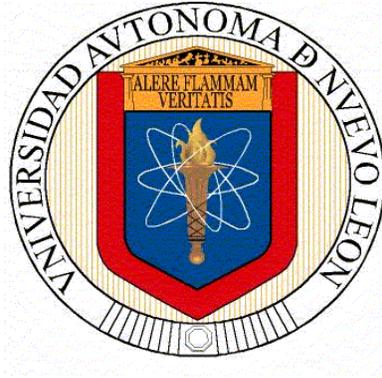


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA**



TESIS

**REPRESENTACIONES CONCEPTUALES DE LOS ATRIBUTOS
DEL LIDERAZGO Y DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA
SIGNIFICACIÓN DE UN LIDER IDEAL PARA EL SIGLO XXI EN UN
CONTEXTO ORGANIZACIONAL.**

JUAN MANUEL FRANCISCO VELASCO Y RAMÍREZ

**QUE PRESENTA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN
EN PSICOLOGÍA**

MONTERREY, N. L., MEXICO, DICIEMBRE DE 2013.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION**

DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA



**REPRESENTACIONES CONCEPTUALES DE LOS ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO Y DE
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA SIGNIFICACIÓN DE UN LIDER IDEAL PARA EL SIGLO
XXI EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL.**

**TESIS COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN
FILOSOFÍA**

PRESENTA:

JUAN MANUEL FRANCISCO VELASCO Y RAMÍREZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. RENÉ LANDERO HERNÁNDEZ

MONTERREY, N. L., MEXICO, DICIEMBRE DE 2013.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION**

DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA

La presente tesis titulada “Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo xxi en un contexto” presentada por Juan Manuel Velasco y Ramírez ha sido aprobada por el comité de tesis.

Dr. René Landero Hernández
Director de tesis

Dra. Maria Concepción Rodríguez Nieto
Revisor de tesis

Dr. Manuel Guadalupe Muñiz García
Revisor de tesis

Monterrey, N. L., México, diciembre de 2013.

Dr. Juan Lauro Aguirre Villafaña
Revisor de tesis

Dr. Abel Hibert Sánchez
Revisor de tesis

RESUMEN

A un grupo de 250 líderes organizacionales, empresariales, sindicales y funcionarios públicos de alto rango de la ciudad de mayor carácter empresarial de México (Monterrey, Nuevo León) se les pidió participar en un estudio de ciencia cognitiva de representación del conocimiento de liderazgo organizacional ideal del siglo XXI. Los participantes tuvieron que evaluar y comparar la deseabilidad de 20 atributos de liderazgo y de inteligencia emocional con el propósito de obtener distancia semántica entre estos atributos usando una técnica psicofísica basada en la ley de juicio comparativo de Thurstone. Las distancias semánticas permitieron elaborar redes conceptuales de 5 organizaciones que sugieren que si bien las representaciones conceptuales bajo estudio comparten en común la tipificación conceptual de al menos 7 formas de liderazgo reconocidos por la actual literatura académica, existe la identificación de dos nuevos estilos de liderazgo con características de auto organización conceptual, dinámicos y emergentistas que sugieren que un líder organizacional puede tomar posiciones de liderazgo antagónicas en situaciones de dirección (Estilo de liderazgo Chung-Yung) o bien de no acción como una acción estratégica (Estilo de liderazgo Wu-Wei).

Palabras clave: Organizaciones conceptuales, representación mental, estilos de liderazgo, inteligencia emocional.

ABSTRACT

A sample of 250 organizational, entrepreneurs, unions and public administration top level leaderships from the most dynamical industrial city in Mexico (Monterrey), were required to participate in a cognitive science mental representation study of ideal organizational leadership for the 21th century. Participants had to evaluate the desirability of 20 leadership and emotional intelligence attributes. The goal was to obtain semantic distance indexes among these attributes using a psychophysical technique based on Thurstone's law of comparative judgment. Semantic distances allowed obtaining conceptual mental representations for 5 organizations that suggested a common conceptual representation that embraces at least 7 different leadership constructs. Moreover, two new leadership models emerged from the obtained conceptual organizations that are dynamical and emergent. They suggest an organizational leadership capable of taking antagonist leadership positions (Chung- Yung or middle positions) and another one that suggests no action as a strategically approach to decision making (Wu-Wei).

Key words: Conceptual organizations, mental representation, leaderships models, emotional intelligence.

INDICE

Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vii
CAPITULO I	20
INTRODUCCION.....	20
Definición del Problema	22
Objetivo General	25
Objetivos específicos:.....	26
CAPITULO II	27
MARCO TEORICO.....	28
I. ORIGEN DEL CONCEPTO LIDER (LEADER)	29
Problemática para definir el concepto de liderazgo.....	30
Definiciones del liderazgo.....	31
¿Los líderes nacen o se hacen?	33
II. LA ORGANIZACIÓN.....	35
Definición de Organización.....	36
La organización bajo el enfoque de sistemas como un sistema de actividad humana	40
III. ORÍGENES DE LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN	44
Diferencias y similitudes entre Líderes y Gerentes	47
IV. CULTURA Y LIDERAZGO.....	58
Definiciones de cultura	58
Cultura organizacional	63
Dimensiones de la cultura de Hofstede	63
La cultura en el desempeño y pensamiento de líderes y administradores	71
Influencia de la cultura de negocios Estadounidense y el modelo anglosajón del liderazgo.....	76
Necesidad de cambio de paradigma del modelo Anglosajón- Estadounidense de liderazgo y de gestión para otras culturas	81
El pensamiento estratégico del liderazgo de los autores militares clásicos	83
Sun Tzu: el arte de la guerra.	83

El Bushido, La vía del guerrero.....	84
De la Guerra de Karl von Clausewitz	85
Modelos de Liderazgo	86
Precursores de la profesionalización de La gerencia.....	88
Burocracia y autocracia.	90
Liderazgo carismático	94
Lado oscuro del carisma: Los Lideres Tóxicos	99
El liderazgo de la resistencia no violenta: Satyagraha	101
Estudios del enfoque de estilo del liderazgo de las universidades de Iowa, Ohio y Michigan.....	104
Estudios de Liderazgo de la Universidad de Iowa	104
Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio	106
Estudios de Liderazgo de la Universidad de Michigan.....	107
El Liderazgo Autocrático-Democrático-Laissez Faire o liberal	109
Teoría de Rasgos del Liderazgo o Teoría del gran Hombre.....	115
Movimiento de relaciones humanas en el estudio del liderazgo.....	117
Grid Gerencial	119
Teorías del Liderazgo Situacional- Contingencial	120
Modelo de liderazgo contingencia	123
Modelo del liderazgo de la Teoría del Camino-Meta	130
Modelo del liderazgo situacional.....	131
La Teoría del Intercambio Líder-Miembro.....	134
Administración por objetivos.....	137
El Liderazgo Centrado en la Acción	139
Liderazgo Transaccional y Transformacional.....	141
Modelos transaccionales de liderazgo	143
Modelos transformacionales de liderazgo.....	143
Liderazgo Ético o Autentico.....	148
Liderazgo espiritual	151
Liderazgo de Servicio	156
Liderazgo efectivo de Drucker.....	165
Liderazgo resonante.....	168
Liderazgo de los Jesuitas	177
Liderazgo Inteligente	182
Teoría del Liderazgo Filtrado.....	186
Hacia el nuevo paradigma en el estudio del Liderazgo	192

Enfoque cognitivo del liderazgo: Formación de la mente de líderes y seguidores de acuerdo a Gardner.....	192
La mente no instruida del niño de 5 años	193
Formación de la mente de los líderes	194
Las historias a lo largo del ciclo vital.....	195
Formación de la mente de los seguidores	198
La mente de la mujer y sus pertenencias grupales.....	200
V. INTELIGENCIA EMOCIONAL	202
Definiciones y elementos de la inteligencia.....	202
VI. EMOCIONES.....	205
Dimensiones de las emociones.....	205
Emoción, sentimiento, estado de ánimo y afecto	206
Mecanismo de la emoción e inducción de las emociones	207
Antecedentes de la inteligencia emocional.....	211
Principales corrientes en el estudio e investigación de la Inteligencia Emocional.....	212
Análisis comparativo de los principales Modelos de Inteligencia Emocional de Habilidades y Mixtos.....	215
Modelo de Inteligencia Emocional de Aproximación de Habilidades de Mayer, Salovey y Caruso.	217
Subsistemas de la personalidad e inteligencia emocional.....	224
VI. ORGANIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS REPRESENTACIONES MENTALES EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	226
VII. EFECTO MERTON (1964)- ROSENTHAL (1966) Y EPISODIO DEL ROL DE KATZ & KAHN (1977).....	237
VIII.METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES (CHECKLAND, 1994)	244
CAPITULO III	253
METODO.....	253
Diseño utilizado	253
Participantes y panel de jueces.....	256
Instrumentos.....	263
Recolección de Datos.....	274
CAPITULO IV	275
RESULTADOS	276
CAPITULO V	293
DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	293

Implicaciones	300
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	308
Fry, L. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership. En R. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), <i>Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility</i> (pp. 47-84). Greenwich, CT: Information Age.....	331
Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 88(2), 246-245.	342
Knowles, R. (2002). Self-organizing leadership: A way of seeing what is happening in organizations and a pathway to coherence (Parte II). <i>Emergence</i> , 4(4), 86-97.	345
Kotter, J. P. (1982). <i>The general managers</i> . New York: Free Press	345
Kotter, J. P. (1988). <i>The leadership factor</i> . New York: Free Press	345
Kotter, J. P. (1990). <i>A force for change</i> . New York: Free Press.....	345
Kotter, J. P., & Lawrence, P. R. (1974). <i>Mayors in action: Five studies in urban governance</i> . New York: Jhon Wiley.	345
Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). <i>The leadership challenge: How to Sep getting extraordinary things done in organizations</i> . San Francisco, CA: Jossey-Bass.	345
Kras, E. S. (1995). <i>Management two Cultures: Bridging the Gap between US</i> . Yarmouth Maine, USA: Intercultural Press.....	345
Krause, D. G. (1995). <i>The Art of War For Executives</i> . New Canaam, CT: Susan P. Urstadt Inc.	345
Krauze E. (2001). <i>Serie México Siglo XXI</i> . México: Editorial Clio..	345
Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Catching FIRE without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? En N. M. Askanasy, W. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), <i>Emotions in the workplace: Theory, research, and practice</i> (pp.177-188). Westport, CT: Quorum Books.	346
Kuo, E. (2000). <i>Tale of two cities: Hong Kong and Singapore from East Asian perspective. Inaugural Forum Speaker, International Dean's Forum</i> . University of Wisconsin-Oshkosh: Collage of Humanity and Arts.....	346

