

LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN

LEADERSHIP: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT AND RESEARCH

Francoise Contreras
Universidad del Rosario-Bogotá, Colombia

RESUMEN

El propósito de este estudio teórico es plantear algunos tópicos de desarrollo en el tema del liderazgo, a través del análisis retrospectivo del concepto. Se plantea la necesidad de continuar estudiando el liderazgo desde perspectivas cada vez más amplias e integrales que puedan abarcar la complejidad del fenómeno. Se enfatiza también en la importancia de seguir realizando investigaciones de carácter aplicado que sirvan de sustento para el desarrollo de modelos de liderazgo ajustados a las actuales condiciones de las organizaciones.

Palabras clave: Líder, liderazgo efectivo, liderazgo organizacional

ABSTRACT

The purpose of this study is to raise some theoretical issues of development on the theme of leadership, through the retrospective analysis of the concept. This raises the need to continue studying the leadership from perspectives increasingly broad and comprehensive so that they can embrace the complexity of the phenomenon. It was also emphasizes the importance of conducting applied research to serve as sustenance for the development of models of leadership adjusted to the current conditions of the organizations.

Keywords: Leader, effective leadership, organizational leadership

El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Por ello, la conceptualización del liderazgo, el propósito de formar líderes y la definición de lo que es un líder, ha generado un cuerpo de conocimiento que ha

resultado un tanto ambiguo y transitorio, en cuanto se modifica según los intereses de la sociedad que lo define y las tendencias teóricas vigentes. De esta forma, haciendo un análisis retrospectivo de las orientaciones del concepto, se puede afirmar que el liderazgo ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones.

El hecho de que los conceptos liderazgo y líder denoten cierta inconsistencia puede verse como una dificultad, si se cree que éstos han perdido identidad (Gardié, 2004) o como una oportunidad para depurar concepciones y conducir a un abordaje del fenómeno más ajustado a las

Fecha de recepción/Date of reception: 1/9/2008
 Fecha de aprobación/Date of approval: 30/9/2008

Dirección de correspondencia/Mail address:
 Francoise Contreras
 Universidad del Rosario
 Calle 14 número 4-80
 Bogotá
 Colombia
 E-mail: francoisevenezia@yahoo.com
 francoise.contreras46@urosario.edu.co

complejas condiciones actuales, cuyas particularidades son marcadamente distintas a las anteriores.

Las tendencias actuales apuntan hacia el estudio del liderazgo y del líder de manera amplia, sistémica e integral. Las explicaciones pasadas del fenómeno, lineales y excluyentes, fueron insuficientes ante la complejidad de las relaciones humanas involucradas en él. Este abordaje actual implica continuar el desarrollo de modelos desde perspectivas cada vez más amplias e incluyentes, cuyos elementos o agentes constitutivos provengan de la investigación aplicada y cuidadosamente desarrollada. El propósito de este estudio teórico es plantear algunas nociones sobre el liderazgo, su desarrollo conceptual y posibles líneas de investigación que aporten a la construcción futura de modelos que se ajusten a las condiciones actuales de las organizaciones.

EL LÍDER

El liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones. Inicialmente hubo interés por las diferencias individuales del líder, de hecho ésta fue la base de los estudios de personalidad centrados principalmente en la teoría de los rasgos.

La relación entre personalidad y liderazgo fue estudiada desde los años 30 y más formalmente desde mediados del siglo XX. Uno de los pioneros fue Stogdill, quien en 1948 encontró una relación, aunque incipiente, entre personalidad y liderazgo; sus estudios posteriores le permitieron comprender que no sólo son los rasgos los que ejercen influencia, sino también la forma en que éstos, bajo determinadas condiciones, son potenciados (Mejía, 2000). Pocos años después, Drucker (1954) afirmó que la administración sólo puede generar las condiciones bajo las cuales las cualidades del liderazgo se vuelvan efectivas o se detengan. Mc Gregor (1960) amplía notablemente la visión del liderazgo superando lo individual y lo ambiental y afirmó que éste depende no sólo de las características del líder, sino de las actitudes, necesidades y características de los seguidores, de la estructura y propósitos de la organización, de la naturaleza de la tarea y del entorno social, económico y político, desarrollándose posteriormente una serie de investigaciones en torno al tema.

