H. (1993). *El trabajo de la administración*, México D.F.: Prentice Hall.
- Modassir, A. (2008). "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". En *International Journal of Leadership Studies*, 4, 1: 3-21.
- Nader, M., & Castro solano, A. (2007), "Influence of Values on Leadership: An analysis according to Bass' Transformational-Transactional Leadership Model". En *Universitas Psychologica*, 6, 3: 689-698.
- Páez, I. & Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Perilla Toro, L. E., & Martínez Useche, M. R. (2006), "Evaluación del liderazgo por competencias en los estudiantes de administración de empresas". En *Sotavento*, 13: 46-66.
- Rajah, R., Zhaoli, R. & Arvey, R. (2011), "Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research". En *The Leadership Quarterly*, 22: 1107-1119.
- Rentería, E. (2009), "De Recursos Humanos a la Psicología Organizacional y del Trabajo: Reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo". En M. C. Aguilar, & E. Rentería, *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Editoras Universidad Santo tomás y Universidad del Valle.
- Rifkin, J. (2010), *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Robbins, S. (2009), *Comportamiento Organizacional*. 13ª Ed. México: Pearson Educación..
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004), *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Storey, J. (Editor) (2004), *Leadership in organization current issues and key trads*. Routledge, London.
- Turner, L. (2004), "Emotional intelligence—our intangible asset?" En: *Chartered Accountants Journal*, 83, 3: 29-31.
- Urdaneta, O. (2004), "El desarrollo del capital humano en el escenario de la gloablización. "Modelo

- U''''. En: *Temas gerenciales*. 3R Editores.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004), *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno*. Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Welch, J. (2003), "The best teams are emotionally literate". En *Industrial and Commercial Training*, 35, 4: 168-171.
- Yukl, G. (2008), *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo

Exploring strategic decisions from complex thinking

Exploração sobre as decisões estratégicas desde o pensamento complexo

Luz María Rivas Montoya*

Fecha de recibido: 2 de marzo de 2013. Fecha de aprobado: 2 de agosto de 2013

Para citar este artículo: Rivas Montoya, Luz María (2013). Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo. Universidad & Empresa No. 25, pp. 107-129.

RESUMEN

La racionalidad, las decisiones estratégicas y el pensamiento complejo motivaron la construcción del problema de esta investigación, planteado en términos del carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión en la visión gerencial tradicional frente a una visión compleja de la realidad humana. La exploración de este problema se realizó desde y para el campo académico de la estrategia, con el propósito de mostrar algunas de las dificultades que se presentan en la definición e implementación de una estrategia corporativa en

* Profesora Tiempo Completo del Departamento de Organización y Gerencia en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Economista, MBA, estudiante de último semestre de la Maestría en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT.

particular. El trabajo de campo se realizó en una empresa multinegocio¹ del sector asegurador colombiano; los datos se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a diversos actores de la organización. El pensamiento complejo desde la perspectiva de Edgar Morin (1990) se constituyó en el marco de referencia teórica.

La hermenéutica de la acción de Ricoeur (2010) iluminó la interpretación de los datos cualitativos; para su análisis se utilizó el sistema de codificación abierta, axial, selectiva y de proceso que proponen Strauss y Corbin (2002).² En términos generales, tres fueron las categorías que emergieron de los datos: *sinergia*, como decisión estratégica relevante; *des-humanización*, como uno de los efectos de la decisión estratégica en los individuos, y *rupturas de tejidos relacionales*, como uno de los impactos que deja la sinergia en la organización bajo estudio.

Palabras clave: racionalidad, decisiones estratégicas, pensamiento complejo, sinergia.

ABSTRACT

Rationality, strategic decisions and complex thought have prompted the construction of the problem of this research, which are presented in terms of the limited and reductionist character of the criteria and referents of decision concerning the traditional management vision in contrast with a complex view of human reality. Exploration of this problem was made from, and for, the academic field of strategy in order to show some of the difficulties that arise in the definition and implementation of a particular corporate strategy. Fieldwork was conducted in a Colombian multi-business company in the insurance sector, and data were obtained through semi-structured interviews with various participants in the organization. Complex thinking from the perspective of Edgar Morin (1990) became the theoretical framework.

The hermeneutics of action of Ricoeur (2010) illuminated the interpretation of the qualitative data of analysis. The system of open, axial, selective and process coding that Strauss and Corbin suggested (2002) was used. Overall, three categories emerged from the data: synergy as relevant to strategic decision; dehumanization as one of the effects of strategic decision on individuals, and ruptures in relational tissue, as one of the impacts that the synergy has in the studied organization.

Keywords: rationality, strategic decisions, complex thinking, synergy

RESUMO

Racionalidade, as decisões estratégicas e o pensamento complexo, motivaram a construção do problema desta pesquisa, exposto em termos do caráter limitado e reducionista dos critérios e referentes de decisão na visão gerencial tradicional frente a uma visão complexa da realidade humana. A exploração deste problema realizou-se desde e para o campo acadêmico da estratégia com o propósito de mostrar algumas das dificuldades que se apresentam na definição e implementação de uma estratégia corporativa em particular. O trabalho de campo realizou-se

1 Considerada como el Grupo líder del mercado asegurador colombiano.

2 Propio de la teoría fundada en datos y soportada por el software Atlas. TI.

em uma empresa multinegocio do setor segurador colombiano. Os dados obtiveram-se através de entrevistas semiestruturadas realizadas a diversos atores da organização. O pensamento complexo desde a perspectiva de Edgar Morin (1990) constituiu-se no marco de referência teórica.

A hermenêutica da ação de Ricoeur (2010) iluminou a interpretação dos dados qualitativos; para sua análise, utilizou-se o sistema de codificação aberta, axial, seletiva e de processo que propõem Strauss e Corbin (2002). Em termos gerais, foram três as categorias que emergiram dos dados: sinergia como decisão estratégica relevante; deshumanização como um dos efeitos da decisão estratégica nos indivíduos; e rupturas de tecidos relacionais, como um dos impactos que deixa a sinergia na organização sob estudo.

Palavras-chave: racionalidade, decisões estratégicas, pensamento complexo, sinergia

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es presentar los resultados de la investigación exploratoria acerca de las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo.

De la concordancia entre la experiencia profesional de la investigadora en la organización bajo estudio y la revisión teórica sobre racionalidad, decisiones estratégicas y pensamiento complejo, surgieron los interrogantes y las ideas que en su momento sirvieron para la construcción del problema de investigación

formulado en términos del carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión en la visión gerencial tradicional frente a una visión compleja de la realidad humana.

El *carácter limitado y reduccionista* se estableció por el contraste entre la racionalidad económica, predominante en los procesos racionales de decisión; la racionalidad instrumental de Max Horkheimer (2002) y la racionalidad limitada de Herbert Simon (1959). Estos autores, entre otros, permitieron entender la manera como el paradigma moderno de Occidente ha permeado, ineludiblemente, los criterios y referentes de decisión en el mundo organizacional.

Estos criterios y referentes de decisión parecen mostrar que la visión que los decisores tienen frente a la organización es parcial, puesto que sólo reconocen una de las dimensiones de la realidad humana: la dimensión económica. Desde esta dimensión, el hombre se concibe como *homo oeconomicus*, es decir, como aquel ser egoísta atraído hacia la satisfacción de sus intereses en las relaciones de intercambio que establece con los demás.

Esta visión reduccionista del ser humano es el eje constituyente de la visión gerencial tradicional que se investiga. En contraste, se presenta,

desde la perspectiva del pensamiento complejo expuesto por Edgar Morin (1990), una visión compleja de la realidad humana, es decir, una manera de ver al ser humano en su multidimensionalidad, y consecuentemente, de tratarlo y concebirlo multidimensionalmente en el contexto organizacional.

Es así como, se busca comprender la brecha entre la visión gerencial tradicional y una visión compleja de la realidad humana, a partir de la caracterización de criterios y referentes de decisión, específicamente en lo atinente a decisiones estratégicas, es decir, aquellas decisiones no rutinarias que involucran gran compromiso de recursos y cuyas acciones tienen impacto en el desempeño a largo plazo de la organización.

En este ejercicio exploratorio, se entienden los criterios desde los elementos, las normas y los patrones que inciden en el análisis propio de la toma de decisiones, tales como: la racionalidad, la formación académica, la educación familiar, los valores, la experiencia, la intuición, entre otros. En cuanto a los referentes, se entienden en términos de los factores o fenómenos externos que inciden de manera significativa sobre una decisión estratégica: entornos políticos,

legales, económicos, demográficos, culturales, industriales, entre otros.

Para comprender el problema de investigación, se rastrearon los efectos o impactos que una decisión estratégica en particular dejó en los actores sociales de la organización bajo estudio. Estos efectos, previstos o no, se consideran huellas en esta investigación, huellas que develaron los diferentes modos como cada individuo experimenta los cambios que ocurren a partir de la decisión estratégica rastreada.

A continuación presentamos brevemente la revisión teórica sobre toma de decisiones, revisión que permitió delimitar el alcance de la investigación a las decisiones estratégicas y, más específicamente, a la perspectiva que de ellas presenta Henry Mintzberg.

I. MARCO DE REFERENCIA

Para comprender el carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión, fue necesaria la conformación de un marco de referencia pertinente, por lo que se revisaron autores como Horkheimer (2002), Simon (1959, 1972, 2006), Mintzberg (1976, 1995, 2001) y Morin (1984, 1990).³

3 Dado que el marco de referencia es el pensamiento complejo desde la perspectiva de Morin, se hizo una revisión bibliográfica de varias de sus obras como: Morin, E. (1981). *El Método I La Naturaleza de la Naturaleza* (7a ed. 2006), Madrid: Cátedra; Morin, E. (AÑO). Humildad y Honradez Intelectual:

Horkheimer (2002) y Simon (1972) permitieron comprender la instrumentalización de la racionalidad económica y la limitación del hombre económico para tomar decisiones. Por su parte, Mintzberg (1976) permitió comprender no sólo el carácter de las decisiones estratégicas, sino también confrontar el proceso racional de decisión.

Específicamente, los pares dialógicos del pensamiento complejo elegidos como marco de referencia para esta investigación permiten plantear una visión compleja de la realidad humana. A continuación se expone de manera sucinta, el sentido que tiene cada uno de los pares referenciados.

A. Pares dialógicos del pensamiento complejo

Estos pares fueron seleccionados de acuerdo a su posibilidad de explicar realidades organizacionales y situaciones relacionadas con decisiones estratégicas.

B. Causalidad lineal/ causalidad recursiva

La causalidad lineal hace referencia a los análisis causa/efecto, donde A produce B en un tiempo y espacio específicos; en las organizaciones empresariales, estas relaciones causa/efecto se aprecian fácilmente en el proceso de producción. En oposición a la causalidad lineal, la causalidad recursiva es presentada como la precursora de las tres causalidades que utiliza Morin (1990) para explicar que “*se producen cosas y se auto produce al mismo tiempo*”(123), por lo tanto, el productor mismo es su propio producto. En cuanto a la recursividad, Morin utiliza el concepto de bucle para expresar la relación de apertura-cierre propio de ésta, donde el final del proceso retroalimenta las causas precursoras.

C. Incertidumbre/ certidumbre

En las investigaciones y teorías que se refieren a la decisión y al proceso decisorio, la disminución de la

Un intento de modelación. Recuperado el 10 de septiembre de 2009 del Diplomado en transformación educativa; Morin, E. (1994). “Métodos de investigación empírica”. En E. Morin, (AÑO). *El empeño multidimensional*. pp. 165-180, París: Fayard; Morin, E. (2003). *El Método V. La humanidad de la humanidad. Identidad Humana*. (A. Sánchez, Trad.), Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S.A); Morin, E. (1974). *El paradigma perdido*. Barcelona, España: Editorial Kairós; Morin, E. (2002). *Introducción a la política del hombre*. (T. F. Eguibar, Trad.) Barcelona, España: Editorial Gedisa; Morin, E. (2002). *La Cabeza bien puesta, Repensar la reforma Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión; Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo se constituyen en una obsesión que promete la ilusión de certidumbre, el control del proceso y sus consecuencias. Sin embargo, Morin (1990) plantea la incertidumbre y la ambigüedad como desafíos del conocimiento:

Hay entre el sistema cerebral humano y su ambiente, una incertidumbre fundamental que no puede ser evitada: la Biología del conocimiento nos muestra, en efecto, que no hay ningún dispositivo en el cerebro humano, que permita distinguir la percepción de la alucinación, lo real de lo imaginario (Morin, 1990, p.72).

Hablar de incertidumbre conlleva necesariamente a hablar de azar, aleatoriedad, asimetría; tal y como se ha planteado anteriormente, la física clásica determinista pretendía explicar el universo en una sola realidad, la realidad percibida. Desde el punto de vista de la estrategia clásica, la incertidumbre se entiende como una amenaza del entorno, que debe ser neutralizada, y una debilidad propia de la falta de información; paradójicamente, la incertidumbre es riesgo y también expectativa. Es precisamente una nueva forma de comprender la estrategia lo que permite aceptar el azar como una fuente infinita de riqueza, oportunidades, cambios y movimientos que necesariamente obligan al decisor a salir de modelos o programas rígidos.