Lam, S., Lau, I., Chiu, C., Hong, Y. & Peng S. (1999). Differential emphases on modernity and traditional values in social categorization. <i>International Journal of Intercultural Relations</i> , 23, 237-256.....	346
Lao, T. (1970). <i>Tao Te Ching</i> . London, UK: Allen & Unwin.	346
Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, <i>Administrative Science Quarterly</i> , 12(1), 1-47. http://dx.doi.org/10.2307/2391211	346
Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 12(1), 1-47. http://dx.doi.org/10.2307/2391211	346
Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1969). <i>Organization and environment: Managing differentiation and integration</i> . Homewood, IL: Richard D. Irwin.	346
Lazarus, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. En K. R. Scherer, A. Schorr & J. Tom. <i>Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research</i> . New York: Oxford University Press. ..	346
Levitt, T. (1983). The globalization of markets. <i>Harvard Business Review</i> , 92-102.	347
Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, <i>Human Relations</i> , 1(1), 5-41. http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103	347
Lewin, K., Lippitt R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. <i>Journal of Social Psychology</i> , 10(2), 271-301. http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366	347
Likert, R. (1961). <i>New Patterns of Management</i> . Nueva York: McGraw-Hill.....	347
Likert, R. (1967). <i>The Human Organization: Its Management and Value</i> . New York: McGraw-Hill.....	347
Lindsay, P. H., & Norman, D. A. (1977). <i>Human Information Processing: An introduction to Psychology</i> . New York: Academic Press.....	347
Link, S. W. (1992). <i>The wave theory of difference and similarity</i> . New Jersey: LEA.....	347
Linkert, R. (1961). <i>New Patterns of management</i> . New York: McGraw-Hill.	347
Lipman-Blumen, J. (1996). <i>The connective edge</i> . San Francisco:	

Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1.	Panel de jueces	255
Tabla 2.	Estímulos usados en los juicios comparativos de atributos personales	264
Tabla 3	Probabilidad de que las redes conceptuales de las empresas compartan un número de conexiones similares por azar.	278

Figuras

Figura 1.	Modelo componencial de Liderazgo Integral Klenke	19
Figura 2.	Diferencias entre dirigir vs liderar de acuerdo a diversos autores (Palomo 2012)	47
Figura 3.	Diferencias y similitudes entre líderes y administradores (Velasco, 1994).	51
Figura 4.	Orígenes, elementos y consecuencias de la cultura (Cateora, Gilly, & Graham 2009)	58
Figura 5.	Cuatro dimensiones culturales de Hofstede (Gibson, Ivancevich , Donnelly & Konospake, 2009).	64
Figura 6.	Trasfondo contextual de once países de Hall (Cateora, Gilly & Graham, 2009).	70
Figura 7.	Constructos del modelo del liderazgo carismático (Conger & Kanungo, 1987).	95
Figura 8.	Escala del continuo de comportamiento del liderazgo autocrático- democrático (Tannenbaum & Schmidt, 1958, citado en Luthans 2008).	107
Figura 9.	Comparativo entre los constructos de los Estilos de Liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez-Faire (White & Lippitt, 1960).	109

Figura 10.	Análisis comparativo entre los modelos de liderazgo situacional-contingencial (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2009).	110
Figura 11.	Estilos de liderazgo situacional con orientación hacia las tareas y las relaciones (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2009).	123
Figura 12.	Escala bipolar y atributos personales del Liderazgo Contingencial (Fiedler, 1993).	125
Figura 13.	Relaciones pronosticadas entre el colaborador menos preferido, la situaciones favorables y el rendimiento del líder (Fiedler, 1993).	126
Figura 14.	Modelo del liderazgo camino-meta (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2009).	129
Figura 15.	Constructos del modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blachard, 1969, citado en Gibson et al., 2009).	131
Figura 16.	Modelo de liderazgo situacional (Blanchard, 1985)	132
Figura 17.	Teoría de intercambio Líder-Miembro	134
Figura 18.	Ciclo de la administración por objetivos (Odiorne, 1965)	136
Figura 19.	Liderazgo Centrado en la Acción (Adair, 1968,1990).	138
Figura 20.	Constructos componentes de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional de diferentes autores de 1947-1991. (Chemers & Ayman ,1993).	143
Figura 21.	Constructos de los modelos de liderazgo transaccional y transformacional (Bass, 1990)	144
Figura 22.	Constructos de liderazgo autentico (Luthans & Avolio, 2003).	148
Figura 23.	Sistemas de identidad en la Teoría de Liderazgo autentico-espiritual, integrando las identidades del yo del lider y la espiritual (Klenke, 2007).	150

Figura 24.	Modelo de auto liderazgo de bienestar total (Sydänmaanlakka, 2002)	159
Figura 25.	Jerarquía de Estilos de Liderazgo 2001 a, 2001 b	171
Figura 26.	Elementos del Concepto Erizo (Collins, 2001b)	172
Figura 27.	Constructos del modelo de Liderazgo Nivel 5 (inspirado en Collins, 2001 b)	174
Figura 28.	El Ying y el Yang del liderazgo, Nivel 5 y del ciclo de la ruina de las organizaciones (Collins, 2001b).	175
Figura 29.	Funciones y actividades de liderazgo inteligente para construir una organización que aprende (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2009)	181
Figura 30.	Análisis pre cortical amigdalár llevada por la ruta de talámico amigdalár (López, 2002).	208
Figura 31.	Formas del proceso de regulación de la emoción (Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2000).	209
Figura 32.	Circuito circular de retroalimentación entre emoción y cognición (inspirado en Heider, 1958).	209
Figura 33.	Análisis comparativo entre los diversos autores y constructos de los modelos de inteligencia emocional (Pérez-González, Petrides & Furhham 2007).	213
Figura 34.	Análisis comparativo entre los tres modelos de Inteligencia Emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2000, 2004)	214
Figura 35.	Modelo de inteligencia emocional, niveles y sus subfactores (Mayer & Salovey, 1997)	215
Figura 36.	Modelo de cuatro ramas de las habilidades involucradas en la Inteligencia Emocional (Mayer & Salovey, 1997)	221
Figura 37.	La personalidad y sus mayores subsistemas (Caruso, Salovey & Mayer, 2000; Salovey, Brackett & Mayer 2004)	223
Figura 38.	Mapa mental de las relaciones causales del negocio relacionadas con el crecimiento de la organización	225

	(Simon, 1999).	
Figura 39.	Modelos iniciales de representación del conocimiento en Psicología Cognitiva asumían que el conocimiento en memoria a largo plazo está organizado en categorías (Directivo organizacional, inspirado en Collins & Quillian, 1969).	228
Figura 40.	Cuarenta conceptos relacionados al esquema de un "CUARTO" usados en el estudio de Rumelhart et al. (1986).	231
Figura 41.	Episodio del Rol (Katz & Kahn, 1977).	240
Figura 42.	Descripción de la realidad a partir del pensamiento de sistemas mediante la Metodología de Sistemas Suaves (Checkland & Schols, 1994; Wilson, 1993).	244
Figura 43.	Diseño de un modelo de procesos y/o actividades que integran un sistema o subsistema de la realidad a partir de tres puntos de vista (W's) y tres definiciones esenciales (RD's) diferentes (Checkland & Schols, 1994; Wilson, 1993).	247
Figura 44.	Determinación de una tarea esencial o primaria por consenso de adaptación de las restricciones del entorno y la situación (Wilson, 1993; Wilson & Velasco, 1984; Wilson, Velasco & Durán, 1993).	248
Figura 45.	Aproximación metodológica para el desarrollo del proyecto de investigación	254
Figura 46.	Pantalla principal del software diseñado para presentar los estímulos del estudio.	267
Figura 47.	Se ilustra un ejemplo de la escala usada para evaluar un par de atributos deseables en un líder organizacional.	268
Figura 48.	La proyección de dos distribuciones Gaussianas (E_a y E_b con $\mu_A = \mu_B = 0$ y $\sigma_A = \sigma_B = 1$) sobre un espacio bidimensional da una distribución Gaussiana conjunta. En este caso ambas distribuciones correlacionan medianamente (.50).	269
Figura 49.	En la parte inferior se muestran las medias estimadas de seriedad de un crimen.	271

Figura 50.	Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la organización empresarial y directiva AETI	276
Figura 51.	Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la empresa NEMAK	277
Figura 52.	Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la empresa MADISA.	277
Figura 53.	Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la Universidad UTSC.	278
Figura 54.	Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la Organización Sindical FSTIRM.	279
Figura 55.	Esbozo inicial del esquema conceptual a considerar dentro de la presente investigación.	281
Figura 56.	Consideraciones de relaciones hipotéticas y teóricas confirmadas así como consideración de posibles relaciones emergentes entre la información conceptual del esquema del líder no investigadas en la literatura. Además se señalan posibles valores conceptuales reportados en la literatura para los (slots) del esquema del líder.	282
Figura 57.	Relaciones del estudio del liderazgo Laissez-Faire con los estilos transformacional y carismático y el modelo de inteligencia emocional Figura 57. Se describe la posible identificación de un nuevo estilo de liderazgo (WU – WEI) parecido al liderazgo organizacional que se da en instituciones orientales.	283
Figura 58.	Se describe la posible identificación de un nuevo estilo de liderazgo (WU – WEI) parecido al liderazgo organizacional que se da en instituciones orientales.	285
Figura 59.	Representación conceptual de estilos de liderazgo basada en las representaciones conceptuales KNO	286
Figura 60.	Componentes internos de relevancia de un líder organizacional para su desarrollo y desempeño integral.	297

Figura 61.	Modelo de Liderazgo Organizacional integral para el siglo XXI.	299
------------	--	-----

CAPITULO I

INTRODUCCION

El interés por entender el liderazgo es tan antiguo como los primeros grupos humanos, siempre hemos estado interesados en el liderazgo, los líderes y los seguidores han existido desde los primeros humanos organizados en grupo para el logro de una tarea. A través de la historia, la fe de millones ha dependido de las cualidades del liderazgo de emperadores, reyes y reinas y en las luchas por el poder y pugnas por la sucesión. Niños de todo el mundo han aprendido desde pequeños a escuchar cuentos de hadas sobre que la felicidad y la miseria de los pueblos depende de la bondad (o maldad) de los lideres (Nahavandi, 2009).

Como observa Luthans (2005, 2008): A través de la historia, la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea en la guerra, en los negocios, en los movimientos de protesta o un juego de basquetbol, se le ha atribuido al liderazgo. Sin embargo, a pesar de toda la atención y su reconocida importancia, aún es una “caja negra”; un concepto inexplicable. Y durante años, se han realizado esfuerzos por definirlo. Pero lo que es importante es interpretar el liderazgo en términos de un proceso teórico específico y darnos cuenta que el liderazgo, como sea definido, si hace la diferencia.

Por su parte, Bass (1990) señala que: Desde su infancia, el estudio de la historia ha sido el estudio de sus líderes- lo que hicieron y porqué lo hicieron. A través de los siglos, el esfuerzo por formular principios de liderazgo se expandió del estudio de la historia y la filosofía a todas las ciencias sociales.

Inicialmente, la aproximación al estudio del liderazgo, se basó en el punto focal de la relación dinámica entre liderazgo y poder (ver Weber, 1946,1947), hasta hace unas cuantas décadas éste fue evolucionando para ampliar su estudio incluyendo otro tipo de variables en el mismo. Pasando de esa relación binomial de variables a incluir factores tales como los seguidores, la tarea, el contexto en el cual se desempeña dicha relación, la influencia de estas variables en los diversos actores. Así mismo, si el líder se centraba o no en la tarea o en las personas o bien en otras variables.