Durante la última década del siglo XX, se vio una tendencia hacia explicaciones referidas a habilidades y características del líder, las cuales van más allá de la personalidad y en las cuales se hace referencia a la visión que deben tener las personas que lideran procesos, junto con ciertas cualidades, como pasión, integridad, curiosidad y audacia (Bennis, 1989). Kotter (1990) incluye un aspecto muy importante además de la visión, es decir, incluye la capacidad de generar estrategias para llevarla a cabo, a través del concepto de red o network cooperativa de recursos humanos; agregó también que los líderes deben tener la capacidad de producir cambios, como una de sus funciones primordiales, a través de tres procesos: a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio. Bajo esta misma orientación, Drucker (1990) plantea que los líderes deben tener disposición, auto-disciplina para escuchar y habilidades de comunicación.

En esta misma línea, Bacon (2008) identifica algunos constructos psicológicos que en balance constituyen las bases de lo que él llama un liderazgo constructivo. En la taxonomía propuesta, la mayoría de sus componentes hacen referencia al individuo, éstos son: autoconcepto, balance entre el interés propio y el de los otros, autoconciencia de sus pensamientos, intuiciones y emociones, sentido de seguridad, tolerancia al riesgo, autonomía, toma de decisiones (racional/emocional), capacidad de observar el todo y sus partes, constancia y confiabilidad, necesidad de logro y de poder (no para dominar) e integridad (actuar de acuerdo con estándares éticos). Otros componentes de su propuesta aluden a las relaciones interpersonales que establece el líder con sus seguidores, caracterizadas principalmente por confianza en los demás, empatía, equidad, honestidad, generosidad y cooperación. Finalmente, este autor incluye componentes relacionados con la forma en que el trabajador asume su trabajo, éstos son: conciencia por un trabajo ético, manejo adecuado del conflicto, comunicación, capacidad de dirección y vitalidad.

De manera paralela, se continuó avanzando en las diferencias individuales referidas a la personalidad que se supone poseen los líderes. Estos estudios surgen de la creencia de que hay algo particular en los líderes que diferencia de otros y que incluso nace con ellos.

Actualmente, existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización, concepción que curiosamente existe desde los clásicos estudios de Lewin y sus colaboradores en la década de los 30 (Adamek, 2007; Kouzes & Posner, 2002). No obstante, lo anterior no descarta la influencia de factores individuales que pueden incrementar la posibilidad de ejercer el liderazgo. Se parte de la premisa fundamental de que se trata de una condición humana y, como tal, estas diferencias individuales se potencian o inhiben de acuerdo con las oportunidades que brinda el ambiente en una relación sistémica permanente.

No obstante, cabe señalar que el estudio de la personalidad ha logrado importantes avances en la comprensión del liderazgo, principalmente hacia el desarrollo de instrumentos válidos y confiables, y que continúa siendo un área de especial interés. Algunos autores como Morgeson et al. (2007) critican la utilidad de medir los rasgos de personalidad en las organizaciones, argumentando que existen numerosos problemas asociados con la aplicación de las pruebas y con la baja validez de los instrumentos desarrollados, y sugieren que la investigación debería orientarse hacia el desarrollo de otras alternativas de evaluación distintas al autorreporte. En respuesta a esta crítica, Ones, Dilchert, Viswesvaran y Judge (2007) realizaron un meta-análisis, el cual les permite llegar a la conclusión de que las variables de personalidad medidas a través de estos métodos tienen una validez importante, que ha sido evidenciada a través de varios estudios, muchos de ellos con muestras grandes. De acuerdo con estos autores, las variables de personalidad pueden predecir el liderazgo y demás variables relacionadas con el trabajo, como el desempeño laboral.