**D. Todo es igual que la suma de las partes/
Todo es más y menos que la suma de las partes**

Desde el pensamiento moderno en Occidente, el todo es igual a la suma de las partes, mientras que para el pensamiento complejo el todo es más y al mismo tiempo menos que las partes (*unitas multiplex*). La noción de *unitas multiplex* ofrece una perspectiva para entender que la empresa no puede concebirse como la suma de sus empleados, sus activos y sus pasivos, y que las decisiones estratégicas no son el resultado de la suma de las etapas del proceso de decisiones, ni la suma de fases del plan de implementación. En palabras de Morin (2003):

[...] la dificultad profunda reside pues en concebir la unidad de lo múltiple, la multiplicidad de lo uno. Quienes ven la diversidad de las culturas tienden a minimizar u ocultar la unidad humana, quienes ven la unidad humana tienden a considerar como secundaria la diversidad de las culturas (Morin, 2003, p.73).

Desde la reflexión sobre complejidad que hace Najmanovich (1993), apoyada en las metáforas del reloj y la red, puede comprenderse el concepto de *unitas multiplex*. La metáfora de la red es además relevante para dar cuenta de situaciones comunes de la vida organizacional:

Todos los que han trabajado en instituciones saben que existe un entramado de relaciones que excede y se diferencia “enormemente” del organigrama”. Las teorías clásicas no podían dar cuenta de esta red de relaciones informales porque no podían “verlas”. Y no las veían porque no contaban con un sistema conceptual que les permitiera visualizarlas [...] Todos participamos de distintas redes y éstas no son sino organizaciones de interacciones, cuyos nodos pueden ser lo que habitualmente llamamos personas, partículas, información, pero que ahora no concebimos de forma independiente sino como nudos o puntos de intersección de esa trama de intersecciones (Najmanovich, 1993, p. 17).

a una normalización exagerada, así como las prácticas homogeneizadoras características de las empresas son evidencias claras de la tendencia hacia el orden en el ámbito empresarial, como una negación del desorden considerado amenaza para la productividad a la que se deben organizaciones de este tipo. En referencia, Morin (1990) afirma que:

La simplificación determinista cree limpiar los excrementos del saber. No sabe que rechaza el «oro del tiempo». Resumamos: pensar no es servirse del orden y el desorden. Pensar no es apartarse de lo irracionalizable y de lo inconcebible. Es trabajar a pesar/ contra/con lo irracionalizable y con lo inconcebible (Morin, 1990, p.91).

E. Orden/desorden

La racionalización de los sistemas de gestión, la generación de reglamentos y acuerdos que conllevan

II. MARCO METODOLÓGICO⁴

La variedad que ofrece el grupo de personas entrevistadas es coherente

4 En aras de garantizar el rigor metodológico de la indagación, se emprendieron acciones de socialización/valoración, tales como: 1. Acompañamiento de todo el proceso investigativo por el director de la investigación, Dr. Rodrigo Muñoz Grisales. 2. El proceso investigativo fue debatido ante diferentes estamentos académicos, como estudiantes y docentes de la Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, jurados evaluadores de cada uno de los seminarios de la misma maestría provenientes de otras universidades del país, presentación de ponencia ante académicos internacionales en el Primer Coloquio Doctoral de la Red Pilares en Junio de 2010 y, finalmente, lectura y aprobación por parte de dos académicos de gran reconocimiento en el país. 3. Una vez presentado el proceso investigativo y los hallazgos obtenidos ante la comunidad académica, se presentaron los resultados en Grupo Sura en tres instancias: comité de dirección; comité de dirección ampliado y grupo primario de gestión humana. En el comité de dirección se hizo la presentación y el debate con los ocho directivos de mayor jerarquía en la organización. Posteriormente, bajo su iniciativa, se hizo presentación ante los 50 directivos de la organización que asistieron a reunión de planeación anual. Finalmente, se realizó una jornada de trabajo con el equipo corporativo que lidera los temas de gestión humana de la organización.

con el planteamiento de investigadores cualitativos como Coffey (2003) que sugieren la exploración de datos desde diferentes perspectivas y formas. La complementariedad entre éstas se garantiza a partir del criterio de selección de los entrevistados, así:

- Empleados/Exempleados
- Decisor/No decisor
- Centro corporativo/ Unidad de negocio
- Oficina central/ otras oficinas
- Unidad adquiriente/unidad adquirida

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la entrevista abierta o no directiva y las notas del investigador al finalizar cada entrevista. En concordancia con la entrevista abierta, se aceptó la invitación que hace Morin (1994) a plantear algunas prescripciones esenciales para esta técnica, tales como confiar en la intuición del investigador más que en las reglas, utilizar la conversación como técnica de entrevista, prolongar la entrevista de manera que el entrevistado alcance a liberarse de sus inhibiciones y, finalmente, parafrasear los principales planteamientos del entrevistado para establecer una especie de discurso recursivo entrevistador-entrevistado.

Además de los textos obtenidos de la transcripción de las 23 entrevistas realizadas, la investigadora tomó notas al finalizar cada entrevista. En cada ficha diligenciada, se anotaron las percepciones, emociones, sensaciones y observaciones que dejó cada entrevistado, lugar de entrevista y situación particular del encuentro.

En la fase inicial de la investigación, se realizaron cuatro entrevistas directas con los empleados más antiguos de la organización y se seleccionó una pregunta de indagación que corresponde a uno de los objetivos específicos de la investigación: ¿Cuáles son las opiniones, percepciones y experiencias de los actores sociales acerca del impacto que dejaron las decisiones estratégicas consideradas como más relevantes? Cabe aclarar que esta pregunta no se hizo directamente al entrevistado, simplemente se le pidió que describiera su historia laboral en la organización.

La identificación por parte de los actores de las decisiones relevantes ha sido considerada necesaria desde el mismo planteamiento de la propuesta de investigación. El propósito de esta identificación obedece, como se dijo anteriormente, a la intención de rescatar el sujeto/objeto de investigación como actor principal, a la cual aportará en calidad de fuente de información, y de co-creador del proceso. En términos de Morin (1990):

Todo sistema de pensamiento está abierto y comporta una brecha, una laguna en su apertura misma. Pero tenemos la posibilidad de tener meta-puntos de vista. El meta-punto de vista es posible sólo si el observador-conceptualizador se integra en la observación y en la concepción. He allí por qué el pensamiento de la complejidad tiene necesidad de integrar al observador y conceptualizador en su observación y conceptualización (Morin, 1990, p. 109).

La anterior cita resalta la importancia de la identificación de las decisiones más relevantes a partir de las historias de vida laboral de los entrevistados. Pues bien, tres de las cuatro entrevistas realizadas a los empleados antiguos de la compañía de seguros permitieron identificar cuatro momentos, cambios o hitos como resultado de decisiones estratégicas, dos de los cuales hacen referencia a la sinergia como decisión estratégica más relevante.

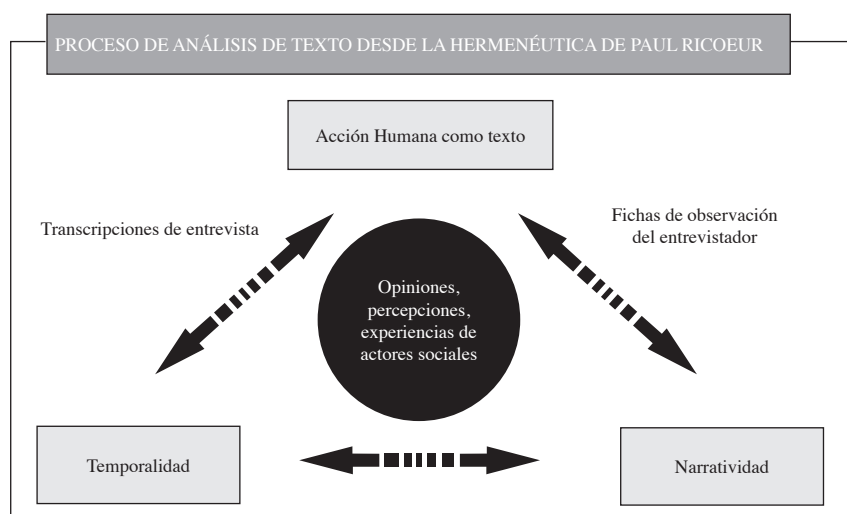
En la segunda fase del trabajo de campo se realizaron 15 entrevistas que iniciaron con la narración de la historia laboral del entrevistado, dentro de la cual se destacaron las

experiencias y percepciones acerca de *la sinergia*. Finalmente, en la fase de profundización se realizaron 4 entrevistas adicionales para aclarar algunos puntos relacionados con las experiencias de los actores sociales que se ubicaban en una de las oficinas regionales y que desempeñaban roles que hasta ese momento no aparecían representados por los anteriores.

El análisis de la información se realizó desde la hermenéutica de Ricoeur (2002) con el propósito de rescatar los sujetos como protagonistas del proceso investigativo; la subjetividad es lo que espera rescatarse al investigar las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo de Morin y la hermenéutica de Ricoeur. A partir de la propuesta ricoeuriana de asumir la acción humana como texto⁵ y su especial énfasis en el tiempo, se esperaba encontrar en la investigación la diversidad de sentidos o multiplicidad de significados para significantes aparentemente similares. El proceso de análisis de los textos obtenidos a partir de las historias de vida laboral y experiencias particulares se puede observar en la figura 1.

5 La definición que Paul Ricoeur hace del texto, se basa en la convergencia que encuentra entre la teoría del texto y la teoría de la acción humana: “(...) la acción humana es un cuasi texto. Es exteriorizada de una manera comparable a la fijación característica de la escritura. Al liberarse de su agente, la acción adquiere una autonomía semejante a la autonomía semántica de un texto; deja un trazo, una marca; se inscribe en el curso de las cosas y se vuelve archivo y documento”. Ricoeur, P. (2002). *Del texto a la acción ensayos de hermenéutica II*. México, D.F. p. 162.

Figura 1. Proceso de análisis de texto desde la hermenéutica de Paul Ricoeur



Fuente: elaboración propia.

Es claro que en el ir y venir propio de la investigación cualitativa, se excluye la posibilidad de que el tiempo sea lineal y secuencial. En este sentido, se hace referencia al proceso de gestación e implementación de una nueva estrategia corporativa, pero especialmente a las fábulas —en el sentido ricoeuriano— que los sujetos crearon de ella, y que expresan a través de sus relatos.

Por otra parte, y en concordancia con la reciprocidad entre narratividad y temporalidad planteada por Ricoeur, se usó la técnica de codificación de Strauss y Corbin (2002), utilizada en la teoría fundada en datos. Valga aclarar que en este caso no se pretendió teorizar a partir de los hallazgos

obtenidos, pero si se implementó su técnica de codificación para el proceso de análisis de los datos cualitativos obtenidos en campo. Una vez realizado el proceso de delimitación (codificación abierta) y el de ordenamiento (codificación axial), se procedió a hacer explícito (codificación selectiva) cada uno de los códigos obtenidos de los datos.

En este contexto temporal, y como resultado del proceso de comprensión/explicación de los relatos particulares de los actores sociales y de la sinergia como decisión estratégica en estudio, se encontraron las *huellas* más significativas que permitieron caracterizar los criterios y referentes de decisión de la sinergia, como

estrategia corporativa en estudio que expresa tanto la integración de servicios compartidos como la extensión de la marca Sura a todas las unidades de negocio del grupo.

El análisis alcanzado en las codificaciones abierta, axial y selectiva, se complementó con la codificación por proceso, que permitieron la emergencia de tres supercódigos o categorías centrales: *sinergia*, *deshumanización* y *tejido relacional*, las cuales serán presentadas a lo largo del presente texto.

El planteamiento y la construcción del problema de investigación, así como el trabajo de campo y el análisis de la información recolectada tienen un enfoque comprensivo desde el cual se pretende tener una mirada no reduccionista de las realidades organizacionales en estudio. En pocas palabras, el método hermenéutico recorre de manera transversal todo el ejercicio investigativo y se elige la hermenéutica planteada por Ricoeur, por su propuesta de considerar la acción humana como texto. Al considerar las decisiones como acción humana, y asimismo éstas como texto, se vislumbra el camino que se debe seguir en la interpretación de los datos como *huellas* que han quedado de las decisiones estudiadas.

IV. HALLAZGOS

Para esta investigación se consideran hallazgos las tres categorías que emergieron del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas. La *sinergia*, como estrategia corporativa del grupo de estudio, se ha entendido de tres momentos: como decisión estratégica de tipo corporativo, que tiene como referente las presiones de la globalización en la organización; como integración de los servicios compartidos en actividades de apoyo, y, como integralidad para los clientes desde sus actividades de negocio.