Gardner (1995), considera que es muy probable que nuestra comprensión de la naturaleza y de los procesos del liderazgo se vea incrementada cuando llegemos a entender mejor el ámbito en el que tiene lugar necesariamente el liderazgo: la mente humana.

Por otra parte Chu (2010), dice que: el liderazgo (Jiang) es un estado mental. El mando es una cuestión de conocimiento, credibilidad, humanidad, resolución y severidad. No tiene que ver con la fuerza bruta sino con la fuerza interior, no es una conducta sino un estado mental.

El liderazgo es un fenómeno social y cultural. Entender el liderazgo requiere entonces de la comprensión del contexto cultural en el cual se lleva a cabo, no es lo mismo un buen líder en Singapur, el cual en Suecia sería considerado demasiado autoritario, y el carisma de un líder egipcio no tendría impacto en Francia o Alemania (Nahavandi, 2012)

Al ser el liderazgo un fenómeno que se contextualiza dentro de una cultura en particular se requiere conocer las variables que la delimitan. Hofstede (citado en Cateora, Gilly & Graham, 2009) se refiere a la cultura como “el software de la mente” y señala que la cultura proporciona una guía para que los humanos sepan cómo pensar y comportarse; es una herramienta para resolver problemas. Por su parte, Cateora, Gilly y Graham (2009) opinan que la mayoría de las definiciones tradicionales de la cultura se centran en la suma de valores, rituales, símbolos, creencias y procesos de pensamiento que son aprendidos y compartidos por un grupo de personas, además de que se transmiten de generación en generación. Por eso la cultura reside en la mente del individuo. Las personas piensan, aprenden y se desempeñan en un contexto social. De esta forma las relaciones entre administradores y empleado – liderazgo- son el foco del aprendizaje social y la cognición en las organizaciones (Sims & Lorenzi, 1992).

Definición del Problema

La forma en cómo percibimos, tomamos decisiones, acciones, nos auto regulamos a nosotros mismos y a los demás está directamente relacionado a un

aparato cognitivo (Yates, 1990; Payne, Bettman & Luce, 1998). A este respecto y de acuerdo a Klenke (2003), al menos 4 componentes internos (cognitivo, afectivo, conativo y espiritual) de relevancia psicológica pueden ser considerados en un líder empresarial dentro de una cultura organizacional tal y como se ilustra en la Figura 1.

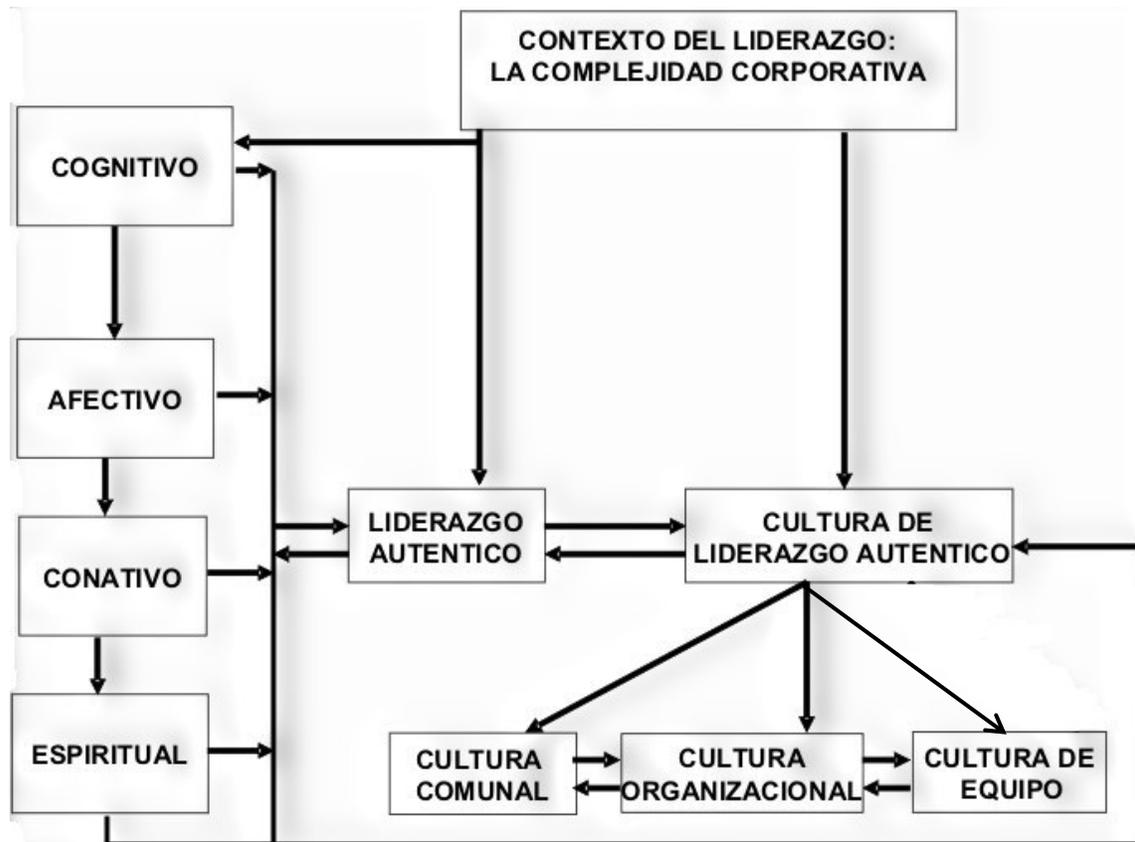


Figura 1. Modelo componencial de Liderazgo Integral Klenke

El factor cognitivo es colocado dentro de un sistema reflexivo en el que el aparato cognitivo tiene una alta jerarquía en comparación con lo afectivo, conativo y espiritual en la conducta de liderazgo en una empresa.

El aspecto cognitivo del individuo es de relevancia organizacional ya que

es a través de este factor que un individuo significa y percibe su ambiente laboral. Por ejemplo, basándose en el teorema enunciado por Thomas (1928) “Si los individuos definen las situaciones como reales, son reales sus consecuencias”. Generándose la profecía auto cumplida de Merton (1964), demostrada experimentalmente por Rosenthal (1966). Y tal como señala Blumer (1937), en su concepto de tres premisas de interaccionismo simbólico; las cuales se describen a continuación:

Primera premisa: Las personas actúan frente a las cosas y eventos en términos de los significados que estos tienen para ellos.

Segunda premisa: Los significados que las personas dan a las cosas y eventos se derivan de la interacción social con otros.

Tercera premisa: Los significados se confieren mediante la interpretación particular de situaciones y cosas. La interpretación es un proceso de dos etapas: Primero se deben seleccionar los objetos y eventos hacia los que se actuara y después usar, revisar y aplicar significados para guiar sus acciones.

De esta forma el ambiente solo existe si tiene significado para el que lo observa. Estas premisas tienen amplias implicaciones porque para cualquier persona el ambiente solo consta de aquellos objetos que la persona conoce y reconoce. El significado que tienen tales objetos determina como es el ambiente. Sin embargo, dentro del contexto organizacional poco es sabido sobre como el aparato cognitivo señalado en el modelo de Klenke significa el contexto organizacional y de cómo los otros componentes se involucran en la construcción del significado organizacional de un líder organizacional. En la actualidad la

literatura sobre liderazgo todavía no propone una base de datos sobre como las personas, sobre todo las personas involucradas en el contexto organizacional, significan o representan mentalmente a un líder ideal requerido en el siglo XXI, dentro de dicho contexto organizacional. Ni tampoco, de cómo factores relacionados a la inteligencia emocional de un líder subyacen en dichas representaciones mentales. La principal contribución de esta investigación al área del estudio de liderazgo recae en la exploración de este tema, esto es en la obtención por primera vez de un estudio de ciencia cognitiva que permite obtener representaciones conceptuales del líder ideal. Esto se plantea de mejor forma a través de la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe una organización conceptual que tipifique a un líder organizacional ideal para el siglo XXI y además nos permita conocer el rol de atributos de inteligencia emocional en dicha representación mental?

Objetivo General

El tema de estudio de esta investigación no es el liderazgo en grupos pequeños ni en organizaciones informales, sino el liderazgo en organizaciones formales ya sea que se trate del ejército, la iglesia, la función pública, los partidos políticos, las organizaciones con fines de lucro o bien benéficas sin fines de lucro y las organizaciones no gubernamentales.” El liderazgo en las organizaciones, se enfoca en el liderazgo directivo, opuesto al liderazgo informal en grupos de pares” (Yukl, 1994). Es decir el tema central de estudio lo constituye, la

elaboración de un estudio cognitivo para la obtención de la representación mentales del estilo de liderazgo organizacional ideal para el siglo XXI. Validando las relaciones teóricas entre los diferentes modelos de liderazgo y el modelo de inteligencia emocional de Mayer, Salovey y Caruso (1990). Es dentro de este contexto que el objetivo general debe ser conceptualizado y que se reduce a:

Determinar las organizaciones conceptuales que subyacen a la formación del significado de lo que se considera un líder ideal para el siglo XXI, en un contexto organizacional en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Objetivo general:

Identificar las relaciones que existe entre las redes semánticas naturales de los conceptos teóricos de una materia (estructura de conocimiento) entre los maestros que la imparten y sus alumnos.

Objetivos específicos:

1. Determinar una representación conceptual que permita observar la forma en cómo empresarios, directivos, líderes empresariales y funcionarios públicos significan a un líder ideal organizacional para el siglo XXI.
2. Identificar como atributos de inteligencia emocional se relacionan al perfil de un líder organizacional ideal del siglo XXI.
3. Proponer nuevas formas de estudios empíricos para el análisis del liderazgo organizacional desde el punto de vista de la Ciencia Cognitiva.
4. Observar la relación conceptual del liderazgo Nivel 5 con otros constructos de liderazgo reportados por la literatura académica actual y

con factores de inteligencia emocional.

5. Determinar si existen factores de liderazgo emergentes no considerados en la literatura académica actual.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A continuación se introducirán una serie de referentes teóricos con el propósito de contextualizar los indicadores que serán de relevancia para llevar la presente investigación y poder contestar a las preguntas que son de interés. En particular se comenzará describiendo el papel de liderazgo y como se ha ido estudiando históricamente con el propósito de describir los principales estilos de liderazgo considerados en la actualidad. Posteriormente se introduce un marco teórico relacionado al factor emocional que puede estar involucrado la actividad de un líder dentro del ambiente organizacional. En particular se enfatizará al aspecto de la inteligencia emocional y como dicha facultad puede estar involucrada en la toma de decisiones, solución de problemas y emisión de juicio de valor en las que se involucra un líder dentro de la organización enfatizando todo momento la participación cognitiva que demanda esta actividad. Todo el contexto teórico antes mencionado será usado para enfatizar el papel de la organización conceptual que se tiene de un líder por parte de líder así como los actores que participan en el proceso de liderazgo (tales como sus subordinados jefes, observadores, etc.).