Al respecto, una de las taxonomías de personalidad más utilizadas en el ámbito organizacional es el modelo de los cinco factores (Costa & McCrae, 1992) o rasgos de personalidad, que ha tenido importantes avances metodológicos y conceptuales para la comprensión de la personalidad del líder. Se ha encontrado que estas características individuales, por definición estables, predicen ciertas actitudes y características relacionadas con el liderazgo, tales como comportamiento ciudadano en las

organizaciones, satisfacción laboral, capacidad para cualificarse, creatividad, satisfacción con la vida, toma de decisiones, entre otros (Malouff, Thorsteinsson & Schutte, 2006). Nicholson, Fenton-O'Creevy, Soane & Willman (2005) y Weber, Blais & Betz (2002) encontraron que la extraversión y la apertura (búsqueda y valoración activa de la experiencia, tolerancia y exploración de lo desconocido) motiva a correr riesgos, mientras que el neuroticismo, los inhibe. Otros estudios hallaron que la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la responsabilidad predicen el juicio para la toma de decisiones y la propensión a correr riesgos en una variedad de situaciones en contextos empresariales (Gullone & Moore, 2000; Markey, Markey, Ericksen & Tinsley, 2006), probablemente debido a la confianza que tienen estas personas en sí mismas y la sensibilidad particular que desarrollan para observar la información que provee el ambiente (Mc Elroy & Down, 2007).

La importancia de continuar estudiando las diferencias individuales del líder radica, por una parte, en la identificación de personas que por sus características de personalidad, se presume, poseen cierta disposición para ejercer liderazgo y, por otra, en la intervención eficaz sobre las variables cognitivas que se vinculan a estos rasgos para potenciarlas en las personas, a partir de sus fortalezas. De igual forma, se sugiere estudiar la personalidad del líder desde modelos más integrales, por ejemplo, el modelo psicobiológico de la personalidad de Cloninger (1994) constituye una alternativa interesante en cuanto incluye una evaluación integral de la personalidad desde el temperamento (evitación del daño, búsqueda de novedad, dependencia del refuerzo y persistencia) y el carácter (autodirectividad, cooperatividad y autotrascendencia), cuyos componentes se han asociado con el liderazgo. Esta forma de conceptualizar la personalidad desde lo biológico y lo sociocultural (temperamento y carácter respectivamente) permitiría comprender la relación naturaleza vs. ambiente con relación al liderazgo y generar estrategias de intervención, principalmente centradas en aquellas variables referidas al carácter. Así mismo, estudiar la personalidad del líder desde este modelo, junto con el de los rasgos, permitirá comprender mejor las diferencias individuales relacionadas con el comportamiento de liderazgo.

Algunos avances al respecto se pueden observar en los estudios de Elliot y Thrash (2002), quienes encontraron que ciertos rasgos de personalidad como

la extraversión (que hace referencia a personas abiertos, activas y enérgicas con buenas relaciones interpersonales), emocionalidad positiva y sistemas de activación comportamental, se asocian con un temperamento aproximativo, mientras que aquellas personas que puntúan alto en neuroticismo (individuos propensos al sufrimiento psicológico, ideas no realistas, respuestas de afrontamiento no adaptativas), emocionalidad negativa e inhibición conductual poseen un temperamento evitativo. Coherentemente, el temperamento aproximativo ha mostrado estar sistemáticamente vinculado al logro de metas, característica fundamental de los líderes.

Todos estos resultados denotan la importancia de continuar estudiando la personalidad para comprender con mayor claridad las variables disposicionales que tienen los individuos para ejercer liderazgo y las variables cognitivas con ellas relacionadas. Al parecer, no cabe duda de la importancia de abordar las características de personalidad en relación con el comportamiento de liderazgo.

LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO

El clima y la cultura organizacional son factores fundamentales en el estudio del liderazgo, pues pueden influir en las condiciones organizacionales que lo fomentan, restringen y determinan. Existe cierta controversia sobre estos conceptos. Algunos autores consideran que clima y cultura organizacional hacen referencia a lo mismo (Katz & Kahn, 1999), mientras que otros consideran que se trata de fenómenos claramente diferenciados, en cuanto el clima hace referencia a las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo, en este sentido es subjetivo, temporal y manipulable; mientras que la cultura organizacional es el conjunto de normas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas, tiene una duración más larga y es menos vulnerable a la manipulación (Alonso, Sánchez, Tejero & Retama, 2000).

En cualquier caso, el clima y la cultura organizacional guardan relación con la forma en que las personas se relacionan dentro de la organización, por ello es parte esencial en el estudio del liderazgo. Tal afirmación puede sustentarse en la postura que asume Méndez (2006), quien define el clima organizacional como “el ambiente propio de la

organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (p. 108). Esta definición permite comprender que el ambiente laboral -en general- y el tipo de liderazgo -en particular- pueden posibilitar en mayor o menor medida el desarrollo y el bienestar de las personas (Shain & Kramer, 2004; Paton, Sengupta, & Hassan, 2005), influyendo positivamente en la calidad de vida, en el bienestar percibido y en los recursos psicológicos de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, el proceso de liderazgo constituye una fuente potencial para promocionar la salud en el lugar de trabajo, entendida ésta como el juicio subjetivo de bienestar sobre diversas dimensiones personales (Blanco, 1985). Esta perspectiva de liderazgo constituye una clara tendencia actual, cuya base es la responsabilidad social de las empresas. Los modelos de liderazgo actuales deben abarcar el ámbito en que éste se desarrolla y manifiesta, el cual debe caracterizarse por ser un entorno organizacional saludable, concepto que supera las acciones de prevención y promoción de la salud, como comúnmente se entienden, y se centra en la generación de ambientes que favorezcan el desarrollo psicológico y social de los individuos y les permita alcanzar altos niveles de satisfacción y bienestar personal, aspectos precursores de un liderazgo efectivo.

El liderazgo juega un papel importante para que la organización se aproxime a esta postura holística hacia el bienestar de los individuos. Parsons (1999) ha presentado un concepto de promoción de la salud en las empresas fundamentado en un marco ecológico que incluye esfuerzos para lograr los objetivos a nivel organizacional, interpersonal e individual. A pesar de su enorme importancia, el área aún está en estado incipiente de desarrollo; Shain y Kramer (2004) lo atribuyen a que la mayoría de las intervenciones de promoción de la salud se han centrado más sobre los trabajadores individuales que sobre el comportamiento y el cambio organizacional. En este sentido, es necesario realizar más investigación sobre el impacto de la organización y ciertas formas de organización y liderazgo sobre el bienestar de los individuos, estudios comparativos podrían dar una visión más amplia sobre

los mecanismos de promoción de la salud y su relación con el desempeño y el éxito empresarial (Eriksson, Jansson, Haglund, & Axelsson, 2008).

Existe fuerte evidencia respecto a que las relaciones sociales positivas son necesarias para el bienestar de los trabajadores y para el funcionamiento de la organización, a tal punto que se estima que los resultados deseables, aun económicos, son frecuentemente causados por el bienestar más que por otros factores. Las personas con alto bienestar suelen ganar más dinero y realizar mejor su trabajo que las personas que reportan menos bienestar; los trabajadores que se consideran felices son mejores ciudadanos y colaboradores en las organizaciones, tienen mejores relaciones interpersonales, reportan ser más saludables y presentan mayor satisfacción laboral y actitudes positivas hacia el trabajo, todo ello contribuye de manera significativa en la productividad de la organización (Seligman, 2002), lo cual justifica ampliamente la imperiosa necesidad de estudiar el bienestar en las organizaciones y cómo el estilo de liderazgo lo promueve o inhibe.