Por su parte, *deshumanización* y *rupturas de tejidos relacionales*, se constituyeron en las huellas que dejó la sinergia como decisión estratégica más relevante, tanto en los actores sociales, como en sus relaciones de trabajo. A continuación se presentan las tres categorías emergentes mencionadas.

A. Sinergia: la decisión estratégica más relevante

La sinergia es la acción de dos o más precursores cuyo resultado es superior a la suma de los resultados individuales. En este sentido, puede afirmarse que la sinergia, como estrategia corporativa a la cual le subyace

la idea de que el todo es más que la suma de las partes, también tiene características que demuestran que puede ser menos, desde la idea del pensamiento complejo.

Algunos autores del campo de la estrategia empresarial afirman que la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan en forma independiente (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 186). Por tanto, se aprecia como un factor esencial para crear valor cuando se hacen adquisiciones o fusiones de empresas; por esta razón, las estrategias corporativas sinérgicas se consideran estrategias de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de crear economías de alcance (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 280). Las economías de alcance son los ahorros que se logran como resultado del éxito de compartir dichos recursos y capacidades.

A pesar de considerarse la sinergia como la esencia misma de la estrategia corporativa, dado que ésta es uno de los criterios racionales para justificar la corporación multinegocio, también es cierto que las sinergias no sólo son un reto para su identificación y aprovechamiento, sino que, de acuerdo al planteamiento de reconocidos autores del campo de

la estrategia, éste tipo de cooperación no siempre suma (Eisenhardt & Galunic, 2000, p. 91). Bajo esta perspectiva teórica, la sinergia en la organización en estudio, propende por la creación de valor a partir de la búsqueda de eficiencias en cada una de sus empresas. Aún más, en su interacción, busca la posibilidad de eliminar ineficiencias. En pocas palabras, la sinergia no solamente genera valor económico agregado, sino que también puede producir efectos negativos.

De la interpretación de las entrevistas se puede percibir que esta estrategia no surge de la idea de un directivo, ni en un momento determinado; tampoco puede decirse que sea causa o consecuencia de algo, sino que es un proceso que toma forma por las presiones que la competitividad en el contexto de la globalización impone a las organizaciones empresariales que conforman el grupo empresarial al que pertenece la organización bajo estudio, considerado uno de los más grandes de Colombia.

La idea de sinergia en esta investigación corresponde a la decisión estratégica más relevante según los actores sociales entrevistados, y que, como proceso, tiene unos antecedentes en los que se destacan *la eficiencia y el conocimiento*, como criterios de decisión, y la manera de abordar la competitividad desde el GEA como referente. Así mismo, tiene un pro-

ceso de implementación reconocido por los entrevistados a partir de la integración de servicios compartidos y una evolución al pasar de integración en actividades de apoyo, a la integralidad frente al cliente, es decir, la sinergia en actividades del negocio.

Las huellas que ha dejado esta *sinergia* se perciben a partir de su implementación y expresan los efectos o impactos por procesos de *deshumanización y rupturas de tejidos relacionales*. Las circunstancias generadas por estas huellas han tenido al parecer como uno de sus impactos el retiro de personas valiosas para el grupo corporativo, así como una resignada desmotivación de quienes se han quedado, situación que se hace evidente en expresiones como:

no me puedo dar el lujo de trabajar aburrida cuando sostengo una familia, la idea es llegar a trabajar contenta. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 12 de marzo de 2010).

Ese proceso fue muy complejo, de un año, un año y medio, de adaptarse, de aprender a trabajar con los estilos distintos de poner el equipo a punto, de homologar el proceso, de que el proceso arranque, de homologar a los que venían de seguros, homologuense en ARP en la EPS, yo creo que eso fue un proceso difícil (Nombre confidencial, entrevista realizada el 9 de marzo de 2010).

También ha dejado efectos positivos como el aprendizaje, la sensación de nuevos retos y, de alguna manera, la configuración de nuevas formas de relaciones laborales.

B. Deshumanización

La palabra *deshumanización* hace referencia aquí a las manifestaciones hechas por los entrevistados acerca de su sensación de despersonalización, entendiendo ésta como trato despersonalizado. En tanto huella, refleja el impacto que la sinergia dejó en ellos quienes expresaron sentimientos de aislamiento, estrés, exclusión, retiro, alineación, homologación, entre otras percepciones.

Aunque el debate epistemológico, antropológico, psicoanalítico y sociológico que inspira la humanización en la organización empresarial no es el objeto específico de esta investigación, sí aporta en la medida en que permite comprender mejor las percepciones de los entrevistados. En este proceso de interpretación, se resalta la postura presentada por el grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo, que lidera el profesor Fernando Cruz Kronfly, de la Universidad del Valle, quien afirma:

El planteamiento es inquietante, [...], para decirlo con franqueza, que lo que hay de inhumano en el sujeto

humano es definitivamente irreducible y que todo esfuerzo por erradicarlo está condenado al fracaso. (Cruz Kronfly, Aktouf, y Carvajal, 2003, p. 10).

La discusión frente a lo humano en el trabajo surge desde los planteamientos de Elton Mayo, quien, a partir del experimento de Hawthorne, dio origen a la Escuela de las Relaciones Humanas. Desde esta perspectiva, el trato más humano produce un aumento en la productividad de la fuerza laboral, situación que aparentemente provocó que se mirara con especial interés el capitalismo con rostro humano (Cruz Kronfly, Aktouf, & Carvajal, 2003).

Algunas de las manifestaciones de deshumanización son el aislamiento y la exclusión, que para algunos de los entrevistados se intensifican por la confluencia de la integración de servicios compartidos y la adquisición de la Compañía Agrícola de Seguros por parte del grupo corporativo. Esto generó unos niveles de sobrecarga y estrés que llevaron a comentarios como:

La gente no tiene tiempo; es más, yo creo que yo caigo en eso ahora que tengo alguien a cargo, uno no tiene el tiempo de estar reconociendo a todo el mundo. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 12 de marzo de 2010).

“Lo que yo te decía, allá no había atención personalizada, incluso nos decían, es que vos no eras “Ana” sino que eras la número 1234, la clave, a veces, incluso se aprendían el código...” (Nombre confidencial, entrevista realizada el 29 de marzo de 2010).

Desde las regiones, la sensación de aislamiento se expresa de manera diferente, puesto que las oficinas centrales siempre han estado apartadas físicamente de sus unidades y, por tanto, el traslado de personas de la unidades de negocio al centro corporativo no tuvo un impacto directo allí; sin embargo, sí perciben el aislamiento como una falta de atención y acompañamiento de la oficina central a causa de la pérdida de interlocución generada por el cambio de las personas que atendían los procesos requeridos.

A la sensación de aislamiento de los empleados de las diferentes unidades, y a la discriminación hacia una de las unidades de negocio, se sumaron la exclusión y la discriminación percibidas por “*los de la empresa adquirida*”, manifestadas tanto por los empleados actuales como por los ex empleados que provenían de la organización recién fusionada. Si bien los mismos actores reconocen el esfuerzo de las directivas por mitigar la evidente división entre compradores y comprados a través de programas de formación y discursos que invi-

taban a trabajar unidos por la nueva organización, los hechos hablan por sí mismos.

La falta de tiempo, la presión por la productividad, la misma territorialidad conllevó a situaciones que fueron expresadas así:

Nunca teníamos una reunión [...] cada uno por su lado, son muchas islas. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 29 de marzo de 2010).

“Uno todavía no tiene esa confianza para ir donde ellos; no, se mantienen ocupados, el teléfono... puro buzón”. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 29 de marzo de 2010).

Otro aspecto expresado por los actores sociales es la alineación, llamada por los entrevistados “alineamiento”. En el campo de la estrategia, se habla de alineación entre estrategia y estructura, y para ello existe todo un desarrollo teórico acerca de alineamiento organizacional, el cual, generalmente no hace referencia específica a su impacto sobre los individuos que actúan en una organización empresarial.

En este sentido la alineación de personas y la homologación de procesos son prácticas administrativas propias de la gerencia tradicional. La homologación de procesos en la organización en estudio corresponde concretamente a la necesidad de sis-

tematizar el conocimiento de manera que pueda ser transferido de modo efectivo y eficiente. Por tanto, desde el criterio de búsquedas de ineficiencias y oportunidad de eficiencias, la homologación es una práctica plenamente justificada, pero, desde la perspectiva del individuo, homologación y alineación pueden derivar en prácticas de homogeneización, es decir, en pretender que todos los miembros de las diferentes unidades de negocio tengan igualdad de criterios para adaptarse a los objetivos corporativos.

Como una consideración exploratoria, parece ser que esta es una más de las tensiones que genera la sinergia: por un lado, se exigen la homologación y estandarización de procesos, como instrumentos de eficiencia y eficacia para la gestión del conocimiento, y por el otro, se invita a la diversidad y multiculturalidad, como una manera de fortalecer la diferenciación como estrategia de negocio. A su vez, esta tensión es una de las evidencias frente a lo que parecieran ser dos posturas ideológicas corporativas contrarias en la misma organización.

El aislamiento, la discriminación, el trato despersonalizado y la alineación son factores que caracterizan la *deshumanización* que, aparentemente, ha generado la implementación de la sinergia. Estos impactos que han sido expresados como experiencias

y percepciones individuales, también se hacen evidentes en las rupturas de los tejidos relacionales que se explican a continuación.

C. Rupturas de tejidos relacionales

El concepto de tejido relacional en esta investigación hace referencia específicamente a las relaciones de trabajo, formales e informales, que se dan en las organizaciones en estudio, de acuerdo a lo referido por los participantes. En cuanto a las *rupturas de tejidos relacionales*, como su nombre lo indica, se refieren al rompimiento o deterioro de las relaciones entre las personas que trabajan en una misma organización.

La sensación de aislamiento, discriminación y exclusión manifestada por los actores sociales es un claro síntoma de rompimiento de las relaciones que durante años cada uno estableció en aras de hacer más fácil y eficiente su trabajo, y satisfactoria su vida laboral. A la incertidumbre generada por los cambios en procesos administrativos, se sumaba la dificultad para identificar un nuevo interlocutor válido. Para algunos, ese nuevo interlocutor era identificado sólo después de haber contactado hasta cuatro y cinco personas para obtener luego una respuesta poco oportuna; para otros, ese interlocutor no conocía la especificidad del negocio y, por tanto, no podía apoyar

a la unidad como le correspondía al centro corporativo.

La desconfianza y poca credibilidad en los nuevos procesos corporativos, así como la presión por la homologación y adaptación generaron, entre otras cosas, resistencia y/o adaptación resignada. Bajo esta situación, las relaciones laborales que en el momento de origen de la sinergia eran de colegaje, comenzaron a tomar visos de rivalidad y, la suma de subculturas en el nuevo centro corporativo parecía más un conjunto de subgrupos trabajando aisladamente que un centro de servicios implementando una estrategia sinérgica. Esto se puede percibir en el siguiente testimonio:

Yo creo que por eso (énfasis en resultados) es que hay competencia entre sucursales, precisamente por eso, o sea, no lo ven como si fuera la compañía que va a ganar sino que lo ven como la sucursal ganadora, la campeona y empiezan a demostrar obviamente que es la mejor sucursal. (Nombre confidencial, entrevista realizada el 31 de marzo de 2010).

El tejido relacional de cada una de las organizaciones, cohesionado por la autonomía y los años de interacción, sufrió rupturas y deterioro por la cesión de personal al centro corporativo. Situaciones como el retiro voluntario de personal “no adaptado”, el retiro como resultado de la

reestructuración y la reasignación de funciones, conllevaron a nuevas formas de interacción y relación.

Desde la perspectiva del pensamiento complejo de Morin, el tejido relacional es fundamental, puesto que “el sujeto emerge al mundo al integrarse en la intersubjetividad. La intersubjetividad es el tejido de existencia de subjetividad, el medio de existencia del sujeto, sin la cual él perece” (Morin E. , 2003, p. 85). En este orden de ideas, el retiro o desplazamiento de un individuo de la organización altera los vínculos sociales en el trabajo, gracias a que la relación con el otro es, fundamentalmente, un tejido de relaciones inseparables.

De la interacción entre sujetos surge la convivencia, y es en ella misma donde se construye la comprensión de sí mismo y del otro; esta comprensión no solo hace parte de la necesidad humana de autoafirmación, sino también, de la necesidad de reconocimiento por el otro. Es ésta la razón por la cual existe una inseparabilidad entre sujeto y sociedad, que Morin expresa en la siguiente afirmación:

La sociedad vive para el individuo, el cual vive para la sociedad, la sociedad y el individuo viven para la especie, que vive para el individuo y la sociedad. Cada uno de estos términos es a la vez medio y fin: son la cultura y la sociedad las que permiten la realización de los individuos y son

las interacciones entre individuos las que permiten la perpetuación de la cultura y la auto organización de la sociedad (Morin E. , 2003, p. 58).