Finalmente todo lo anterior nos permitirá retomar las preguntas de investigación dentro de los parámetros seleccionados de la teoría.

I. ORIGEN DEL CONCEPTO LIDER (LEADER)

Desde la antigüedad existieron términos para identificar al líder y a los seguidores, en el antiguo Egipto las palabras: “Seshemet” identificaba el liderazgo, “Seshemu” al líder y “Shemsu” al seguidor (Hamilton ,2006). Sin embargo, el concepto de liderazgo como tal, es un concepto relativamente moderno y no estaba definido como se entiende hoy en día.

De acuerdo a Bass (1990), la palabra liderazgo es un concepto sofisticado y moderno. Anteriormente, palabras como jefe de estado, comandante militar, “procónsul”, “jefe” o “rey” eran comunes a muchas sociedades; estas diferenciaban al quien gobernaba de otros miembros de la sociedad .El Oxford Dictionary (1933), explica que la palabra “líder” aparece en el lenguaje inglés hacia el año 1300, la palabra “liderazgo” no lo hizo hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos sobre la influencia y control político del Parlamento Británico. Y la palabra no apareció en muchos lenguajes modernos sino hasta tiempos recientes (Webster Revised Unabridged Dictionary ,1997).

Adair (1990) indica que este concepto está relacionado, con el significado original de la palabra liderar, la cual viene de Laed, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, Noruega, Danesa, sueca). Quiere decir senda ruta, curso de un barco en el mar, trayecto. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras se la conduce en la dirección correcta.

Problemática para definir el concepto de liderazgo

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo, señalaba Bennis (1959) de entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce y que el concepto no está suficientemente definido

Indica Janda (1960) que el termino liderazgo es una palabra tomada del vocabulario común incorporada al vocabulario técnico de una disciplina científica sin haber sido adecuadamente definida.

Adair (1968), que el concepto liderazgo adquiere diferentes formas en diferentes campos, diferentes nombres, en el campo militar se llama comando; en el eclesiástico se conoce como, ministerio; en la vida pública, gobierno. En la industria y él se le llama gerencia (Adair, 1990)

La mayoría de los investigadores definen el liderazgo de acuerdo a su perspectiva individual su visión de mundo, y de acuerdo al aspecto del fenómeno que más les interesa a ellos.

Stodgill (1948) publico los resultados de una Exhaustiva investigación sobre la literatura del liderazgo. Un cuarto de siglo más tarde y después de revisar más de 3000 artículos y libros acerca del liderazgo, Stodgill (1974), llego a la misma conclusión de que los datos tampoco permitían una comprensión integral del liderazgo. Yukl (1994), llego también a la conclusión de que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que están tratando de definir el concepto.

Chester Barnard (1968) escribió hace 65 años que: El Liderazgo ha sido sujeto de una extraordinaria cantidad de máximas dogmáticas sin sentido. La situación no es mucho mejor hoy en día.

Definiciones del liderazgo

A continuación se presentan una serie de definiciones representativas de lo que ha sido el constructo de liderazgo.

Aquella persona que ejecuta y consigue que otros hagan su tarea O. Bradley, General del ejército de los Estados Unidos de América, Citado en el Manual de Mando Militar del Ejército Mexicano, Secretaria de la Defensa Nacional (1994).

Es el arte de conseguir que alguien haga algo que usted desea, hecho con el deseo de hacerlo , D. D. Eisenhower, General del ejército y Presidente de los Estados Unidos de América, citado en Marciarello y Linkleter, (2011)

Liderazgo significa darle a la gente un grupo, una organización, una institución, incluso una nación-una sensación de dirección, Adair, (1990).

Liderazgo es una relación espiritual entre el líder y los seguidores, donde los seguidores son inspirados por el líder, y están listos para llevar a cabo sus esfuerzos con entusiasmo hacia el logro de objetivos comunes. Shah (alrededor de: 2009)

Liderazgo es la iniciación y mantenimiento de estructura en las expectativas e interacciones Stodgill (1974).

Liderazgo significa hacer que las cosas correctas se hagan bien Drucker, (2002).

Liderazgo es la habilidad de un individuo para influir motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y éxito de la organización House et al. (1999).

Liderazgo el proceso de influencia a las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de una meta en una situación dada. Hersey & Blanchard, (1982).

Liderazgo es un proceso por el cual un individuo influencia a un grupo de individuos que comparten una meta común, Northouse, (2001).

El liderazgo es un medio para lograr un fin y la misión es ese fin. Maciariello y Linkletter, (2011).

El liderazgo es un proceso, no un conjunto de actos discretos, Burns, (1978).

Liderazgo: intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr una meta, Gibson, et al, (2010)

Liderazgo es el acto de influir en los demás. Sims y Lorenzi, (1992)

Liderazgo (Jiang), no tiene que ver con la fuerza bruta sino con la fuerza interior y la dirección no es una conducta, sino un estado mental, Chu, (2010).

Liderazgo es un proceso que tiene lugar dentro de la mente de los individuos que viven dentro de una cultura Gardner, (1998).

Las definiciones de liderazgo citadas con anterioridad, parecen no tener nada en común. Ello refleja los profundos desacuerdos acerca de la definición del proceso de liderazgo, (ver Yukl, 1994, 2010). Luthans, (2008) La definición específica que se use no es lo importante. Lo importante es interpretar el

liderazgo en términos de un proceso teórico específico y entender, que como quiera que este se defina, si hace la diferencia. Y que, actualmente el liderazgo es reconocido como multidimensional y Multinivel (persona, díada, grupo y asociación o comunidad). (Yammarino, Dansereau & Kennedy,2001 ,citado en Luthans, 2008) . En última instancia citando a Bennis (1989), el liderazgo es como la belleza: difícil de definir, pero fácil de reconocer si uno lo ve.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Generalmente se espera que un líder organizacional efectivo comparta algunos de los siguientes rasgos, como opinan Brelin et al. (1994); transmitan una visión para la organización; valores personales que ejemplifiquen en la visión; habilidad para articular esa visión y para motivar a las personas para cumplir dicha misión. Así mismo, dichos autores consideran que tradicionalmente hay dos enfoques para la formación de líderes:

El enfoque de las fuerzas armadas y el enfoque de las escuelas de negocios. Y explican que en las fuerzas armadas, el logro de objetivos es tan importante como lo es en el mundo de los negocios. Y los líderes militares están obligados a decidir cómo llevar acabo el ataque. Motivar a otros para hacerlo. Tener la visión de lo que debe suceder y la capacidad de llevar a cabo un ataque. Ellos adquieren estas capacidades por la forma en que las fuerzas armadas entrenan a sus líderes. En general se toman a jóvenes soldados, se les entrena y se les asignan misiones durante las cuales se les van delegando cada vez mayores responsabilidades.

En dichas misiones y entrenamientos ellos desarrollan sus capacidades de liderazgo. Así, demostrando en la práctica sus competencias de liderazgo en los entrenamientos y situaciones reales, se les brinda la oportunidad de ascender en la cadena de mando, y teniendo mayores responsabilidades, elementos y recursos bajo su cargo.

Por otra parte los autores explican que las escuelas de negocios gastan una gran cantidad de dinero entrenando a sus alumnos para llevar acabo sus funciones de administradores. Los enseñan a realizar trabajos específicos, con la esperanza de que en tiempo o situaciones de crisis emergan en ellos sus capacidades y/o habilidades de liderazgo. Algunas veces esto se logra, pero frecuentemente esto no funciona.

Gibson et al. (2009) Consideran que conforme avanza la primera parte del siglo XXI da la impresión de que las corporaciones estadounidense se están quedando sin buenos líderes. Y que sin importar si esta afirmación es verdadera o no, las compañías de todos los tamaños se enfrenten con el problema de cómo asegurar un suministro seguro de líderes, que tenga las habilidades, capacidades y visión estratégica correctas para el éxito. Muchas empresas sin tomar en cuenta la escuela de pensamiento que sostienen que algunos individuos nacen para dirigir, creen que el liderazgo se puede desarrollar en forma proactiva y sistemática. Con base en esta creencia organizaciones como Home Depot, General Eletric, Wells Frago, Wal-green's, Ford Motor Co, Johnson & Johnson y PepsiCo dedican mucho tiempo y dinero para desarrollar habilidades de liderazgo en muchos de sus empleados más prometedores. Sin embargo Luthans (2008) dice que ,existen problemas con la manera en que los líderes se han desarrollado

tradicionalmente, realizando esfuerzos de miles de millones de dólares para desarrollar líderes .Sin embargo, Avolio y Luthans (2006) , están consternados por la pequeña cantidad de programas de desarrollo de liderazgo que demuestran realmente que se han desarrollado al menos un líder .

Bennis (1989) también asegura que en los líderes actuales y en los que se cree que pueden llegar hacerlo se gastan miles de millones de dólares al año al ofrecer cursos sobre desarrollo de liderazgo; y sin embargo, los negocios norteamericanos han perdido su liderazgo en el mercado mundial .Y sostiene que se han formado más líderes por accidente, por las circunstancias o por puro tesón o voluntad que por todos los cursos de enseñanza juntos. Y que en estos cursos solo pueden enseñar habilidades; y que no pueden enseñar carácter ni la visión – y en realidad ni siquiera lo intentan- desarrollar el carácter y la visión es la forma en que los líderes se inventan a sí mismos. El mismo problema es mencionado por Brelín et al. (1994) en relación a la deficiencia de líderes que se espera que surgen de las escuelas de negocios.

Se puede considerar que existen personas cuyas características, magnetismo y carisma natos los convierte en líderes naturales. Hitler y Churchill son ejemplos de cómo se puede llegar a desarrollar las habilidades de un líder al grado en que ellos lo lograron. Siendo la respuesta a la pregunta de qué ¿si los líderes nacen, o se hacen? existen ambos tipos de líderes: los que nacen y los que se hacen, si cuentan con lo necesario para hacerlo (Gardner 1993,1998, Roberts ,2003)

II. LA ORGANIZACIÓN

Definición de Organización

Las organizaciones son el componente característico más importante de la sociedad actual, ya que tomando estas muy diversas formas casi todo queda comprendido en ellas: Hospitales, escuelas, universidades, empresas, partidos políticos, la iglesia y el ejército; son organizaciones. En términos generales, Hall (1993), se puede considerar que el ser humano, nace, crece, se educa, trabaja y muere, en organizaciones. Vivimos en un mundo rodeado y compuesto de organizaciones. Esto ha generado el surgimiento de un nuevo prototipo de hombre, cuya vida y valores giran en torno a la empresa en la que trabaja, el club social al que pertenece, la institución educativa donde estudio, etc. Es decir, gira en torno a las organizaciones a las que pertenece. Este nuevo prototipo de hombre es llamado por Whyte,(1956); el hombre organizacional.

Sin embargo, las organizaciones representan tan solo una parte de la organización social. Para Mayntz (1972), por organización social se entiende toda la ordenación social de la vida de una sociedad.