El bienestar es definido por Seligman (2002) como las evaluaciones positivas que hacen las personas sobre su vida, lo cual incluye emociones positivas, compromiso y satisfacción. El estudio de estos y otros recursos psicológicos de los trabajadores ha permitido comprender que a) las personas pueden disfrutar más su trabajo que ciertas actividades de entretenimiento (Csikszentmihalyi, 1990), b) la satisfacción laboral se relaciona con el comportamiento cívico en la organización, con el afecto positivo y el nivel de desempeño (Daus, 2001; Miles, Borman, Spector & Fox, 2002) y c) que el éxito financiero de las empresas y la satisfacción laboral pueden predecirse una a la otra de manera significativa (Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003).

Se hace necesario desarrollar modelos de liderazgo organizacional que incluyan de manera integrada las variables antes referidas y someterlos a validación empírica. Eriksson, et al., (2008) sostienen que es necesario estudiar y proponer un tipo de liderazgo que permita a sus trabajadores ejercer control sobre sus actividades laborales, dado que esta forma de liderazgo suele manifestarse en respuestas positivas sobre la salud de los trabajadores y, consecuentemente, sobre la productividad de las empresas.

Así mismo, se hace necesario asumir en estos modelos un concepto más amplio de organización, que permita observarla en toda su complejidad. Dooley (1997) plantea que la teoría de los sistemas adaptativos complejos (CAS por sus siglas en inglés), que ha recibido gran atención por parte de la administración y la dirección, puede ser aplicada para alcanzar el cambio y la transformación de las organizaciones. Este mismo contexto conceptual podría constituir la base de los modelos teóricos aplicados al liderazgo; en este sentido, un CAS se compone de: a) mecanismos internos (agentes, auto-organización y emergencia, conectividad y dimensionalidad), b) convolución (cuasi-equilibrio y estado de cambio, cambios no lineales, y futuro no aleatorio) y c) ambiente (Dinamismo y panorama difícil) (Choi, Dooley, & Rungtusanatham, 2001).

Si se concibe la organización bajo este paradigma, el liderazgo podría hacer parte de los mecanismos internos de un sistema complejo que se vuelve adaptativo (CAS), si cuenta con agentes que tengan la habilidad de intervenir significativamente en el curso de los eventos de afectan al sistema (agency), de hecho eso lo hace adaptativo (Choi et al., 2001). Aunque todos los sistemas complejos pueden tener cambios de manera espontánea debido a la interacción entre sus agentes, el que posean la capacidad de ejecutar acciones y ejercer poder sobre los demás agentes de manera significativa es lo que hace que el sistema complejo sea adaptativo, estos agentes podrían ser los líderes que actúan en organizaciones complejas donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales.

El estilo de liderazgo afectaría, dentro de este paradigma, al componente interno de la dimensionalidad del CAS, definida ésta como el grado de libertad que los agentes individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma. Los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), actúan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo efectivamente la dimensionalidad del sistema, las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los agentes, mientras que ampliar la dimensionalidad aumenta el grado de autonomía y permite a los agentes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas, de hecho, muchas de las actividades creativas de los agentes de las organizaciones emergen de estos sistemas (Choi et al., 2001). Se sugiere en futuros estudios, para futuros estudios, plantear modelos desde estas teorías, que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) que hacen parte de ella.

EL LIDERAZGO EFECTIVO

La efectividad del liderazgo ha sido un concepto altamente vulnerable a los cambios sociohistóricos y culturales; el criterio de efectividad está vinculado al efecto que se desea lograr a través del ejercicio de liderazgo. Aunque la efectividad del liderazgo depende de la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados, quizás lo más importante, y que subyace a lo anterior, es la forma ética y responsable de dirigir, puesto que genera confianza e interés en los demás. Éste último depende, en gran medida, de las características de la organización, su clima y demás variables que incentivan el desarrollo de determinados tipos de líderes, con principios y valores que conducen a estilos de liderazgo que generan dinámicas particulares que favorecen ciertos aspectos de la organización en detrimento de otros, o por el contrario, líderes que logran abarcar favorablemente todos los ejes de la organización, dentro de una estructura flexible que lo fomente.