En un enfoque complejo, el ser humano es una parte hologramática que contiene el todo de la trinidad humana: individuo-sociedad-especie. No obstante, la complementariedad entre estos tres elementos también puede transformarse en antagonismo y es precisamente en esta relación dialógica donde puede emerger la creatividad como respuesta a la tensión entre opuestos.

Para el caso de la organización en estudio, los testimonios hicieron evidentes dos posturas contrarias frente a la sinergia como estrategia. A pesar de esto, en términos de eficiencia, se han cumplido las metas esperadas. Pero, desde una visión compleja, la eficiencia no garantiza la sostenibilidad de una organización, pero si expresa el reduccionismo propio del paradigma de la simplicidad, que se hace evidente en situaciones que ejemplificamos a continuación.

Algunos ejemplos analizados desde los pares dialógicos

Los hallazgos permiten considerar que la sinergia, en tanto estrategia, ha tenido un carácter limitado y reduccionista en sus criterios y referentes de decisión. En consecuencia, lo mismo ha ocurrido en el proceso de

su implementación: cuando se busca la adaptación al cambio, la homologación del conocimiento, la eliminación del rumor y la estandarización de los procesos resultan ineludibles tanto la negación del desorden como la búsqueda de una certidumbre, que terminan por excluir fuentes de creatividad y diferenciación.

Decisiones arriba, implementación abajo

Considerar que solamente la alta dirección está capacitada para tomar decisiones estratégicas es negar lo que ellos mismos consideran fundamental: el conocimiento producido en la organización, ese que les ha permitido hoy, ser líderes de mercado. Desde esta perspectiva lineal, se perdió de vista la importancia que tiene el cómo se implementa una decisión corporativa. Según lo plantean Mintzberg y Hunsincker (1987) las grandes organizaciones tratan de separar el trabajo de sus mentes del de sus manos. Al hacer esto, con frecuencia rompen el vínculo vital de retroalimentación que existe entre los dos. Esto al mejor modo de la visión tayloriana: piensan los que mandan y hacen los demás.

La búsqueda de eficiencia y de conocimiento genera valor

Las experiencias del GEA, específicamente las de las unidades de cemento y la de alimentos, fueron

referentes esenciales para emprender la sinergia en la organización estudiada. Sin embargo, trasladar una estrategia exitosa de unas compañías manufactureras a unas compañías de servicios, tuvo implicaciones que no fueron advertidas: las presiones que provocaron el retiro voluntario de personas con conocimiento valioso permitieron que se diluyera parte del saber de las organizaciones del grupo. Además, la homologación de procesos parece haber dejado de lado el conocimiento específico de cada negocio.

Transferencia de mejores prácticas

El concepto de transferencia de habilidades, al que se hace referencia en los conceptos de economías de escala y en la curva de experiencia, puede ser válido cuando se trata de conocimiento técnico específico para la producción de cemento o de un nuevo producto alimenticio; no obstante, no lo es tanto para una compañía de servicios que se diferencia de la competencia por su manera de acompañar al cliente en los momentos de contacto con éstos. Esta afirmación se manifiesta claramente en el testimonio de uno de los decisores entrevistados:

Nuestro producto es la gente, está en el alma de la gente, no es posible transferir ese tipo de conocimiento. (Nombre confidencial, entrevista

realizada a un alto directivo en octubre de 2009).

Mesas de trabajo

Hacer que se identifiquen las mejores prácticas y que éstas se compartan en mesas de trabajo, donde también se defina cuál será el nuevo líder del proceso, es más que una posición ingenua: es la negación misma de la condición humana, donde el instinto de supervivencia lo llevará, naturalmente, a mostrar lo mejor de sí en aras de proteger su territorio. Negar el error, el problema, la dificultad y mostrar solamente aquello que permite “*vender a través del power-point*” es ocultar situaciones propias de la vida diaria de una organización. Adicionalmente, el énfasis puesto en el resultado ha derivado en que las relaciones de competencia, que algunos percibieron en los comienzos de la sinergia, concluyeran en

relaciones de rivalidad, que sin duda afectaron tanto las relaciones sociales como el rendimiento.

V. CONCLUSIONES

En términos generales estos son, entre otros, algunos de los hallazgos que arrojó la exploración sobre el carácter limitado y reduccionista de los criterios y referentes de decisión en la visión gerencial tradicional, frente a una visión compleja de la realidad humana. En la tabla 1 se sintetizan los resultados de la investigación presentada en este texto.

A partir de estos hallazgos, aparecen nuevas conjeturas acerca de la vulnerabilidad de las organizaciones empresariales cuyos directivos conservan como marco conceptual los principios y fundamentos tradicionales de la gerencia.

Tabla 1. Visión compleja vs visión tradicional

Elementos de contraste	Visión compleja	Visión gerencial tradicional	Algunas implicaciones
Racionalidad	Limitada.	Económica, instrumental.	La racionalidad económica e instrumental no permite ver los elementos subjetivos de los decisores.
Criterios de decisión	Conocimiento.	Eficiencia.	El énfasis en la eficiencia como criterio de decisión en una estrategia corporativa sinérgica puede generar pérdida de oportunidades de aprendizajes colectivos.
Referente	Globalización como fenómeno multidimensional.	Globalización tecnoeconómica.	Si se percibe la globalización desde una perspectiva de mercado, se pueden pasar por alto dimensiones valiosas, como la cultural, la sociológica y la psicológica, entre otras.

Continúa

Elementos de contraste	Visión compleja	Visión gerencial tradicional	Algunas implicaciones
La sinergia	El todo es más y menos que la suma de sus partes.	El todo es más que la suma de sus partes.	La promesa básica de la sinergia como estrategia corporativa es que la firma produce más valor cuando se administran conjuntamente las unidades de negocio. Sin embargo, estos procesos suelen generar reacomodamientos que generan retiros de personas valiosas o costos más altos de los esperados en la unificación, por ejemplo, de sistemas de información. Por tanto, la sinergia no siempre suma.
Enfoque de gerencia	Poner en interrogación los procesos.	Soluciones, resultados.	Es posible que un gerente que decide desde los supuestos de la racionalidad económica y que tiene como propósito la eficiencia, se concentra en obtener resultados en el corto plazo y cede ante cualquier propuesta de intervención organizacional que prometa mejorar dichos indicadores.
Impacto de las decisiones	Deshumanización y ruptura de tejidos relacionales.	Mejora de eficiencia y rentabilidad.	Cuando la dimensión económica es la que predomina, el equipo gerencial limita su visión para ver los impactos que tienen las decisiones en los actores y se corre el riesgo de perder colaboradores valiosos para el futuro de la organización.

Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, US: Mc Graw Hill.
- Coffey, A. P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación* (Primera en español ed.). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cruz Kronfly, F., Aktouf, O., y Carvajal, R. (2003). *El Lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.
- Delgado, J. M., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Eisenhardt, K., y Galunic, C. (2000 January). Coevolving At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review* , 91-101.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision process. *Academy of Management Journal* , 28 (4), 821-843.
- Ginzburg, C. (1989). Morelli, Freud y Sherlock Holmes: indicios y método científico. In U. Eco, y T. Sebeok, *El signo de los tres*. España: Lumen.

- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson Editores S.A.
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la Razón Instrumental*. Madrid: Editorial Trotta.
- Kotler, P., y Caslione, J. (2010). *Caótica*. Bogotá: Norma S.A.
- Mintzberg, H. (1973 December). A new look of the chief's executive officer. *Organizational Dynamics*.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management Inside our strange world of organizations*. New York: Simon y Schuster.
- Mintzberg, H. (20007). *How productivity killed american enterprise*. Retrieved 2009 1-mayo from www.henrymintzberg.org: <http://www.henrymintzberg.org/pdf/productivity2008.pdf>
- Mintzberg, H. (2004). *Directivos, No MBAs*. Barcelona, España: Deusto.
- Mintzberg, H. (2004). *Directivos, no MBAs*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2009 16-Marzo). *America's monumental failure of management*. Retrieved 2009 30-Abril from www.globeandmail.com: www.globeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20090313.wcomintzberg16/EmailBNstory/special-Comment
- Mintzberg, H. A. (2007). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (primera edición, segunda reimpresión ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H. L.-M. (1995). Opening up decision making: the view from the black stool. *Organization Science*, 6 (3).
- Mintzberg, H. R. (1976). The structure of "Unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Mintzberg, H., Hunsincker, J. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65 (4), 66-75.
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Latinoamericana.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (2001). It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3), 89-93.
- Mintzberg, H., Langley, A., Pitcher, P., y Posada, E. y.-M. (1995). Opening up decision making: the view from the black stool. *Organization Science*, 6 (3).
- Mintzberg, H., Raisinighani, D., y Théorèt, A. (1976). The structure of "Unstructured" decision pro-

- cesses. *Administrative Science Quaterly*, 21, 246-275.
- Moreno, J. (2002). Fuentes, autores y corrientes que trabajan la complejidad. In C. P. COMPLEXUS, ICFEES, y UNESCO, *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibañez.
- Morgan, G. (1943). *Images of Organization*. London.
- Morin, E. (1974). *El paradigma perdido*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Morin, E. (1981). *El Método I La Naturaleza de la Naturaleza* (7a edición 2006 ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con Consciencia*. Barcelona: Anthropolos.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1994). Métodos de investigación empírica. In E. Morin, *El empeño multidimensional* (pp. 165-180). París: Fayard.
- Morin, E. (1998). *Amor, Poesía, Sabiduría*. (S. G. Moena, Trans.) Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO .
- Morin, E. (1999). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Retrieved 2008 8-12 from Los siete saberes necesarios para la educación del futuro: <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/1/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdu-del-Futuro.pdf>
- Morin, E. (2002). *Introducción a la política del hombre*. (T. F. Egui-bar, Trans.) Barcelona, España: Editorial Gedisa .
- Morin, E. (2002). *La Cabeza bien puesta, Repensar la reforma Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Morin, E. (2003). *El Método V. La humanidad de la humanidad, Identidad Humana*. (A. Sánchez, Trans.) Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S.A).
- Morin, E. (s.f) *Humildad y Honradez Intelectual: Un intento de modelación*. Retrieved 2009 10-09 from Diplomado en transformación educativa.
- Morin, E., Ciurana, E. R. y Domingo Motta, R. (2003). *Educación en la era planetaria*. Valladolid: Gedisa.
- Morin, E. y Brigitte, A. (1993). La reforma del pensamiento. En E. Morin. *Tierra Patria* (págs. 189-203). Barcelona: Kairós.
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Muñoz, L. Y. (2003). *Hacia una redefinición del trabajo: una nueva mirada sobre la modernidad* (Nuevo Pensamiento Administrativo ed.). (F. d. Administración, Ed.) Cali: Universidad del Valle.
- Muñoz, R. (2010). Cambio y cultura organizacionales. In S. Arcand, R. Muñoz, J. Facal, y J. Dupuis, *So-*

- ciología de la empresa del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 239-261). Bogotá : Siglo del Hombre Editores.
- Najmanovich, D. (1993). Del reloj a la red, metáforas para ver al mundo. *Futuro* , 12-18.
- Panagiotou, G. (2008). Conjoining prescriptive and descriptive approaches Towards an integrative framework of decision making. A conceptual note. *Management Decision* , 46 (4), 553-564.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional* . Bogotá: 3R Editores.
- Simon, H. (1991). Organizatios and Markets. *Journal of Economics Perspectives* , 25-44.
- Simon, H. A. (2006). *Las Ciencias de lo artificial*. Granada: Editorial Comares.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *The american economic review* , XLIX (3), 253-283.
- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.

Factores que influyen en la utilización de los servicios de banca móvil en el Perú*

Factors influencing the use of mobile
banking services in Peru

Fatores que influem na utilização dos
serviços de banco móvel no Peru

Peter Yamakawa**

Carlos Guerrero***

Gareth Rees****

Fecha de recibido: 13 de diciembre de 2012. Fecha de aprobado: 17 de julio de 2013

Para citar este artículo: Yamakawa, Peter; Guerrero, Carlos & Rees, Gareth (2013). Factores que influyen en la utilización de los servicios de banca móvil en el Perú. Universidad & Empresa No. 25, pp. 131-149.

* Los autores agradecen a Janet Chumpitaz, Moisés Egües, Manuel Manzaneda, Jimena Ortiz y Ana Ramírez, quienes colaboraron en la realización de esta investigación.

** Vicerrector de Investigación, Universidad ESAN, Alonso de Molina 1652, Monterrico Chico, Lima 33, Perú. Autor corresponsal. Correo: pyamakawa@esan.edu.pe

*** Investigador, Universidad ESAN, Alonso de Molina 1652, Monterrico Chico, Lima 33, Perú. Correo: cguerrero@esan.edu.pe.