Respecto a la definición del concepto de organizaciones se debe tener en cuenta que al igual que muchos otros conceptos de las ciencias sociales, existen tantas definiciones como autores abocados a su estudio.

Entendemos por organización en el sentido común de la palabra: la disposición a la estructuración del orden. Etimológicamente el concepto de Organización (proviene de la palabra órgano que a su vez proviene del latín organum: instrumento) disponer o reestructurar convenientemente la realización o funcionamiento de algo Diccionario Anaya de la Lengua Española, (1981)

A continuación se presentan diversas definiciones del concepto de organización social:

Una Organización es: Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. (Barnard ,1968)

Una Organización es: un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular (Weber, 1947).

Las Organización es: son unidades sociales deliberadamente constituidas y reconstituidas para lograr metas específicas (Etzioni ,1964).

Una Organización es: una coalición de individuos, algunos de los cuales se hallan organizados en subcoalición es por uno u otro procedimiento (Cyert & March, 1965).

Se puede hablar de una organización en la medida que se cumplan estas tres características [primera] el tratarse de formaciones sociales, [segunda] estar orientadas hacia fines específicos y [tercera] ser entes organizados (Maynatz, 1972).

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con orden normativo, con escalas de autoridad, con sistemas de aislamiento: esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de fines (Hall, 1973).

Las Organización son: entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente (Gibson, Vancevich, Donelly & Konospaske, 2010).

Una organización es: un sistema de actividades coordinadas conscientemente de dos o más personas (Barnard, 1968).

Una organización es: una Unidad coordinada de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes (Gibson, et al.,2003).

Yukl (1994) especifica que el liderazgo en las organizaciones, se enfoca en el liderazgo directivo, opuesto al liderazgo informal en grupos de pares. Pero como menciona Adair (1990), las grandes organizaciones, son lideradas por un equipo de personas, pero el propio equipo de liderazgo necesita un líder, un primus inter pares o primero entre iguales (pares), tal como una orquesta necesita un director. El tema de estudio de esta investigación se centra en el liderazgo organizacional tal como es definido con anterioridad.

Lowney (2003) comenta que solo 16 de las 100 compañías más grandes que había en Estados Unidos en 1900 subsistieron para celebrar su centenario. Históricamente existen una serie de organizaciones que por lo menos han cumplido al menos alrededor de dos siglos de existencia o más, y que se han constituido en referentes del liderazgo ejercido por una organización, y su impacto en la historia de la humanidad. Estas son motivo, en la actualidad de estudio en las diferentes escuelas de negocios, y cursos de liderazgo en el mundo. Destacándose entre ellas

- 1) La Iglesia Católica, que durante alrededor de 17 siglos, contados a partir del Concilio de Nicea en el año 325, en el cual se constituyó la religión Católica en religión de estado, misma que ha conservado un liderazgo, si bien no con el poder político, económico, social, militar y religioso que tuvo hasta

alrededor del siglo XIX con la independencia de las colonias españolas y con la separación de la Iglesia y el estado en la mayoría de las naciones. Y en diferentes países aun durante el siglo XX, su influencia fue decisiva en decisiones de política de estado, no únicamente en el plano religioso (Mayntz, 1963; Hall, 1973; Gardner, 1998).

2) La orden de los Jesuitas los cuales durante más de 450 años han sido líderes en diferentes campos del saber humano, no únicamente han sido y son líderes en la religión, sino que su influencia se ve reflejada en la historia económica, política, científica, social y religiosa de Europa, Asia, África y América. Es decir, en la historia de la humanidad. Los jesuitas se han distinguido por la formación de líderes en todos sus integrantes y en los egresados de más de 2000 centros de educación en más de 100 países (ver Lowney, 2003, Drucker, 1999, Maciarelllo & Linkletter, 2011).

3) La orden de Los Pobres Caballeros de Cristo y del Templo de Salomón; comúnmente conocida como los Caballeros Templarios o la Orden del Temple, la cual fue una de las más famosas órdenes militares cristianas de la historia, son la orden militar por antonomasia, y llegaron a poseer durante poco menos de dos siglos un gran poder en todos los sentidos (económico, político, militar y religioso), y son considerados como los padres de la banca europea, y su interés histórico esta fuera de toda duda (ver Aracil, 2010), y

4) La Compañía Británica de Comercio de las Indias Orientales (British East India Trade Company), a la cual la corona le dio autoridad ilimitada para comerciar en toda Asia, durante dos siglos el poder de la influencia de la compañía creció continuamente. A raíz de la decadencia del imperio mongol la

compañía llevo a la India una mano gobernante firme, cierta estabilidad e industrialización al tiempo que proporciono enormes beneficios a sus propietarios Británicos. Fue una empresa comercial privada que se apodero de un subcontinente, gobernándolo con mano de hierro y explotándolo para su propio beneficio (Gardner, 1993).

Otro liderazgo que se constituyó en un hito histórico, en un parte aguas que cambio el futuro de la humanidad, lo constituye el liderazgo religioso-de estado de Amenofis IV, más conocido como Ajenaton o Akenaton, quien junto con su esposa la reina-faraón Nefertiti, fueron los creadores del monoteísmo en torno al culto al Dios Aton; y por consiguiente de las siguientes religiones monoteístas que existen en el mundo. El liderazgo de Akenaton y de Nefertiti , si bien duro alrededor de un par de décadas se distinguió por tener ambos: una clara visión de lo que querían, humildad personal, férrea voluntad, comportamientos no convencionales, retaron al status quo, y su influencia perduro hasta la actualidad (Rachet,1984; Carpiceci, 2005; Hamilton, 2006; Schwartz, 2007).

La organización bajo el enfoque de sistemas como un sistema de actividad humana

Contextualizar el análisis del liderazgo y del liderazgo organizacional, requiere definir una postura con relación a la aproximación que se seguirá para el estudio de las organizaciones.

En esta investigación se seguirá el enfoque de sistemas, como la alternativa más adecuada para el estudio y análisis de las organizaciones complejas. Para

llevar a cabo la evaluación del papel del líder en las organizaciones en un mundo que cambia con rapidez, ya que las organizaciones necesitan volverse más adaptativas y aprender a manejar el cambio. Para House (1980), desde el punto de vista de los sistemas, el cambio es muy complejo y puede venir tanto de la parte interna como de la externa de los límites del sistema y una clave importante para manejar el cambio es el diagnóstico adecuado de los problemas y situaciones, ya que el desempeño del todo no es la suma de las partes individuales, sino una consecuencia de la relación del desempeño entre las partes. Por lo tanto, los problemas no pueden estudiarse, ni resolverse por separado, dado que son interdependientes.

Para su estudio los sistemas, son clasificados en un determinado orden jerárquico, de acuerdo a un criterio de análisis. En esta investigación se sigue la clasificación ó tipología de sistemas de Checkland (1971); Checkland & Scholes, 1993; Checkland & Tsouvalis, 1996; citados en Checklad (2001), la cual considera que en una tipología de sistemas se requieren cuatro tipos de sistemas (Wilson, 1984).

Sistemas Naturales: sistemas físicos que componen el universo, en forma jerárquica van desde los sistemas sub-atómicos, pasando por los sistemas ecológicos, hasta los sistemas galácticos.

Sistemas Diseñados: estos pueden ser de dos tipos;

- a.- De tipo físico (una herramienta, un puente, una máquina, etc.) y,
- b.- De tipo abstracto (el lenguaje, las matemáticas, la filosofía, etc.)

Sistemas de Actividad Humana: describen actividades de los seres

humanos encaminados a un propósito determinado (una actividad industrial, un sistema político, un sistema hombre-máquina, etc.)

Sistemas Sociales y Culturales: la mayoría de las actividades humanas existen dentro de un sistema social, en donde los elementos que lo integran son seres humanos y las relaciones son interpersonales (ejemplo de estos, son la familia, el clan, la comunidad, etc.). Constituyen el conjunto de sistemas formados por grupos de personas que se reúnen para lograr algunos tipos de actividades con un propósito. Son diferentes en su naturaleza a las otras tres clases de sistemas. Dado que separan y a la vez interrelacionan los sistemas naturales de los de actividad humana.

Algunas de las principales características de los Sistemas de Actividad Humana son (Checkland & Wilson, 1980; Wilson, 1984): Pueden ser descritos como un conjunto de subsistemas interactuando o como un conjunto de actividades interactuando.

Podemos descomponer un Sistema de Actividad Humana en otros dos sistemas o subsistemas:

a.- Un sistema de actividades, llevadas a cabo por personas, en el cual las relaciones entre los elementos son actividades lógicamente relacionadas. Es decir lo que se está llevando a cabo; lo que se conoce también como los “que’s”

b.- Un sistema social, cuyas fronteras son coincidentes con las del sistema de actividad humana, en el cual las relaciones entre los elementos son “interpersonales. Es decir personas llevando a cabo las actividades a través de determinados procedimientos, o sea cómo se están llevando a cabo dichos

procedimientos, lo que se conoce como los “como’s”.

El concepto básico o punto de partida para analizar un Sistema de Actividad Humana, es considerarlo como un proceso de transformación, en el cual un conjunto de actividades interrelacionadas son necesarias para transformar ciertas entradas en determinadas salidas.

Debe tenerse presente que las interacciones, o de modo más general, las interrelaciones entre los elementos, no pueden verse ni percibirse directamente son constructos conceptuales Adair (1990), es decir, conceptos creados para poder ayudarnos a entender y describir los fenómenos observados. Y los sistemas de Actividad Humana pueden ser estudiados tan solo, describiendo y/o modelando “un punto de vista (weltanschauungen), no tratando de describir lo que existe, ya que los sistemas de actividad humana no existen, lo que existe es la percepción de ellos en la mente del observador.

Checkland (2001), considera que podemos aprender acerca de los sistemas y las propiedades sistémicas mediante la observación y la experimentación con los Sistemas Naturales. Podemos usar los Sistemas Diseñados Físicos o Abstractos; y podemos aspirar a diseñar, modificar, afectar o mejorar lo que vemos como Sistemas de Actividad Humana (por ejemplo, grupos de actividades humanas con propósitos). El concepto de Sistema de Actividad Humana difiere crucialmente de los conceptos de sistema natural y diseñado. Estos, posteriormente, una vez que están manifiestos, no podrían ser otros sino lo que son, pero los sistemas de actividad humana se pueden manifestar únicamente como percepciones de actores humanos que son libres de atribuir significado a lo que ellos advierten.

Así, nunca habrá una descripción (verificable) del Sistema de Actividad Humana, solo un grupo de descripciones posibles son válidas de acuerdo con el weltanschauungen (visiones del mundo, sobre las que los diferentes actores basan sus acciones).