Varios autores coinciden en afirmar que el liderazgo para este momento histórico debe variar, incluso Kotter (1990) plantea que no se trata de cambiar el estilo, sino la forma en que se trabaja. Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente que cambia de forma vertiginosa, sumamente competitivo, más globalizado, con recursos humanos altamente cualificados y unas posibilidades enormes en la capacidad de comunicación e información debido al avance tecnológico, todo ello exige cambios importantes en el líder, que debe no sólo ajustarse a estas condiciones, sino obtener de ellas el mayor provecho. Si no se cuenta con un liderazgo efectivo y flexible que responda a estas altas demandas, las organizaciones pueden anquilosarse y fracasar.

Es evidente que cambios en el liderazgo implican necesariamente que la estructura organizacional sufra algunas transformaciones. En este sentido, el liderazgo y la dirección, aunque son dos sistemas de actuación distintos, son complementarios y necesarios para tener éxito en ambientes tan complejos. Kotter (1990) hace una interesante distinción: gerenciar es manejar la complejidad, fijar metas y señalar los pasos para lograrlas, mientras que liderar es manejar el cambio y generar estrategias para producirlos, es desarrollar una visión de futuro; así, el director planea, organiza, controla y genera un grado de predicción y orden sobre los resultados esperados,

mientras que el líder orienta, comunica, motiva e inspira para lograr esos cambios. En este sentido, Maxwell (1998) sostiene que el liderazgo efectivo se caracteriza por la habilidad de quien dirige para alentar a los otros a involucrarse y participar en el proceso de llevar a la organización al más alto nivel, implica compartir información, dar poder y responsabilidad y reconocimiento a los otros, generando dentro del proceso un liderazgo en todos los niveles, que se fortalece de manera continua a través de la práctica cotidiana, constituyendo un círculo sólido de personas que puedan apoyar al líder y trabajar cerca de él, para identificar metas e implementar estrategias. Según esta perspectiva, los futuros líderes deben estar convencidos de que en cualquier nivel de la organización es factible el liderazgo y que ellos tienen las habilidades necesarias para serlo o que potencialmente las pueden desarrollar (Kouzes & Posner, 2002).

Existe un gran consenso respecto a la importancia de ejercer un liderazgo en el que la información y el poder se compartan con los distintos niveles de la organización, lo que algunos autores han llamado el empoderamiento. Este concepto hace referencia al desplazamiento del poder hacia las personas de la organización, y se les asigna roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades (Mc. Farland, Senn, & Childress, 1996). Ésto lleva a un estilo de liderazgo colectivo dentro de una ética directiva en la que los trabajadores intervienen en la planeación y organización de su trabajo y se evita el riesgo que implica la centralización del poder en las organizaciones (Bacon, 2008; Zaleznik, 2004).

En esta misma línea, Boumans y Landeweerd (1993) afirman que cuando el liderazgo se focaliza en el desempeño de las tareas, puede mejorarse la productividad de la organización, pero afectar el bienestar de los individuos; por ello sugieren que el liderazgo efectivo debe orientarse hacia las relaciones humanas y la tarea, para tener un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral como en la productividad de la organización. No obstante, Eriksson et al., (2008) sugieren que el tipo de liderazgo debe ejercerse de acuerdo con la madurez de los trabajadores, es decir, su motivación hacia el logro de resultados, disposición, habilidad para tomar decisiones, responsabilidad, conocimiento y experiencia. Cuando la madurez de un empleado es baja, el liderazgo debe orientarse hacia la tarea y cuando es alta, a las relaciones humanas, aspecto que debería estudiarse en futuros estudios.