**** Investigador, Universidad ESAN, Alonso de Molina 1652, Monterrico Chico, Lima 33, Perú. Correo: grees@esan.edu.pe.

RESUMEN

Los servicios de banca móvil son aplicaciones que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo de las actividades bancarias. La presente investigación identifica los factores que influyen en las decisiones de consumo de estos servicios en Lima Metropolitana. Para ello, se utilizó una adaptación del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), donde se incluyeron variables externas seleccionadas a partir de estudios previos. Los resultados demuestran que la compatibilidad con el estilo de vida, utilidad percibida, facilidad de uso percibida e innovación personal en TI contribuyen a aumentar la intención de uso de estos servicios.

Palabras clave: banca móvil, Perú, tecnología bancaria, factores de adopción, modelo de adopción tecnológica.

ABSTRACT

Mobile banking services are applications that can overcome the limitations of space and time of the banking activities. This study identifies the factors that influence consumer decisions of these services in Metropolitan Lima. To do this, we used an adaptation of the Technology Acceptance Model (TAM), which included external variables selected from previous studies. The results demonstrate that the compatibility with the lifestyle, the perceived usefulness, the perceived ease of use and the personal innovation in IT contribute to increase the intention to use these services.

Keywords: Mobile banking, Peru, bank technology, factors of adoption, Technology Adoption Model.

RESUMO

Os serviços de banco móvel são aplicações que permitem superar as limitações de espaço e tempo das atividades bancárias. A presente pesquisa identifica os fatores que influem nas decisões de consumo destes serviços em Lima Metropolitana. Para isto, utilizou-se uma adaptação do Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM) donde se incluíram variáveis externas selecionadas a partir de estudos prévios. Os resultados demonstram que a Compatibilidade com o Estilo de Vida, Utilidade Percebida, Facilidade de Uso Percebida e Inovação Pessoal em TI contribuem a aumentar a intenção de uso destes serviços.

Palavras-chave: Banco móvel; Peru; Tecnologia bancária; Fatores de adoção; Modelo de Adoção Tecnológica

INTRODUCCIÓN

La banca móvil es una tecnología emergente que se encuentra en la etapa inicial de adopción dentro del ciclo de vida de los productos (Ralston & Mathews, 2011) y se prevé que tendrá una expansión de más de quinientos millones de usuarios a nivel mundial para finales del 2013 (Juniper Research, 2012). De acuerdo con Mallat, el nivel de conocimiento de este tipo de tecnología por parte de los consumidores es alto, pero su grado de utilización aún no alcanza el nivel esperado (Mallat, Rossi & Tuunainen, 2004); esto se debería a que existe resistencia a adoptar alternativas tecnológicas que sustituyan los canales tradicionales de transferencia de información dentro del sistema bancario (Fain & Roberts, 1997).

Se trata de un subconjunto de servicios vinculados al comercio móvil ("*m-commerce*"), cuyas diversas aplicaciones se basan en los beneficios de movilidad y alcance (Ngai & Gunasekaran, 2007). En su forma más simple, los servicios de banca móvil permiten a los usuarios consultar información sobre sus cuentas bancarias en cualquier lugar y momento utilizando mensajes de texto (SMS). A medida que se amplía la penetración de *smartphones* y otros dispositivos móviles en el mercado, se pueden incluir transacciones más sofisticadas, las cuales requieren de

un entorno caracterizado por la presencia de una infraestructura de telecomunicaciones adecuada, políticas regulatorias facultativas (Mariscal, 2009), así como la convergencia entre los sistemas financieros y de telecomunicaciones (Mallat, Rossi & Tuunainen, 2004; Gosawami & Raghavendran, 2009).

A nivel de beneficios, los servicios de banca móvil posibilitan a las entidades financieras la reducción de costos operativos y la facilidad de ofrecer servicios de manera más personalizada. Por su parte, los clientes ahorran tiempo, incurren en menores costos de transacción y mayor independencia al realizar sus operaciones (Koenig-Lewis, Palmer & Moll, 2010; Ralston & Matthews, 2011). Adicionalmente, la banca móvil ha permitido incrementar de manera significativa el acceso de la población al sistema financiero formal, mejorar la eficiencia de los mercados y la rentabilidad empresarial (Mariscal, 2009). Al respecto, diversos países en África y Asia han implementado este tipo de tecnología para facilitar las transferencias de dinero en zonas alejadas y ofrecer servicios para microempresas o sectores sociales donde la presencia de entidades financieras es precaria (The Economist, 2009).

A nivel del mercado peruano, las principales entidades financieras han empezado a ofrecer servicios de

banca móvil, motivados por factores como (1) una creciente inversión por parte del sector privado destinada a ampliar las redes 3G en todo el país (Limache, 2011); (2) un elevado nivel de densidad de telefonía móvil en Lima Metropolitana, el cual alcanzó el 156,6% en el 2011 (OSIPTEL, 2012), y (3) proyecciones favorables sobre el incremento de los ingresos de data móvil, los cuales se espera tripliquen su valor para el 2015 (ICT Statistics Newslog, 2011).

La adopción de estos servicios por parte de los consumidores limeños no ha sido significativa. El nivel de transacciones realizadas por canales alternativos a la banca personal es todavía reducido. La banca telefónica, banca móvil y banca por internet en el 2011 conformaron en conjunto apenas el 4,5% del total de transacciones realizadas (ASBANC, 2012). Al respecto, diversos autores consideran que la baja intención por adoptar los servicios de banca móvil constituye la barrera más importante para el éxito de este tipo de tecnología (Koenig- Lewis, Palmer & Moll, 2010). A pesar de ello, este terreno aún no ha sido ampliamente investigado en América Latina.

El presente estudio propone identificar los principales factores que impulsan a los consumidores de Lima

Metropolitana a utilizar este tipo de servicios. Para ello, se aplicó una adaptación del Modelo de Aceptación de Tecnología (*Technology Acceptance Model*, TAM) a partir de una encuesta a 300 clientes del sistema bancario, con miras a determinar la influencia de los factores “Utilidad Percibida”, “Facilidad de Uso Percibida”, “Compatibilidad con el Estilo de Vida” e “Innovación Personal Hacia la Tecnología de la Información”. Los resultados obtenidos buscan validar la importancia de estos factores en el contexto de la ciudad de Lima.

Este artículo está compuesto por cinco secciones. La primera sección es una introducción a los servicios de banca móvil y a la problemática asociada a su uso para el caso de Lima Metropolitana. La sección que se presenta a continuación desarrolla los constructos teóricos y bibliográficos de los cuales se extrajeron los factores utilizados en el modelo de aceptación tecnológica para el caso de la ciudad de Lima. La tercera sección describe la metodología aplicada, mientras que la cuarta sección presenta los resultados obtenidos del análisis factorial y regresión lineal múltiple. Los resultados generales se discuten en la quinta sección, que también presenta las conclusiones.

I. MARCO TEÓRICO

A. El Modelo de Aceptación Tecnológica (Technology Acceptance Model, TAM)

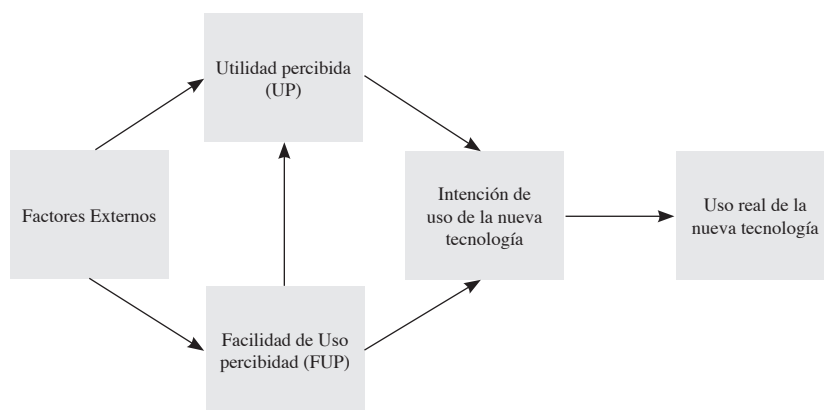
El modelo TAM es una adaptación de la Teoría de la Acción Razonada (*Theory of Reasoned Action*, TRA) propuesta por Fishbein y Ajzen (1975), según la cual la intención de comportamiento de una persona está en función de una actitud positiva hacia dicho comportamiento, la norma subjetiva del individuo (percepción del individuo de que su entorno aprueba o desaprueba dicho comportamiento) y la percepción de control (percepción que tiene el individuo de ser capaz de realizar dicho comportamiento). Estos tres factores afectan finalmente la manera como las personas llevan a cabo una determinada acción. Si bien la TRA es un modelo general que trata de explicar cualquier conducta que se lleve a cabo con una intención consciente, el modelo TAM ha sido diseñado específicamente para estudiar el uso y la adopción de las tecnologías de la información por parte de posibles consumidores en campos tan diversos como la atención médica de la salud (Pai & Huang, 2011), el transporte público (Mallat et al., 2008) y el gobierno electrónico (Lin, Fofanah & Liang, 2011).

El modelo TAM, desarrollado por Davis, propone la existencia de dos

factores perceptuales que son determinantes fundamentales para la aceptación y uso de cualquier tecnología de la información (Davis, 1989). Davis define a estos dos factores como: (1) Utilidad Percibida, que se refiere al “grado en que una persona cree que la utilización de una tecnología específica mejorará su rendimiento laboral” (1989, p. 320); de acuerdo con este factor, a mayor Utilidad Percibida que genere una nueva tecnología, mayor probabilidad tendrá de ser adoptada; (2) Facilidad de Uso Percibida, que se refiere al “grado en que una persona considera que el empleo de una tecnología específica no implicará mayor esfuerzo” (1989, p. 320); de acuerdo con este factor, a mayor percepción de Facilidad de Uso que ofrezca una nueva tecnología, mayor probabilidad tendrá de ser adoptada. En la figura 1 se presenta el modelo resultante, que constituye la versión original del TAM (Chuttur, 2009).

Desde su presentación, el modelo TAM ha sido objeto de comentarios, discusiones y evaluaciones. Mathieson (1991) comparó la capacidad predictiva relativa del TAM con otros modelos teóricos y destacó su facilidad de aplicación. Bagozzi (2007) comentó que el TAM ha dado consistentemente mejores resultados que otras teorías conductuales en términos de la varianza explicada. Por su parte Adams, Nelson y Todd (1992) confirmaron la validez de las

Figura 1. Modelo de Aceptación de Tecnología original



Fuente: Chuttur (2007).

escalas y factores del modelo TAM. Hong, Thong y Tam (2006) compararon tres modelos empleados en un estudio de comportamiento de utilización tecnológica, llegando a la conclusión de que el modelo TAM es el más económico y útil para el desarrollo de investigaciones de adopción inicial y sostenida de tecnologías de la información.

Investigaciones como las realizadas por Teo, Lim y Lai (1999) estudiaron factores intrínsecos y extrínsecos al modelo TAM, determinando que la Utilidad Percibida y la Facilidad de Uso Percibida eran significativas para explicar la adopción tecnológica, pero que también era importante analizar factores externos, tales como la “Percepción de Disfrute”. Bajo este mismo esquema, otros investigadores han recurrido a desarro-

llar versiones extendidas del modelo TAM original, para explorar el nivel de influencia de factores externos que intervienen en la decisión de los consumidores de adoptar nuevas tecnologías (Venkatesh & Davis, 2000).

B. Los factores involucrados en la adopción de la banca móvil

Investigaciones anteriores han señalado que el factor “Utilidad Percibida” (UP) ejerce una influencia significativa en la intención de uso de tecnologías de banca por internet, como indican Lee (2009), Lin (2011) y König-Lewis, Palmer y Moll (2010). Por su parte, la “Facilidad de Uso Percibida” (FUP) tendría una menor influencia en la intención de uso, de acuerdo con Yousafzai &

Yani-de-Soriana (2011) y Riquelme & Rios (2010).

Según Rogers, las innovaciones tecnológicas que se adaptan mejor al estilo de vida de los consumidores a los que van dirigidos tienen mayor probabilidad de ser adoptadas (Rogers, 2003). Esta consideración se refiere al grado en que un nuevo producto o servicio es consecuente con los valores, opiniones, experiencias previas y hábitos del cliente (Chen, Gillenson, & Sherrell, 2002). Al respecto, diversos estudios han incluido la “Compatibilidad con el Estilo de Vida” (CEV) del consumidor final como factor externo que permite ampliar el modelo TAM para evaluar la adopción de servicios, como tiendas virtuales (Chen, Gillenson, & Sherrell, 2002), realización de pagos utilizando dispositivos móviles (Chen, 2008) y comercio móvil en general (Wu & Wang, 2005). De la misma manera, se ha demostrado que los factores sociales influyen en la intención de emplear la banca móvil, los cuales pueden tener efectos tanto positivos como negativos dependiendo de la edad y el perfil cultural al que pertenecen los consumidores (Crabbe et al., 2009); no obstante, una vez que el cliente ha incorporado el uso de la banca móvil en sus rutinas y hábitos diarios, será difícil modificar su comportamiento (Wang, Lin & Luarn, 2006).