III. ORÍGENES DE LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Adair (1968,1990), encontró el origen de los conceptos administración (managment), gerencia (managing), gerente (manager), y jefe (boss) accidentalmente durante una investigación histórica que realizó sobre el periodo de la guerra civil inglesa, descubriendo que comparadas con líder (leader) y liderazgo (leadership) las palabras gerente, (manager) y administración (management), son conceptos relativamente jóvenes. Éstas ingresaron a la lengua inglesa hace tres o cuatro siglos, su origen es la palabra latina manus que significa mano. El padre de las palabras manager y management es el verbo italiano que expresa dominio o manejo de un caballo de guerra. Los soldados ingleses la llevaron de las escuelas de equitación italiana y la aplicaron al manejo de los ejércitos en el campo, la espadas y de los barcos. En los siglos XVIII y XIX, los términos de manager y management (gerente y gerencia) fueron aplicados a los empleados que los empresarios nombraban para dirigir sus negocios.

Adair (1990), especifica que la palabra jefe (Boss) Viene de la palabra africana “Bass”, la cual significa “maestro”. Y, continua diciendo Adair que si se quiere aprender “conducir” a otros primero tiene que aprender a conducirse el mismo, como dijo Lao-Tse: Quien supera a los demás es poderoso, quien se

supera a sí mismo, es fuerte.

Respecto al concepto director, Adair (1990) también dice que esta tiene un significado muy cercano al de líder y que la palabra management es originalmente militar, lo mismo que estrategia y objetivos. Por el contrario, liderazgo no tiene un nexo militar directo, y la interpretación actual de management, managing y manager está determinada por su uso en Inglaterra en los siglos XVIII y XIX, para referirse a los gerentes y subgerentes de la industria y el comercio, en menor grado, las instituciones públicas de caridad tales como correccionales e internados, ¿Qué significa entonces management (gerencia)? , en gran medida lo mismo que ahora: un equipo de personas responsables del funcionamiento de una empresa industrial o comercial, o de una institución pública.

Generalmente la palabra management se traduce como administración manejo, dirección, gerencia, empresario o junta de directores (Ver Webster Revised Unabridged Dictionary, 1997). Etimológicamente la palabra administración proviene del latín Administratione que a su vez se compone del sufijo ad que significa hacía, dirección, o tendencia. Y minister que a su vez significa subordinación u obediencia, es decir lograr resultados o algo a través de la dirección de los subordinados. Así mismo el vocablo ministrare, significa servir, dando la idea que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir (Velasco, 1988).

Otro dos términos frecuentemente empleados son los conceptos de ejecutivo y de gestión al describir las principales funciones o actividades que lleva a cabo un líder o administrador son las de gestionar personal, información y recursos, el

origen etimológico del concepto ejecutivo procede del latín "exsequitus" que significa relativo a seguir hasta el final (Retóricas, 2013).

El concepto gestión proviene del latín *gestio*, el cual hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Definición, 2008).

Para Brelin et al. (1994) la administración o gestión "es el arte de prevenir cambios no deseados y de utilizar los recursos de una organización de una manera consistente y controlada.

Respecto al uso del concepto gerencia, Peter Drucker, considerado el padre del estudio de la gerencia moderna, fue consistente con su incomodidad con el uso del término gerencia: El prefirió utilizar la palabra ejecutivo, como lo describió a T. George Harris: No estaba a gusto con la palabra gerente, porque esta implica subordinados. Drucker consideró más apropiado utilizar la palabra ejecutivo, pues esto significa la responsabilidad en un área, y no necesariamente el dominio sobre la gente, una combinación de rango y poder. En la nueva organización deben existir entendimientos mutuos y responsabilidad (Harris, 1993, citado por Maciariello & Linkletter, 2011)

La profesionalización de la gerencia surgió en el siglo XIX con la aparición de las organizaciones durante la industrialización y con la creación de las primeras escuelas, de negocios en esa misma época, principalmente en los Estados Unidos y la Gran Bretaña. Y respecto al estudio e investigación del liderazgo y

de la función gerencial esta se inició en dichas escuelas de negocios en las primeras décadas del siglo XX (Maciariello & Linkletter, 2011).

Las siglas CEO, (Chief Executive Officer), su equivalente en español podríamos decir que es, el director ejecutivo. El CEO, es la persona sobre la que recae la más alta responsabilidad dentro de la organización, este es otro término cuyo origen también es militar.

Otro concepto frecuentemente utilizado en la psicología organizacional, la administración, la ciencia política y la administración pública relacionado con el liderazgo organizacional, es el de administración del recurso humano, su origen también se remonta al siglo XIX y está relacionado con el ejército colonial británico y el ejército hindú. Durante una conversación de Adair (1990), con el Mariscal de Campo Lord Slim el primero le pregunto que si le gustaba el término de man management (administración de hombres)... El mariscal casi monta en cólera, y le explicó que en las postrimerías, del siglo pasado XIX, el ejército hindú había producido un folleto titulado Mule management (Manejo de mulas). Por no quedarse atrás, algún genio de la oficina de guerra escribió entonces un folleto llamado Man Management (manejo de hombres).

Diferencias y similitudes entre Líderes y Gerentes

Shah (2009), explica que a través de los años, el concepto de liderazgo ha ganado importancia sin paralelo en la literatura administrativa. El rol de un líder nunca ha sido ignorado en las organizaciones militares. Pero son las organizaciones corporativas y las nuevas escuelas de negocio, las que han dado

un nuevo significado e importancia a este concepto, diversos autores están de acuerdo con este planteamiento (Jennings, 1962, Brelín et al. , 1994, Ries & Trout,2006, Krause,1995 , Chu , 2007),se ha discutido que lo que las organizaciones contemporáneas necesitan hoy en día especialmente en los niveles de dirección son líderes y no administradores. (Bennis & Nannus, 1985, Bennis 1989, 2003, Adair, 1990, Luthans & Avolio 2005, Luthans 2008, Gibson et al., 2009, Yukl, 1994,2010, Maciariello & Linkletter, 2011).

Sims y Lorenzi (1992), se preguntan ¿Que hacen los administradores? La frase administran el desempeño es la mejor respuesta a la pregunta. Los administradores son personas que hacen correctamente las cosas, los líderes son personas que hacen que las cosas correctas se hagan bien (Warren & Nanus, 1985, Bennis & Nannus, 1985, Bennis 1989, 2003, Adair, 1990, Drucker, 2002. Luthans & Avolio 2005, Luthans 2008, Gibson et al., 2009, Yukl, 1994,2010, Maciariello & Linkletter, 2011).

Tal vez la mejor definición de las diferencias entre un líder y un gerente viene de Bennis (1989), quien escribió:

- El gerente administra, el líder innova
- El gerente es una copia, el líder es el original
- El gerente mantiene, el líder desarrolla
- El gerente se enfoca en estructuras y sistemas, el líder se enfoca en la gente
- El gerente confía en el control, el líder inspira confianza

- El gerente tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance
- El gerente pregunta cómo y cuándo, el líder qué y porqué
- El gerente tiene los ojos puestos en la línea final, el líder en el horizonte
- El gerente imita, el líder es original
- El gerente acepta el estatus quo, el líder lo desafía
- El gerente es el clásico buen soldado, el líder es el mismo
- El gerente hace las cosas bien, el líder hace lo correcto.

Posteriormente Bennis (2003), citado en Palomo 2012) estableció nuevamente las diferencias entre un líder y un administrador:

- El directivo administra, mientras el líder innova.
- El directivo se centra en los sistemas y la estructura, mientras que el líder se centra en las personas.
- El directivo se basa en el control, mientras que el líder inspira confianza.
- El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, mientras que el líder tiene una perspectiva a largo plazo.
- El directivo pregunta cómo y cuándo, mientras que el líder pregunta qué y por qué.
- El directivo inicia, mientras que el líder origina.
- El directivo acepta el status quo mientras el líder lo cambia.

En la Figura 2. Se muestra las principales diferencias entre dirigir y liderar de acuerdo a diferentes autores

Autor/es	Dirigir	Liderar
Lowy y Hood (2004)	Resuelve problemas	Gestiona dilemas
Nicolau-Smokoviti (2004)	Legitimado por la organización y sus estructuras	Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios
Spigener (2004)	Rol Funcional Enfocado a las tareas Dirige Dirige/regula las actividades de los demás	Rol Cultural Enfocado a las prácticas y los objetivos Coach Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente.
Zalenick (2004)	Énfasis en lo racional y el control Resuelve problemas Se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad Los objetivos dan respuesta a las necesidades Da respuesta a las ideas Prefiere trabajar con personas Sigue el curso de la vida	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos Desarrolla nuevas ideas Se caracteriza por su tolerancia en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía. Los objetivos se derivan de la visión. Da forma a las ideas A menudo le gusta estar solo Considera que hay muchas vidas
Ackoff (2003)	Autoridad Tiene subordinados Objetivo: mantener y explotar las ventajas del negocio	Carisma Tiene seguidores Objetivo: llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales.

Figura 2. Diferencias entre dirigir vs liderar de acuerdo a diversos autores (citado en Palomo 2012)

Continuación

Autor/es	Dirigir	Liderar
-----------------	----------------	----------------

Alvesson y Sveringsson (2003)	Crea estabilidad Es racional	Genera cambios Visionario
Bennis (2003)	Administra Es una copia Conserva Se concentra en sistemas y estructura Se vale del control Tiene una visión cortoplacista Pregunta cómo y cuándo Siempre fija la vista en los beneficios Imita Acepta el "Status Quo" Hace las cosas bien	Innova Es un original Desarrolla Se concentra en las personas Inspira confianza Tiene una perspectiva a largo plazo Pregunta qué y por qué Mira al horizonte Origina Lo desafía Hace las cosas que se deben hacer
Caldwell (2003)	Facilitador Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga Se centra en los detalles pequeños	Innovador Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva Crea grandes cambios
Zimmerman (2001)	Enfocado en las cuestiones micro Capitán Analista Conductor Controlador	Enfocado en las cuestiones macro Visionario Colaborador Vendedor Negociador
Kotter (2001)	Hace frente a la complejidad Controla y resuelve problemas Organiza y dota de personal Planifica y presupuesta	Hace frente a los cambios Motiva e inspira a los demás Aliena a las personas Establece una dirección clara
Kotter (1999)	El Objetivo es mantener el actual sistema funcionando Trabaja para la jerarquía y los sistemas	El objetivo es producir cambios exitosos. Trabaja para la gente y la cultura

Autor/es	Dirigir	Liderar
Kotter (1990)	Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden, y la consecución de resultados para los stakeholders	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito (ej: nuevos productos, nuevos procesos, nuevos enfoques), resultando en un incremento notable en la competitividad
Rost (1998)	Autoridad Tiene subordinados Orientado a producir y a vender productos/servicios Los productos y servicios resultan de la coordinación de las actividades de los directivos y subordinados	Influencia Tiene colaboradores Orientado a intentar cambios reales Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)
Drouillard y Kleiner (1996)	Evita y manipula	Confronta y crece

Figura 2 Diferencias entre dirigir vs liderar de acuerdo a diversos autores (citado en Palomo 2012)

Adair (1990), se cuestiona que sí, los conceptos de liderar y gerenciar o administrar parecen tener cursos convergentes. ¿Cuál sería entonces la diferencia? ¿Es el liderazgo una idea redundante, así como la administración? .Respondiendo a estas preguntas dice que el tiende a usar el término gerencia para referirse a las destrezas. Y liderazgo para las de mayor inspiración y motivación. Y que eso no altera su convicción de que las destrezas son necesarias en cualquier definición de liderazgo.