Los estudios también han indicado que el llamado liderazgo transformacional puede ser particularmente importante para fomentar la satisfacción laboral (Pollock, 1998). Este tipo de liderazgo se caracteriza por incrementar la motivación de los empleados a través del hecho de compartir una visión de futuro, lo cual puede generar en los seguidores sentido y significado en el trabajo e incrementar la percepción de control personal sobre la situación laboral (Sparks, Faragher & Cooper, 2001), incrementar la responsabilidad, la satisfacción laboral y, consecuentemente, el esfuerzo del trabajador por optimizar su desempeño (Batt, 2004; Manz, 1992; Mikkelsen, Saksvik, Eriksen, & Ursin, 1999; Sparks et al., 2001), aspectos que se han asociado con estados de salud positivos (Hochwaller & Brucefors, 2005). Pereira (2005) plantea la necesidad de alcanzar un autoliderazgo efectivo, esto es, uno que transforme al líder y lo haga sensible al cambio, uno que pueda modelar exitosamente las destrezas de las relaciones interpersonales. Este tipo de líder debe poseer cuatro competencias fundamentales: visión, ética, coraje y realidad, todas ellas en estrecha interconexión.

CONSIDERACIONES FINALES

La investigación sobre el liderazgo ha tenido avances importantes en cada una de sus aproximaciones y corrientes teóricas. Se sugiere, con base en ellas, continuar realizando estudios orientados dirigidos hacia la caracterización de los líderes, esto es, factores de personalidad (utilizando distintos instrumentos) y variables cognitivas (autoeficacia, autoconcepto, control percibido, estilos atribucionales, calidad de vida percibida, estilos de afrontamiento, orientación al logro y habilidades sociales entre otros).

Se hace necesario distinguir en los estudios los rasgos de personalidad, de las habilidades, competencias e incluso creencias y demás cogniciones de los individuos. En los estudios, es necesario distinguir: rasgos de personalidad, habilidades, competencias e, incluso, creencias y demás cogniciones de los individuos. Comprender la intrincada relación entre estas variables constituye un reto importante que puede lograrse académicamente en las organizaciones, de tal manera

que se cuente con el insumo suficiente para garantizar intervenciones efectivas que favorezcan el desarrollo de las empresas y de las personas que hacen parte de ellas.

Es importante continuar desarrollando modelos de liderazgo, validarlos empíricamente y, sobre todo, estimar su efecto sobre la organización (por ejemplo, perdurabilidad, productividad entre otros). La teoría de los sistemas complejos aplicados al liderazgo organizacional constituye una prometedora perspectiva que podría contribuir a formular modelos de liderazgo que promuevan la flexibilidad y permeabilidad de las organizaciones para desempeñarse en las condiciones actuales, caracterizadas por importantes cambios e incertidumbre.

Dada la complejidad del fenómeno del liderazgo y la influencia entre variables de diversa índole que complejizan el comportamiento organizacional, se hace necesario realizar abordajes más amplios, integrados e integrales, que permitan comprender cómo las distintas variables estudiadas se relacionan o se influyen unas con otras. Con base en ello, se podrían generar estrategias de intervención a favor de un liderazgo más efectivo, orientado hacia el bienestar de los individuos y la productividad de la organización.

Continuar estudiando de manera rigurosa el fenómeno del liderazgo permitirá seguir construyendo modelos efectivos y acordes con las condiciones actuales de las organizaciones. Actualmente, se observa una fuerte tendencia hacia el trabajo ético, fundamentado en principios que realzan la condición humana sobre cualquier otro tipo de interés en las organizaciones, lo cual denota una oportunidad interesante de desarrollo en el tema del liderazgo.

REFERENCIAS

- Adamek, M. S. (2007). Elements of Leadership Development: What contributes to effective leadership? *Music Therapy Perspectives*, 25(2), 121-124.
- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B., & Retama, M. (2000). Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En E. Agullo, C. Remeseiro, & J. Fernández (Eds.), *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones* (pp. 340-343). Madrid, España: Biblioteca Nueva.