La adopción tecnológica también se basa en la propensión de las personas a innovar como consumidores. Al respecto, el factor “Innovación Personal hacia las Tecnologías de la Información” (IPTI), usado por Argawal y Prasad, se refiere a la capacidad que poseen ciertos individuos para experimentar tempranamente con nuevas tecnologías, aceptar riesgos y encontrarles utilidad suficiente para generar cambio en sus hábitos (Argarwal & Prasad, 1998a); los autores encontraron una relación positiva entre este factor y la disposición de los adoptantes potenciales a aceptar cambios en su modo de trabajo. El IPTI ha sido utilizado para explicar la adopción potencial de diferentes tecnologías, entre las que destacan los servicios de banca por internet (Yiu, Grant & Edgar, 2007).

Sobre la base del modelo TAM original, y considerando los factores intrínsecos y extrínsecos antes mencionados, se desarrolló la siguiente propuesta conceptual que intenta explicar las intenciones de uso de los consumidores hacia los servicios de banca móvil para el caso de Lima Metropolitana. Se han considerado estos cuatro factores debido a que su influencia ha sido demostrada en estudios previos con tecnologías similares. Las hipótesis desarrolladas a partir de esta propuesta son las siguientes:

H1. La Utilidad Percibida (UP) de los consumidores con respecto a los servicios de banca móvil contribuye a aumentar de manera significativa la intención de uso de dichos servicios.

H2. La Facilidad de Uso Percibida (FUP) de los consumidores con respecto a los servicios de banca móvil contribuye a aumentar de manera significativa la intención de uso de dichos servicios.

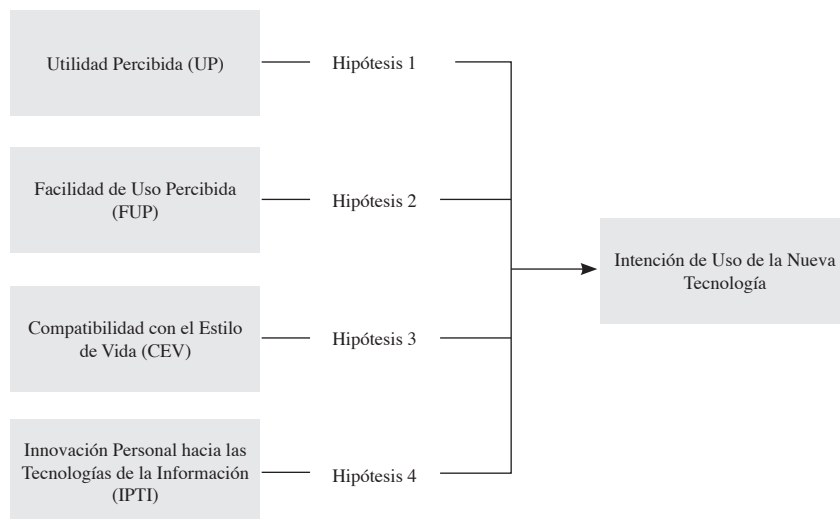
H3. La Compatibilidad con el Estilo de Vida (CEV) de los consumidores con respecto a los servicios de banca móvil contribuye a aumentar de manera significativa la intención de uso de dichos servicios.

H4. La Innovación Personal hacia las Tecnologías de la Información (IPTI) de los consumidores con respecto a los servicios de banca móvil contribuye a aumentar de manera significativa la intención de uso de dichos servicios.

II. METODOLOGÍA

El instrumento de medición empleado fue diseñado tomando en consideración cuatro factores independientes (Utilidad Percibida, UP; Facilidad de Uso Percibida, FUP; Compatibilidad con el Estilo de Vida, CEV; e Innovación Personal hacia las Tecnologías de la Información, IPTI) y uno dependiente (Intención de Uso) basados en escalas validadas por

Figura 2. Adaptación del Modelo de Aceptación Tecnológica



Fuente: elaboración propia.

estudios previos. Dado que dichas escalas fueron utilizadas en investigaciones realizadas en otros países, fue necesario adaptarlas al contexto local. El instrumento de estudio y las escalas que lo conforman fueron revisados por expertos, en este caso académicos del departamento de Operaciones y TI de una escuela de negocios de Lima. La versión final del instrumento estuvo conformada por dieciocho (18) afirmaciones que fueron evaluadas de manera individual a través del uso de escalas tipo Likert de siete (7) niveles para medir

el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. Los factores, las afirmaciones que las conforman y las fuentes de donde fueron obtenidas, se presentan en la tabla 1.

Para garantizar la comprensión unívoca por parte de los encuestados, se les presentó previamente una definición estándar de banca móvil, donde se explica los beneficios de movilidad y alcance, así como ejemplos de este tipo de servicios ofrecidos en la actualidad en el mercado peruano. En el concepto se destacó la posi-

Tabla 1. Factores estudiados y afirmaciones que los componen

Variables independientes	Proposiciones
Utilidad percibida (UP)	
P1_1	El uso de servicios de banca móvil me permitirá realizar mis operaciones bancarias más rápidamente.
P1_2	El uso de servicios de banca móvil mejorará mi utilización de servicios bancarios.
P1_3	El uso de servicios de banca móvil me facilitará llevar a cabo mis transacciones bancarias.
P1_4	Considero que los servicios de banca móvil son útiles para obtener información, como mis estados de cuenta.

Fuente: Davis, (1989).

Facilidad de uso percibida (FUP)	
P2_1	No tendré dificultad en aprender a utilizar los servicios de banca móvil.
P2_2	Mis interacciones con los servicios de banca móvil serán claros y comprensibles.
P2_3	No tendré dificultad para convertirme en un experto usuario en servicios de banca móvil.
P2_4	Creo que los servicios de banca móvil son fáciles de usar.

Fuente: Davis, (1989).

Compatibilidad con estilo de vida (CEV)	
P3_1	Creo que utilizaré los servicios de banca móvil porque se adaptan bien a mi estilo de vida.
P3_2	Creo que utilizaré los servicios de banca móvil porque esta tecnología me conviene.
P3_3	Creo que mi teléfono está listo para utilizar los servicios de banca móvil.

Fuente: Koenig-Lewis, Palmer & Moll, (2010).

Innovación Personal hacia las TI (IPTI)	
P4_1	En el trabajo, cuando oigo algo sobre nuevas tecnologías de la información, busco la manera de usarlas.
P4_2	Entre mis pares, generalmente soy el primero en probar las nuevas tecnologías de información.
P4_3	En general, dudo para probar nuevas tecnologías de la información.
P4_4	Me gusta mucho experimentar con las nuevas tecnologías de la información.

Fuente: Yiu, Grant & Edgar, (2007).

Variable dependiente	Proposiciones
Intención de uso	
P10_1	Tengo intención de utilizar los servicios de banca móvil.
P10_2	Utilizaré los servicios de banca móvil a menudo.
P19_3	Tengo la intención de utilizar los servicios de banca móvil a menudo para mis transacciones bancarias.

Fuente: Koenig-Lewis, Palmer & Moll, (2010).

bilidad de visualizar la información sobre sus cuentas bancarias y realizar transacciones mediante mensajes de texto SMS. Además, se les explicó la posibilidad de realizar transacciones más sofisticadas a medida que surjan nuevas tecnologías. Tras recibir confirmación de los encuestados de comprender el concepto presentado y cómo se relacionaba éste con su

propia experiencia, se inició la aplicación del instrumento.

El público objetivo de la investigación estuvo compuesto por hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad que cuentan con un teléfono móvil y al menos una cuenta personal en alguna entidad financiera a su nombre. El tamaño de muestra fue de 300

casos, lo que permitió estimar resultados del total de la población con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5,7%, asumiendo la máxima dispersión de los datos ($p = q = 50$). Las estadísticas descriptivas de la muestra se encuentran en la tabla 2.

Tabla 2. Perfil de los encuestados

Datos demográficos	Frecuencia	%
Sexo		
Masculino	150	50
Femenino	150	50
Edad (años)		
18-25	84	28
26-35	94	31.3
36-45	70	23.3
46-55	52	17.3
Nivel Socioeconómico (ingreso familiar promedio mensual)		
NSE A (mayor a S/. 10, 726)	50	16.7
NSE B (S/. 10, 726 – 2, 996)	130	43.3
NSE C (S/. 2, 996 – 1, 488)	120	40.0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos se analizaron en dos etapas. La primera etapa consistió en la realización de un análisis factorial exploratorio utilizado para validar estadísticamente la existencia de los factores o constructos identificados de manera teórica. El

análisis factorial se llevó a cabo examinando el patrón de correlaciones (o covarianzas) entre las mediciones observadas. Las variables con alta correlación (positiva o negativa) probablemente estén bajo la influencia de un mismo factor, mientras que las variables relativamente no correlacionadas, probablemente sean influenciadas por factores diferentes (DeCoster, 1998). Además de ello, se calculó el Alfa de Chronbach para cada uno de los factores resultantes con el fin de cuantificar su nivel de fiabilidad o consistencia interna.

En la segunda etapa del análisis, se llevó a cabo una regresión lineal múltiple para validar la existencia estadística de relaciones entre los factores identificados en la primera etapa y la variable dependiente, así como conocer la magnitud de cada una de estas relaciones. De esta manera se validaron las hipótesis del estudio y se determinó el nivel de influencia de cada factor para explicar la intención de uso de los servicios de banca móvil en Lima Metropolitana.

III. RESULTADOS

A. Análisis factorial

A partir del análisis factorial exploratorio se validó la existencia de los factores o constructos que forman parte del estudio. Previamente se aplicaron las pruebas KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y Esfericidad de Bart-

lett para evaluar la pertinencia de realizar un análisis factorial con los resultados obtenidos de la encuesta. La prueba KMO obtuvo un valor de 0,890 (con valores superiores a 0,75, se considera que realizar el análisis de factores es apropiado) y la Esfericidad de Bartlett obtuvo un nivel de significancia menor al 5%, rechazándose la hipótesis nula (H_0 : no existe correlación significativa entre las mediciones de las proposiciones).

Tabla 3. Prueba KMO y Bartlett Test

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de la adecuación de la muestra	.890
Prueba Bartlett de esfericidad	
Chi-cuadrado aproximado	3096.492
Df	105
Sig.	.000

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 presenta las cargas de cada uno de los 18 ítems, los factores o constructos a los que pertenecen y los resultados de la prueba Alfa de Chronbach para medir la consistencia interna de cada factor. De acuerdo a los resultados de esta última prueba, cada uno de factores independientes identificados (Utilidad Percibida, UP; Facilidad de Uso Percibida, FUP; Compatibilidad con el Estilo de Vida, CEV; e Innovación Personal hacia las Tecnología de la Información, IPTI) y el factor dependiente (Intención de Uso) presentan validez interna. De esta manera, los

valores obtenidos a través de la prueba de Alpha de Crombach (valores superiores a 0.7 para cada uno de los factores) y la revisión realizada por expertos confirman la validez de las escalas dentro del contexto peruano.

B. Análisis de regresión

Al realizar el análisis de regresión lineal múltiple con los factores identificados, se obtuvo un R^2 de 0,653, es decir que el modelo obtenido explica el 65,3% del total de los datos. La Tabla 5 muestra el nivel de influencia (Beta – β) de cada factor dependiente hacia la intención de uso (a mayor valor β en términos absolutos, mayor será la influencia del factor con respecto a la intención de uso). El nivel de significancia (Sig) obtenido para cada uno de estos valores fue menor a 5%, con lo cual se rechaza la hipótesis nula (H_0 : no existe relación entre los factores independientes y el factor dependiente). Los resultados se presentan en la tabla 5.