Esta tendencia está derivada de su propia trayectoria en el servicio armado ya que esta probablemente refleja una diferencia de enfoque universal entre las fuerzas armadas y la industria. Aunque unas y otras hablan de las necesidades de los dos tipos de destrezas; las fuerzas armadas tienden a darle mayor importancia a las motivadoras e inspiradoras. Y la industrial a las destrezas. Esto proviene del hecho de que los objetivos generales de los dos tipos de organización son fundamentalmente diferentes.

Velasco (1994) presentó los resultados de diez años de estudio acerca del liderazgo (1983-1993), durante los cuales se les pidió la opinión a más de 5000 empresarios, líderes sindicales, ejecutivos desde mandos intermedios hasta alta dirección y funcionarios públicos. Así como, a estudiantes de escuelas de graduados en administración de negocios, de gestión de empresas turísticas, de gestión de instituciones educativas y de educación, de psicología organizacional, salud pública e ingeniería industrial. En diversas universidades a los cuales se les pidió su opinión acerca de las características de un líder ideal, de similitud o diferenciales entre un líder y un administrador. En las respuestas de 1992 - 1993 se observó la influencia del trabajo Bennis (1989) dado que su libro fue publicado en español en 1992.

Este estudio se ha continuado actualizando hasta la fecha (2013), y el estudio ha abarcando la mayor parte del territorio de la República Mexicana. Habiendo sido realizado en más de cincuenta organizaciones en las cuales se llevaron a cabo proyectos de consultoría y programas de desarrollo de liderazgo

directivo, entre las que destacan Teléfonos de México (TELMEX), Tricom Network (actualmente Nextel), Banco del Atlántico, Banco Mexicano- Somex, Grupo Materias Primas Monterrey, Papelera Chihuahua, Grupo PROTEXA, Heli-Jet, Hotel Casa Maya – Cancun, Rensa (franquisataria restaurantes VIP´S), Cedetel, Motorola (proyecto Iridium), Chesterton Mexicana , etc.

En la Figura 3. Se presentan los resultados actualizados hasta el año 2013:

Diferencias entre administradores y líderes	
Administradores	Líderes
Administra	Innova
Puede o no puede ser arrogante Es una copia	Es original, es humilde en su vida personal y profesional
Se concentra en los sistemas y estructuras	Se concentra en las personas
Se apoya en la autoridad que confiere el puesto	Se apoya en la autoridad moral , Inspira confianza y se gana a autoridad
Da órdenes, fija metas y objetivos	Inspira pasión y genera compromiso , transmite una visión compartida
Sigue las normas y procedimientos	Crea nuevas normas y procedimientos
Prefiere estabilidad , ve el fracaso como un derrota	Acepta el reto de lo desconocido acepta el fracaso como parte del camino que hay que recorrer
Requiere aprobación de los demás	No requiere que los demás lo aprueben o estén de acuerdo
Mantiene el Status quo sigue el camino establecido previamente por otros	Abre nuevos caminos reta al status quo
Puede o no ser un guía a seguir durante una crisis	Es un ejemplo a seguir en situaciones de crisis.
Es reactivo: Reacciona ante el cambio	Es proactivo : se anticipa al cambio
Puede o no puede tener una alta autoestima	Tiene una alta autoestima
Hace más de lo mismo y genera el burocratismo	Busca hacer nuevas y mejores cosas, es inspirador generando el entusiasmo y dinamismo
No le es indispensable reconocer las necesidades personales de sus subordinados	Reconoce las necesidades y emociones de sus seguidores
Puede o no ser humilde y generalmente, esta humildad es fingida	Es verdaderamente humilde
Obtienen de sus colaboradores los resultados que exigen	Obtiene de sus colaboradores más de lo que ellos creían que podían dar.

Figura 3. Diferencias y similitudes entre líderes y administradores a partir de una investigación empírica realizada en la República Mexicana a administradores desde mandos intermedios hasta alta dirección, funcionarios públicos y estudiantes y egresados de escuela de graduados. (Inspirado en Velasco, 1994).

Continuación

Diferencias entre administradores y líderes	
Administradores	Líderes
Acepta las cosas como son	Genera cambios
Su visión es a corto plazo	Su visión es a largo plazo
Ve solo su área	Ve a la organización, a su entorno y a su comunidad como todo (visión Sistémica Holística)
Tiende a ser rígido	Tiende a ser flexible
Su autoridad es por nombramiento	Su autoridad es ganada por su personalidad, su carácter y su destreza, gana el reconocimiento y respeto de los demás
Es reconocido y aceptado como jefe	Es reconocido y aceptado como líder
Es adecuado cuando no hay cambios que hacer	Es necesario para generar cambios y administrarlos
Puede preocuparse por crecer él y algunos otros	Siempre se preocupa por crecer él y su equipo, es un auto desarrollador
Sigue metas fijadas conservándolas	Siempre se fija metas cada vez más altas
Sus decisiones y sus juicios se basan en el sentido común	Desarrolla sus decisiones en base a su imaginación y creatividad
Genera cambios de forma	Genera cambios de fondo
Generalmente sus decisiones se basan en su lógica (hemisferio izquierdo)	Sus decisiones se basan en su lógica y/o intuición: (usa ambos hemisferios)
Hay muchos como él	Hay escases de ellos
Su labor es tener un buen grupo de trabajo, o aunque no sea un buen grupo de trabajo que le sean incondicionales	Su labor es crear un grupo eficiente de trabajo, sin importar si es gente de su equipo o ya estaba en la organización.
Evalúa y premia solo lo positivo y castiga lo negativo, o evalúa diferente a sus incondicionales	Busca ser justo evaluando lo positivo y lo negativo de la gente sean o no de su equipo
Puede o no ser entusiasta y amar lo que hace	Es entusiasta, ama lo que hace y lo transmite a los demás; es inspirador
Pocas veces hace lo que teme	Esta dispuesto hacer lo que teme
Puede o no estar dispuesto a aprender y enseñar a otros	Se deja enseñar siempre está dispuesto a aprender
Puede tener o no, una alta resistencia a la frustración	Ha desarrollado una alta resistencia a la frustración
Puede o no saber manejar el estrés	Ha desarrollado la habilidad de manejar el estrés, o por lo menos aprendido a vivir con él

Figura 2.2 Diferencias y similitudes entre líderes y administradores a partir de una investigación empírica realizada en la República Mexicana a administradores desde mandos intermedios hasta alta dirección, funcionarios públicos y estudiantes y egresados de escuela de graduados. (Inspirado en Velasco, 1994).

Continuación

Similitudes entre administradores y lideres
Deben de responder y dar resultados a una autoridad superior
Generan resultados a través de otros
Deben delegar funciones y actividades y verificar su cumplimiento
Trabajan en base a objetivos y metas
Se les evalúa por resultados
Su medio de acción es a través del análisis y solución de problemas
La toma de decisiones es la base de su labor
La motivación de su equipo son fundamentales para el logro de sus objetivos
La comunicación eficaz es indispensable para llevar a cabo su labor
Manejan excesos de información y deben seleccionarla
Representa los intereses de sus superiores
La gestión de recursos e información es la esencia de su labor
Tienen que administrar el conflicto cuando este se presenta
Establecen contactos y buscan apoyos internos y externos
Deben establecer la disciplina en su lugar de trabajo
Representan a su organización interna y externamente
Líderes y administradores , ambos estilos tienen puntos débiles y fuertes

Diversos autores coinciden en que un buen líder puede no llegar a ser un buen administrador y un buen administrador nunca llegar a ser un buen líder, sin embargo, ambos pueden llegar a ser muy buenos en lo que hacen. Y lo que se necesita para sobrevivir exitosamente en el siglo XXI. Ya que lo que se necesita en tiempos de cambios turbulentos y crisis: son líderes y no administradores.(Warren & Nanus, 1985, Bennis & Nannus, 1985, Bennis 1989, 2003, Adair, 1990, Velasco, 1988, 1994, Drucker, 2002. Luthans & Avolio 2005, Luthans 2008, Gibson et al., 2009, Yukl, 1994,2010, Maciariello & Linkletter, 2011). Los líderes conquistan el contexto en tanto que los administradores se someten a él (Bennis, 1989).

IV. CULTURA Y LIDERAZGO

No solo las prácticas administrativas y de liderazgo, sino también las teorías de gestión y de liderazgo están restringidas por el contexto cultural nacional en el que fueron creadas o en el que son aplicadas. De ahí la importancia fundamental de entender las variables del entorno cultural donde está inmersa una organización. Aspectos históricos, religiosos o filosóficos como los antes mencionados, marcan pautas comunes y de diferenciación para la aceptación moral válida de ciertas conductas o rasgos del liderazgo, moralmente aceptados en las culturas occidentales y orientales. Cambiando muchos de ellos y conservándose muchos otros de ellos a lo largo de los siglos.

De acuerdo a Bass y Steidlmeier (1998) la filosofía occidental moderna asume tácitamente que no hay liderazgo moral válido sin el consentimiento del seguidor. La filosofía oriental expone otros requerimientos para un liderazgo moral válido, incluyendo fidelidad a la tradición de autoridad, la preservación de relaciones armoniosas y lealtad familiar. En ambas tradiciones filosóficas el líder goza de autoridad política u organizacional, y una posición de autoridad con diversos medios de reforzamientos disponibles.

Definiciones de cultura

De acuerdo a Alonso (1982) el vocablo cultura es una voz latina cuyo significado proviene de la acción y efecto de cultivar, verbo que puede entenderse como el hecho de fructificar, desarrollar, fomentar, desenvolver, o ejercitar

cualidades, facultades o dotes en el plano social.(citado en Chávez de la Peña ,2008).

Para Chávez de la Peña (2008) la cultura es la herencia social de un grupo que es reactualizada y modificada por la gente de ese grupo. Es el conjunto de creencias, pautas de conducta, actitudes, puntos de vista, valoraciones, conocimientos, utensilios, arte, instituciones, organizaciones, lenguaje, costumbre, etc., compartidos y transmitidos por los miembros de una determinada sociedad.

Para Aldous Huxley, la cultura es, la suma del conocimiento especial que se acumula en cualquier gran familia unida y es la propiedad común de todos sus miembros. En esta definición Adair comenta que es necesario desglosar el significado de conocimiento, este incluye la forma como hacemos las cosas en nuestro entorno y, el conocimiento de la historia del grupo o institución: sus mitos y héroes, sus triunfos y desastres. Historia difícilmente se aprende en un libro; ya que se transmite por tradición oral (Adair, 1990).

Hofstede (2001) se refiere a la cultura como el software de la mente, y señala que la cultura proporciona una guía para que los humanos sepan cómo pensar y comportarse; es una herramienta para resolver problemas. (Cateora, Gilly & Graham, 2009).