- Bacon, T. (2008). Balanced Leaders. Balance affects effectiveness. *Leadership Excellence*, 11.
- Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors and managers. *Industrial relations*, 43, 183–212.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. London, England: Hutchinson.
- Blanco, A. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici, & J. M. Fernández (Eds.). *Psicología Social Aplicada*. Bilbao, España: DDB.
- Boumans, N. P., & Landeweerd, J. A. (1993). Leadership in the nursing unit: relationships with nurse's well-being. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 767–75.
- Choi, T. Y., Dooley, K. J., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19, 351–366.
- Cloninger, R. C. (1994). *The Temperament and Character Inventory (TCI): a guide to its development and use*. Centre for Psychobiology of Personality. St Louis, Missouri, USA: Washington University.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, USA: Harper Perennial.
- Daus, C. S. (2001). Rater mood and employee emotional expression in a customer service scenario: Interactions and implications for performance review outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 349–370.
- Dooley, K. J. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change Nonlinear Dynamics, *Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69-97
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, USA: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization*. Principles and Practices. New York, NY, USA: Harper Collins Publishers
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(25), 804-818.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund Bo J., & Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company [Versión electrónica], *Health Promotion International*, 1-7.
- Gardié. O. (2004). La Visión Creativa del Capital Humano Integral. *Memorias del III Encuentro Internacional de Creatividad y Educación*. Caracas, Venezuela.
- Gullone, E., & Moore, S. (2000). Adolescent Risk-taking and the Five-factor Model of Personality. *Journal of Adolescence*, 23(4), 393-407.
- Hochwaller, J., & Brucefors, A. B. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39, 1237–1248.
- Katz, D., & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México, México: Trillas.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change*. New York, USA: The Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco CA, USA: Josey-Bass.
- Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., & Schutte, N. S. (2006). The Five-factor Model of Personality and Smoking: A Meta-analysis. *Journal of Drug Education*, 36, 47-58.
- Manz, C. (1992) Self-leading work teams: moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45, 1119–1139.
- Markey, C. N., Markey, P. M., Ericksen, A. J., & Tinsely, B. J. (2006). Children's Behavioral Patterns, the Five-Factor Model of Personality, and Risk Behaviors. *Personality and Individual Differences*, 41, 1503-1513.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of Leadership*. Nashville, TN, USA: Thomas Nelson.
- Mc Elroy, T., & Dowd, K. (2007). Susceptibility to anchoring effects: How Openness-to experience Influences Responses to Anchoring Cues. *Judgment and Decision Making*, 2, 48-53.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Mc. Farland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI* (E. Hoyos & L.H. Ramírez, Trads.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Mejía, M. L. (2000). Fundamentos teóricos sobre el concepto de liderazgo. *Serie documentos. Borradores de investigación*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.

- Mikkelsen, A., Saksvik, P. O., Eriksen, H. R., & Ursin, H. (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work and Stress, 13*, 20–31.
- Miles, D., Borman, W. E., Spector, P., & Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(12), 51–57.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology, 60*(3), 683–729.
- Nicholson, N. M., Fenton-O'Creevy, M., Soane, E. & Willman, P. (2005). Personality and Domain-Specific Risk Taking. *Journal of Risk Research, 8*(2), 157–176.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology, 60*(4), 995–1027.
- Parsons, M. (1999) Health promoting organizations: A systems model for advanced practice. *Holistic Nursing Practice, 13*, 80–89.
- Paton, K., Sengupta, S., & Hassan, L. (2005). Settings, systems and organization development: the Healthy Living and Working Model. *Health Promotion International, 20*, 81–89.
- Pereira O. (2005). Self leadership in a world of uncertainty: a Brazilian perspective. *Leadership Review, 5*, 73–82.
- Pollock, K. S. (1998). The relationship between leadership style and subordinate satisfaction and performance in public accounting firms. (Disertación doctoral, University of Kentucky, 1998). Dissertation Abstract International. *University Microfilms International, 59*(4A) 1244.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and market Performance? *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 836–851.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York, USA: Free Press.
- Shain, M. & Kramer, D. M. (2004). Health promotion in the workplace: Framing the concept; Reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine, 61*, 643–648.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, L. C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 489–509.
- Weber, E., Blais, A., & Betz, N. E. (2002). A Domain-specific Risk-attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making, 15*, 263–290.
- Zaleznik, A. (2004). Directivos y líderes ¿Son diferentes? *Harvard Business Review, 82*(1), 64–71.