La Compatibilidad con el Estilo de Vida ($\beta = 0.587$) es el factor que cuenta con la mayor influencia hacia la intención de uso, demostrando que el nivel de consumo de este canal será más elevado si es que se alinea con las rutinas y hábitos del público objetivo al que está dirigido. Los factores propios del modelo TAM, como son la Utilidad Percibida ($\beta = .375$) y la Facilidad de Uso Percibida ($\beta = 0.339$), ejercen una influencia

Tabla 4. Carga de factores y validez interna

Factor	Ítem		Carga del ítem	Alfa de Chronbach
Utilidad Percibida (UP)	P1_1	Transacciones más rápidas	.826	0.905
	P1_2	Mejor desempeño	.801	
	P1_3	Transacciones más fáciles	.809	
	P1_4	Acceso a la información	.813	
Facilidad de Uso Percibida (FUP)	P2_1	Fácil de aprender	.819	0.920
	P2_2	Claro y comprensible	.809	
	P2_3	Fácil de dominar	.865	
	P2_4	Pienso que es fácil de usar	.828	
Compatibilidad con Estilo de Vida (CEV)	P3_1	Bien adaptado	.845	0.872
	P3_2	Me conviene	.752	
	P3_3	Incluye telefonía	.863	
Innovación Personal hacia las TI (IPTI)	P3_1	Adopta nuevas tecnologías	.787	0.708
	P4_2	Primero en utilizarla	.681	
	P4_3	Duda en utilizarla	.681	
	P4_4	Le gusta experimentar	.674	
Intención de Uso (IU)	P10_1	Pienso usarla	.972	0.974
	P10_2	He decidido usarla	.979	
	P10_3	Pienso usarla a menudo	.975	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Coeficientes de regresión

	Beta - β	Error estándar	Beta	T	Sig.
Constante	-.002	.034		-.049	.961
Facilidad de Uso Percibida (FUP)	.339	.034	.339	9.857	.000
Utilidad percibida (UP)	.375	.034	.375	10.918	.000
Compatibilidad con estilo de vida (CEV)	.587	.034	.586	17.076	.000
Innovación Personal hacia las TI (IPTI)	.233	.034	.233	6.773	.000

Fuente: elaboración propia.

moderada, lo cual concuerda con las investigaciones de Koenig-Lewis, Palmer, y Moll (2010). Por su parte, la Innovación Personal hacia las TI ($\beta = 0.233$) presenta un impacto positivo para explicar la adopción, pero su influencia es más reducida que los otros factores.

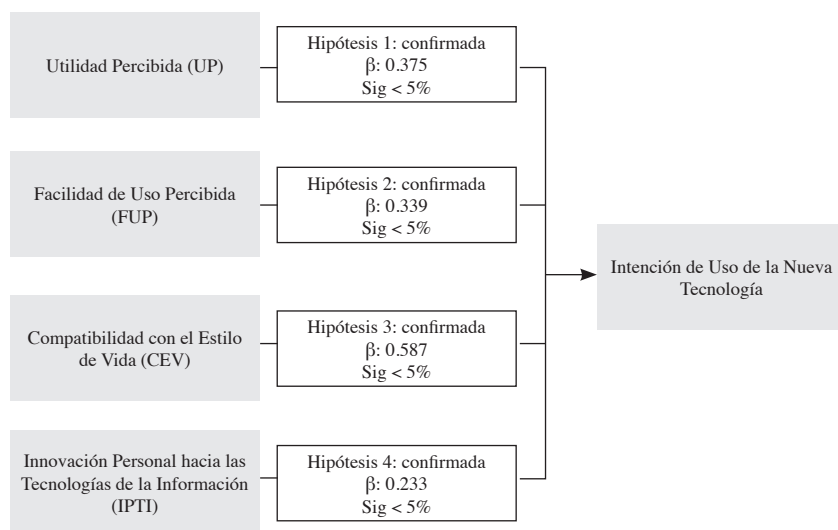
IV. DISCUSIÓN

Utilizando una adaptación del Modelo de Aceptación Tecnológica desarrollado por Davis, se determinó que los factores dependientes estudiados potencian la intención de uso de los servicios de banca móvil entre los consumidores de Lima Metropolitana, confirmando así las cuatro hipótesis presentadas en la investigación.

Sin embargo, el nivel de influencia de cada uno de estos factores para potenciar la intención de uso es distinto, por lo que se sugiere priorizar los recursos destinados al diseño y desarrollo de estrategias de lanzamiento, tomando en consideración la jerarquía de influencia hallada para cada uno de los factores.

Los resultados indican que los consumidores del sistema financiero de Lima Metropolitana valoran en los servicios de banca móvil principalmente los beneficios de adecuación con su estilo de vida (confirmación de hipótesis 3), seguido de la sensación de utilidad (confirmación de hipótesis 1) y facilidad de uso (confirmación de hipótesis 2) que

Figura 3. Resultados obtenidos del modelo



Fuente: elaboración propia.

pueda brindarles la aplicación. Los resultados también revelan que el potencial innovador de esta población influye en la adopción de este tipo de tecnologías, pero en menor medida (confirmación de hipótesis 4). Este hecho reflejaría un moderado interés por parte de los usuarios hacia experimentar nuevas tecnologías dentro del sector bancario.

La implementación de estos beneficios contribuiría al éxito potencial de cualquier iniciativa de banca móvil en el mercado limeño. De igual manera, los beneficios en cuestión pueden utilizarse para el desarrollo de una comunicación más efectiva o para definir perfiles de aplicaciones y promover la introducción de los servicios de banca móvil en el interior del país.

Al igual que otras investigaciones que miden la adopción de una determinada tecnología por parte de los consumidores, este estudio mide la intención conductual antes que la adopción efectiva y la experiencia de los usuarios. Aun así, los resultados presentados se muestran aceptables, ya que existe evidencia de vínculos causales entre la intención y el uso efectivo (Ventatesh & Davis, 2000). Por otra parte, el estudio aborda sólo las percepciones e intenciones de los clientes bancarios en un punto único en el tiempo. Por consiguiente, investigaciones futuras podrían replicar esta metodología

para evaluar la evolución del impacto de estos factores a lo largo del tiempo en esta misma población. Si bien dichas limitaciones son reales, el presente estudio constituye una primera aproximación al comportamiento de los consumidores en el mercado emergente de banca móvil. Por consiguiente, a medida que vaya creciendo el interés comercial y de los entes reguladores en el desarrollo de este tipo de tecnología, los resultados expuestos podrán constituir un aporte inicial para ampliar los conocimientos prácticos y académicos en temas gerenciales.

REFERENCIAS

- Adams, D. A., Nelson, R. R. & Todd, P. A. (1992), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology: A replication". En: *MIS Quarterly*, 16,2: .227-247. [En línea] Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el 2 de marzo de 2012].
- Argarwal, R., & Prasad, J. (1998a), "A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology". En: *Information Systems Research*, 9,2: 204-215.
- ASBANC. (2012), "Association of Banks in Peru Estadísticas". [En línea] Disponible en : http://www.asbanc.com.pe/estadisticas/sistema_financiero.htm [Recuperado el 5 de Mayo de 2012].

- Bagozzi, R. P. (2007), "The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift". En: *Journal of the Association for Information Systems*, 8,4: 244-254. [En Línea] Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el 2 de Marzo de 2012].
- Chen, L-D. (2008), "A model of consumer acceptance of mobile payment". En: *International Journal of Mobile Communications*, 6,1: 32-52.
- Chen, L-D., Gillenson, M.L. & Sherrell, D.L. (2002), "Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective". En: *Information & Management*, 39, 8:705-719.
- Chuttur, M.Y. (2009), "Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions". En: *Sprouts Working Papers on Information Systems, report number*, 9,37. [En Línea] Disponible en: <http://sprouts.aisnet.org/9-37> [Recuperado el 2 de Marzo de 2012].
- Crabbe, M., Standing, C., Standing, S., & Karjaluo, H. (2009), "An adoption model for mobile banking in Ghana". En: *International Journal of Mobile Communications*, 7,5:515-543. [En Línea] Disponible en: <http://www.researchgap.com/pdfs/Mobile%20Banking.pdf> [Recuperado el 29 de Mayo de 2012].
- Davis, F. D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology". En: *MIS Quarterly*, 13,3:319-340. [En Línea] Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el 2 de Marzo 2012].
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989), "User acceptance of computer technology: A comparison of the two theoretical models". En: *Management Science*, 35,8:982-1003. [En Línea] Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el 2 de Marzo de 2012].
- DeCoster, J. (1998), "Overview of Factor Analysis". [En Línea] Disponible en: <http://www.stat-help.com/notes.html> [Recuperado el 29 de Mayo de 2012].
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: A introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Flores-Roux, E. M. & Mariscal, J. (2010), "The enigma of mobile money systems". En: *Communications & Strategies*, 79, 3:41-62. [En Línea] Disponible en: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/idt/journal/CS7903/CS79_MARISCAM_FLORES-ROUX.pdf R4 [Recuperado el 4 de Junio de 2012].
- Hong, S.-J., Thong, J. Y. L. & Tam, K. Y. (2006), "Understanding continued information technology

- usage behavior: A comparison of three models in the context of mobile internet". En: *Decision Support Systems*, 42:1819-1834. 9
- ICT Statistics Newslog. (2011), "Searched for: Peru". [En línea] Disponible en: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/newslog/SearchView.aspx?q=peru> [Recuperado el 26 de Abril de 2012].
- Juniper Research. (2012), "Press release: Mobile banking service adoption to reach over half a billion users by 2013 despite economic downturn". [En Línea] Disponible en: <http://juniperresearch.com/viewpressrelease.php?pr=282> [Recuperado el 5 de Mayo de 2012]
- Koenig-Lewis, N., Palmer, A. & Moll, A. (2010), "Predicting young consumers' take up of mobile banking services". En: *International Journal of Bank Marketing*, 28, 5:410 – 432.
- Lee, M. S.Y., McGoldrick, P. J., Keeling, K. A. & Doherty, J. (2003), "Using ZMET to explore barriers to the adoption of 3G mobile banking services". En: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31,6:340 – 348.
- Lee, M-C. (2009), "Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit". En: *Electronic Commerce Research and Applications*, 8:130-141.
- Limache, A. (2011.), "El Comercio April 22, Casi todo el Perú tiene celular: hay más de 29 mlls de móviles operativos", [En Línea] Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/746535/noticia-casi-todo-peru-tiene-celular-hay-mas-29-mlls-moviles-operativos> [Recuperado el 4 de Junio de 2012].
- Lin, F., Fofanah, S. S. & Liang, D. (2011), "Assessing the adoption of e-government initiatives in Gambia: A validation of the technology acceptance model in information systems success". En: *Government Information Quarterly*, 28:271-279.
- Mallat, N., Rossi, M. & Tuunainen, V. K. (2004), "Mobile banking services". En: *Communications of the ACM*, 47, 5:42-46.
- Mallat, N., Rossi, M., Tuunainen, V. K. & Oorni, A. (2008), "An empirical investigation of mobile ticketing service adoption in public transportation". En: *Personal and Ubiquitous Computing*, 12:57-65.
- Mariscal, J. (2009), "Mobiles for development: M-banking", Paper presented at the Congress of the Latin American Studies Association, 2009 11-14 June, Rio de Janeiro, Brazil, [En Línea] Disponible en: <http://lasa.international.pitt.edu/members/congress-papers/lasa2009/files/MariscalJudith.pdf> Retrieved 4 June 2012 [Recuperado el 29 de Mayo de 2012].

- Mathieson, K. (1991), "Predicting user intentions: Comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior". En; *Information Systems Research*, 2, 3:173-191. [En Línea]Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el 2 de Mayo de 2012].
- Ngai, E. W. T. & Gunasekaran, A. (2007), "A review for mobile commerce research and applications". En; *Decision Support Systems*, 43: 3-15.
- Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2011), "Indicadores del Servicio Móvil" [En Línea]Disponible en: <http://www.osiptel.gob.pe> [Recuperado el26 de Abril de 2012].
- Pai, F-Y. & Huang, K-I. (2011), "Applying the technology acceptance model to the introduction of healthcare information systems". En: *Technological Forecasting and Social Change*, 78: 650-660.
- Ralston, W. & Matthews, C. (2011), "Mobile banking in New Zealand", [En Línea] Disponible en:<http://ssrn.com/abstract=1914337> [Recuperado el 29 de Mayo de 2012].
- Riquelme, H. E. & Rios, R. E. (2010), "The moderating effect of gender in the adoption of mobile banking". En: *International Journal of Bank Marketing*, 8,5:328-341.
- Rogers, E.M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th ed. New York: The Free Press.
- Teo, T. S. H., Lim, V. K. G. & Lai, R. Y. C. (1999), "Intrinsic and extrinsic motivation in internet usage". En: *Omega*, 27:25-37. [En Línea]Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el2 de Mayo de 2012].
- The Economist. (2009), "How a luxury item became a tool of global development", September 24, [En Línea]Disponible en: <http://www.economist.com/node/14483872> [Recuperado el 4 de Junio de 2012].
- Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000), "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies". En: *Management Science*, 46, 2:86-204. [En Línea] Disponible en: <http://web.ebscohost.com> [Recuperado el 2 de Mayo de 2012].
- Wang, Y-S., Lin, H-H. & Luarn, P. (2006), "Predicting user intention to use mobile service". En: *Information Systems Journal*, 16:157-179.
- Wu, J-H. & Wang, S-C. (2005), "What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model". En: *Information & Management*, 42: 719-729.
- Yousafzai, S. & Yani-de-Soriano, M. (2012), "Understanding customer-specific factors underpinning internet banking adoption". En: *International Journal of Bank Marketing*, 30,1: pp.60-81.

- Yiu, C. S., Grant, K. & Edgar, D. (2007), "Factors affecting the adoption of Internet Banking in Hong Kong-implications for the banking sector". En: *International Journal of Information Management*, 27: 336–351.

Normas de publicación

La revista *Universidad & Empresa* publica artículos con notas y comentarios bajo los criterios internacionales garantes de la calidad académica, en la cual se consideran términos de referencias bibliográficas, formalización teórica y metodologías de trabajo empírico relacionados con la administración en sus temas estratégico, gerencial y emprendedor, buscando integrar el conocimiento académico con la realidad empresarial.

Los trabajos deben ser originales, inéditos, no estar a consideración de otra revista y su contenido debe ser de responsabilidad exclusiva de los autores, sin comprometer en forma alguna a la Universidad.

La revista podrá publicar en inglés los trabajos originalmente escritos en ese idioma. Se debe especificar a qué tipo de artículo corresponde:

- a) *Artículo de investigación científica y tecnológica:* Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- b) *Artículo de reflexión:* Documento que presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- c) *Artículo de revisión:* Documento resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencias sociales aplicadas (administración) con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

- d) *Otro tipo de artículo.* Los trabajos y la correspondencia pueden ser enviados al editor a la siguiente dirección:

Editor: **Gabriel Antonio Ramírez**

Revista *Universidad & Empresa*

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Sede Complementaria

Calle 200 entre carrera 7ª y autopista norte

Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a:
universidadyempresa@urosario.edu.co.

El comité editorial de la Revista U&E considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos elegibles para publicación. Solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

1. La primera página del documento debe incluir:
 - 1.1. Título.
 - 1.2. Nombre del autor o los autores con nota al pie de la afiliación institucional y datos de contacto.
 - 1.3. Resumen que no exceda 100 palabras o 2000 caracteres, en idioma inglés y español.
 - 1.4. Al menos una palabra clave que facilite la indexación del artículo (máximo cinco).
 - 1.5. Los agradecimientos y la información sobre ayuda académica y financiera recibida para la elaboración del documento deben ser incluidos en una primera nota de pie de página, la cual no debe ser incluida en la numeración consecutiva de notas de pie de página.
2. El documento, con excepción de la primera página, no debe contener información que permita identificar a los autores.
3. La extensión de los artículos (incluyendo resumen, referencias, figuras y tablas) no debe ser superior a 7.000 palabras ni debe superar las 22 páginas tamaño

- carta. El texto a doble espacio, los márgenes deben ser de 3 cm por cada lado y el tipo de letra debe ser 12 puntos, en Microsoft Word, Times New Roman.
4. Las notas de pie de página deben ser de carácter aclaratorio, no con el fin de presentar la bibliografía, a no ser que sea de referencia y complementaria.
 5. Las referencias, figuras y tablas deben ser impresas al final del documento en hojas numeradas. El autor debe indicar en el texto el lugar donde el preferiría incluir las figuras y tablas.
 6. Las ecuaciones deben ser numeradas consecutivamente a lo largo del documento, así: (1), (2), etc., alineadas a la margen derecha. En aquellos casos en que la derivación de una ecuación haya sido abreviada sería de gran utilidad para los evaluadores si la derivación completa aparece en una hoja separada (que no será publicada).
 7. La forma de enunciar cifras en los artículos de la revista debe ser la siguiente:
 - La parte entera de la cifra se separará de la parte decimal con una coma, no con un punto ni con un espacio.
 - En ningún caso se usará el apóstrofo para dividir los dígitos de una cifra. La coma solo se empleará para marcar los decimales, nunca para marcar los miles, como suele hacerse en inglés.
 - Las cifras enteras de cuatro dígitos (de 1000 a 9999) se escribirán sin espacios, sin puntos y sin comas.
 - Las cifras enteras de cinco dígitos o más llevarán un punto cada tres dígitos, contados de derecha a izquierda.
 8. La numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
 9. La lista de referencias bibliográficas debe incluir únicamente las publicaciones citadas en el texto, así:

- **Libros**
Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
 - **Artículos**
Ramírez, G. A. (2012), “Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations”, *The Learning Organization*, Vol. 19 (1), pp. 58-76.
Vela, D. A. (2010), “La satisfacción del cliente bancario en Canadá: diferencias entre canadienses y emigrantes de la América Latina -Revisión y traducción”, En *Universidad & Empresa* N° 18, pp. 50-71.
 - **Artículos de Internet**
Chang, Y. y Martínez, C. E. (2003), “Electricity demand analysis using cointegration and ECM”. Consultado el 10 de marzo de 2009, en: <http://http://www.ruf.rice.edu/~econ/papers/2003papers/08Chang.pdf>
Nota Importante: Siempre que sea posible agregue el número DOI (Digital Object Identifier).
 - **Capítulo de un libro**
Méndez, C. (2001), “Proceso de investigación”. En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.
 - **Documentos de trabajo**
Vélez, A. R. (2004), “Protocolo de investigaciones”, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Colombia.
 - **Tesis**
Garzón, M. A. (1999), “El programa intraempresarial: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México”. Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.
10. Donde sea posible, añada direcciones Web para referencias y utilice el número DOI cada vez que pueda.
 11. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.

12. Los artículos que desean postularse para publicación se recibirán continuamente todo el año, sin embargo, el envío de los artículos no obliga al comité editorial de la Revista U&E a realizar su publicación.
13. Posteriormente se iniciará la evaluación con el envío de copia del material a un experto o actor privilegiado en el tema, para que de manera independiente conceptúen sobre la posible publicación del trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.
14. Una vez recogidas las evaluaciones, que pueden ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazo, los resultados son comunicados al autor para que de ser necesario realice los ajustes y/o modificaciones correspondientes; cuando el autor incorpora las modificaciones solicitadas por los evaluadores, los artículos se envían a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
15. El artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa del Director de Investigaciones de la Facultad de Administración.

Publication Norms

The journal *Universidad & Empresa* publishes articles with notes and comments based on those international guarantees of academic quality, which consider bibliographic references, theoretical formation and empirical work methodologies related to administration in strategic, managerial and entrepreneurial terms, with the intention of integrating academic knowledge with business reality.

Works must be original, unpublished, not under consideration for another journal and their content must be under exclusive responsibility of the author(s), without compromising in any way the University.

The journal can publish articles originally written in English. It must be specified what type of article it is:

- a) *Article of scientific and technological investigation:* A document that presents, in a detailed manner, the original results of an investigative process. The structure generally used includes four important parts: introduction, methodology, results and conclusion.
- b) *Article of reflection:* A document that presents the results of an investigation from an analytical, interpretive or critical perspective of the author, on a specific topic that refers to original sources.
- c) *Article of review:* A document that results from an investigation which analyzes systematizes and integrates the results of other published or not published, investigations, in an applied field of social sciences (administration), with the objective of recognizing advances and development trends.
This type of document is characterized by presenting a careful revision of at least 50 bibliographic references.

d) *Others*

Works and correspondence can be sent to the editor at the following address:

Editor: **Gabriel Ramírez**
Journal *Universidad & Empresa*
Faculty of Administration
Rosario University
It soothes Complementary
Calle 200 between carrera 7^a y autopista norte
Bogotá, Colombia
Works can also be sent to:
universidadyempresa@urosario.edu.co

UNIVERSIDAD & EMPRESA's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. The first page of the document must include:
 - 1.1. Title.
 - 1.2. Name of the author(s) with footnote of their institutional affiliation and contact information.
 - 1.3. Summary that does not exceed 100 words or 2000 characters, in English and Spanish.
 - 1.4. At least one key word to facilitate the indexing of the work (maximum 5 words).
 - 1.5. Notes of appreciation and information about academic and financial assistance received during the elaboration of the work must be included in the first footnote, but must not be included in the numeration of those consecutive footnotes.
2. With the exception of the first page, the work must not contain information which allows for the identification of the author(s).
3. Works must not be more than 7.000 words and 22 A4 pages in length, double spaced on one side. All four margins must be 3 cms. The font size must be 12, in

Times New Roman. Once accepted for publication, those who prefer to send their works in other formats must be willing to facilitate graphics and formulas in printed formats and on disc.

4. Footnotes must be of an explanatory format, not with the intention to present the bibliography, unless they are complementary references.
5. References, figures and tables must be printed at the end of the work on numbered pages. The authors must indicate in the text of the article the place they would like to show figures and tables.
6. Equations must be consecutively numbered throughout the work as follows: (1), (2), etc..., aligned to the right margin of the document. In those cases in which the derivation of the equation has been abbreviated, it would be of great use to the evaluators if the entire equation is presented on a separate page (which will not be published).
7. For articles in English, figures in the text must be written this way:
 - The integer and decimal parts must be separated by a dot, not by a comma as in Spanish, nor by a space.
 - The colon must be used to separate thousands. Never use apostrophe.
 - Up to four figures integers (1000 to 9999) must be written without spaces, neither dots nor colons.
 - Five or more integer digits figures must have a dot every three characters starting from write to left, as it is usual in English.
8. Numerals of the document must be consecutive, as follows:
 - I. Title 1
 - A. Subtitle second level
 1. Subtitle third level
 - II. Title 2
9. Bibliographic references must only include publications cited in the work, as follows:

- **Books**
Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
 - **Articles**
Ramírez, G. A. (2012), “Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations”, *The Learning Organization*, Vol. 19 (1), pp. 58-76.
Vela, D. A. (2010), “La satisfacción del cliente bancario en Canadá: diferencias entre canadienses y emigrantes de la América Latina -Revisión y traducción”, *En Universidad & Empresa* N° 18, pp. 50-71.
 - **Articles from Internet**
Chang, Y. y Martínez, C. E. (2003), “Electricity demand analysis using cointegration and ECM”. Downloaded march 10th 2009, from: <http://www.ruf.rice.edu/~econ/papers/2003papers/08Chang.pdf>
NB: Whenever possible, add DOI (Digital Object Identifier) number.
 - **Book chapter**
Méndez, C. (2001), “Proceso de investigación”. En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.
 - **Working paper**
Vélez, A. R. (2004), “Protocolo de investigaciones”, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Colombia.
 - **Thesis**
Garzón, M. A. (1999), “El programa intraempresarial: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México”. Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.
10. Use Web address and DOI number whenever possible.
11. Authors must be available to provide information required by the evaluators.

12. Articles will be received throughout the year, however; sending an article places UNIVERSIDAD & EMPRESA's publishing committee under no obligation to publish it.
13. The work will then begin to be evaluated by sending a copy of the material to a expert on the topic so that independent concepts can be given regarding its possible publication. The following criteria will be considered: academic quality or level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in terms of presentation, clearly written and phrased, clear literature citations, interest and topicality.
14. Once the evaluations (which could be full acceptance, acceptance with modifications or rejection) have been made and collected, the results are sent to an author so that the corresponding adjustments and/or modifications can be made. When an author has incorporated the modifications requested by the evaluators, then his/her article will be sent to a copy editor.
15. Such article may not appear in any mass media without the Director Research of Facultad de Administración's express authorisation.

Revista

Universidad & Empresa

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación, se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad de los derechos morales de la misma, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referenciadas; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre : _____
Cédula : _____
Firma : _____
Dirección de correspondencia : _____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Información de la Publicación

Publicación Semestral de la Facultad de Administración de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Calle 14 No. 4-69, Bogotá, Colombia.
Formato 17 x 24 cm.

Publication Information

Bi-annual publication of the School of Management the University Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

*Calle 14 No. 4-69, Second floor, Bogota, Colombia.
Size 17 x 24 cm.*

Compra

Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial Universidad del Rosario al teléfono (57+1) 2970200 Ext. 7724, Cra. 7 # 12B-41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia.

Solicitud vía correo electrónico
revistas@urosario.edu.co,
juruiz@urosario.edu.co.

Puede consignar a la cuenta corriente Bancolombia No. 03000775902 a nombre de la Universidad del Rosario. Una vez realizado el pago, por favor envíe un soporte del mismo con la siguiente información:

Nombre
Dirección y teléfono
Correo electrónico
Documento de identidad

Buy

In order to acquire editions of the journal please contact the Editorial Universidad del Rosario by calling (57+1) 2970200 Ext. 7724, Carrera 7 # 12B-41 Office 501, Bogota, Colombia.

*E-mail requests
revistas@urosario.edu.co,
juruiz@urosario.edu.co.*

You can make a deposit to our Bancolombia current account 03000775902, with the name of the Universidad del Rosario. Once the payment has been made, please send a confirmation to support the payment with the following information:

*Name
Address and telephone number
E-mail
I.D. Number*

Solicitud de Canje**Exchange Request**

gestioncanje@urosario.edu.co

Suscripciones**Subscriptions**

Puede enviar su solicitud a
Siglo del Hombre
Juan Manuel Bernal
jbernal@siglodelhombre.com

*You can send your request to
Siglo del Hombre
Juan Manuel Bernal
jbernal@siglodelhombre.com*

2 números al año:
Nacional: \$30.000
Internacional: \$92.100

*2 numbers a year:
National: US\$ 17 - € 12
International: US\$ 50- € 37*



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ISSN 0124-4639



25