Hall (1959) comenta que, con frecuencia, las diferencias culturales son invisibles, que en la mayoría de las definiciones de cultura se centran en la suma de valores, rituales, creencias y procesos de pensamiento que son aprendidos y compartidos por un grupo de personas que además de que se transmiten de generación en generación por eso: la cultura reside en la mente del individuo (Cateora, Gilly & Graham, 2009).

Hay que tener en cuenta que en una sociedad existen diversos grupos que muestran valores y elementos culturales homogéneos, pero que los diferencian de otros grupos. A estos grupos se les denomina subcultura y el líder y/o el administrador deben darse cuenta de esta posible variedad cultural. Algunos tipos de subcultura son extranjeros, grupos religiosos, grupos geográficos y grupos sociales; tales como la comunidad de personas sordas e invidentes, la cultura hacia el interior de las organizaciones también constituyen subculturas. (Luthans, 2008; Cateora, Gilly & Graham, 2009; Yukl, 2010; Gibson et al., 2010; Oppenheimer, 2010).

En la figura 4 se muestran los factores causales y los procesos sociales que determinan y forman las culturas y las diferencias culturales de acuerdo a Cateora, Gilly y Graham (2009). En la cual se presentan los cinco elementos de la cultura: 1) valores, 2) Rituales, 3) símbolos, 4) Creencias y 5) Procesos del pensamiento. Así como, sus orígenes y consecuencias.

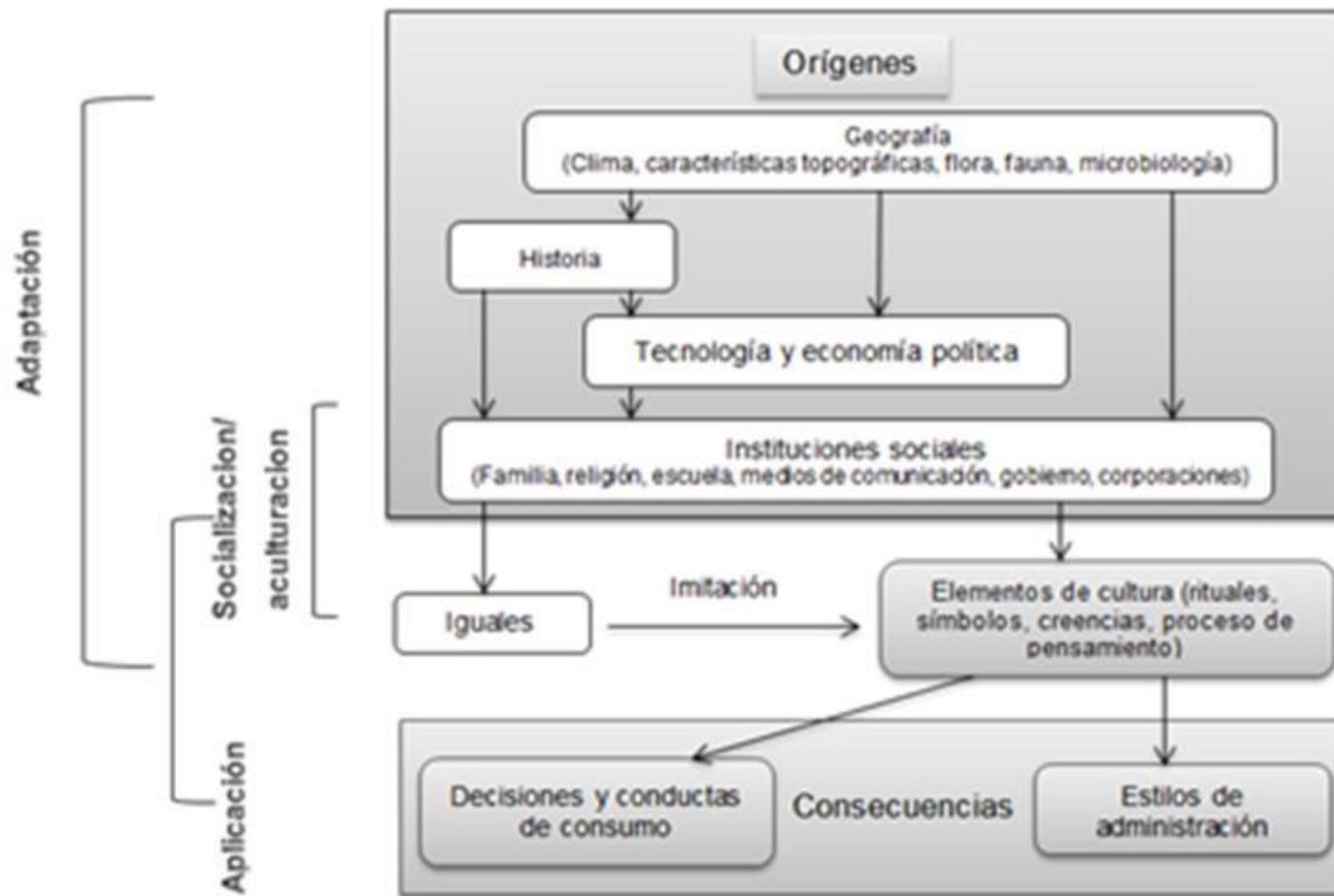


Figura 4. Orígenes, elementos y consecuencias de la cultura (Cateora, Gilly, & Graham 2009)

Cateora, Gilly y Graham (2009) consideran que los humanos se adaptan a los entornos cambiantes a través de la innovación y los individuos aprenden la cultura de las instituciones sociales a través de la socialización (al crecer) y de la aculturación (ajustarse a una nueva cultura). Que los individuos también absorben la cultura por medio de modelos por seguir o imitando a sus semejantes. Y el impacto es más profundo aun cuando esa persona es de distinto país o región porque todo lo que nos rodea representa una cultura.

Chávez de la Peña (2008) comenta, el mundo tiene alrededor de 6000 comunidades y un número igual de diferentes idiomas siendo la UNESCO el organismo oficial de las Naciones Unidas para todos los asuntos relativos para la educación y la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible de las naciones y pueblos. La diversidad cultural ocupa un lugar central entre las preocupaciones de la UNESCO, desde su creación hace más de 50 años. La aprobación de la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (2 de Noviembre 2002). La UNESCO define la cultura como: un conjunto distintivo de las características espirituales, materiales, intelectuales y emocionales de la sociedad o un grupo social. Abarca, además de arte y literatura, estilos de vida y convivencia, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Respetar y salvaguardar la cultura es un asunto de derechos humanos. La diversidad cultural es nuestra fuerza colectiva.

Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye una perspectiva desde la cual se puede entender el comportamiento de los líderes, los administradores, los grupos y los individuos dentro de las organizaciones. Sin embargo, al igual que muchos otros constructos sociales, la cultura organizacional no es definida de la misma forma ni siquiera por dos teóricos o investigadores prestigiosos. Para Gibson et al. (2010) algunas de las definiciones de cultura organizacional la definen incluyendo aspectos como símbolos, lenguaje, ideologías, valores, rituales y mitos; guiones organizacionales derivados de los guiones personales de los fundadores o líderes dominantes de la organización y, como un producto histórico. Cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Y ponen de ejemplo cuatro manifestaciones específicas de cultura en la corporación Walt Disney, los cuales consisten en compartir cosas (utilizar el uniforme de Walt Disney para concordar con la atracción, compartir dichos (un “bien, Mickey” es un elogio por hacer un buen trabajo), compartir conductas (sonreír a los clientes y ser amables) y compartir sentimientos (enorgullecerse de trabajar en Walt Disney).

Dimensiones de la cultura de Hofstede

Hofstede (1991, 1998, 2001), estudió la cultura de 40 países determinando en que se parecen y diferencian dichas culturas, desarrollo un instrumento de encuesta y lo aplico en las oficinas de IBM; en los cuales analizó un total de

116,000 instrumentos de encuesta. Los primeros datos dieron como resultado cuatro dimensiones que agrupan las diferencias y similitudes de las culturas de estos países (Gibson, et al., 2003, 2009). Dichas dimensiones son 1) evasión de incertidumbre, 2) masculinidad-feminidad, 3) individualismo-colectivismo y, 4) distancia al poder. A continuación se describen cada una de las dimensiones culturales de Hofstede.

Dimensión de Evasión de la incertidumbre

Hofstede (1991), define el grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Esta dimensión se refiere al grado en que la gente se siente cómoda con las situaciones ambiguas y con la incapacidad de predecir con precisión eventos futuros. Por el contrario, las personas con una fuerte orientación a evadir la incertidumbre se sienten incómodas cuando no están seguras de lo que les depara el futuro. En las culturas caracterizadas por una alta evasión a la incertidumbre, el comportamiento está motivado hasta cierto grado por un temor a lo desconocido. Los individuos de tales culturas intentan reducir o evitar la incertidumbre estableciendo reglas, políticas y procedimientos.

Dimensión Masculinidad-Feminidad

Hofstede (1988), utilizó el término masculinidad para indicar el grado en que una cultura enfatiza la precisión, dominancia e independencia...La feminidad describe la tendencia de una cultura para favorecer valores tales como la interdependencia, la compasión y la apertura emocional...El trabajo en las

culturas puede estar dividido con base en una dimensión masculina – femenina; en las culturas masculinas los hombres poseen empleos que conllevan poder, autoridad y responsabilidad; en las orientadas a lo femenino se valoran las funciones de enseñanza , cuidado de pacientes y de ayuda a lo menos afortunados. No se esperaría que ni los hombres ni las mujeres fueran mejores administradores o líderes; los talentos y habilidades individuales, y no el género, son el enfoque para la aceptación y el reconocimiento en un país de cultura nacional orientada a lo femenino.

Dimensión Individualismo- Colectivismo

Hofstede se refiere con esta dimensión al grado en el cual las personas en una región prefieren actuar como individuos antes que como miembros de grupo (Hofstede, 1988,1991). Esta dimensión se refiere a la tendencia de las normas y valores de una cultura a enfatizar la satisfacción de las necesidades individuales o grupales. El individualismo, enfatiza la búsqueda de metas, necesidad y éxitos individuales; se supone que si cada persona cuida sus necesidades personales entonces toda la sociedad se beneficiara...En contraste, la perspectiva colectivista, enfatiza el bienestar y la satisfacción del grupo.

En una cultura colectivista el individuo está dispuesto a hacer sacrificios personales para mejorar el valor, desempeño y satisfacción del grupo. Las actitudes y comportamiento de las personas se encuentran en algún lugar entre estos polos de individualismo y colectivismo, los individualistas están comprometidos con su propio desarrollo, calidad de vida o recompensas en las

culturas nacionales colectivistas, el grupo y sus logros tienen prioridad sobre cualquier otra cosa (existe un fuerte sentido de compromiso de grupo).

Dimensión Distancia al poder

Hofstede (2001) define esta dimensión como el grado en el cual los miembros con menos poder en una organización o institución aceptan y esperan que el poder sea distribuido desigualmente. Se refiere al grado en que los miembros de una sociedad aceptan las diferencias en el poder y en el status entre ellos mismos.

En las culturas nacionales que toleran solo un pequeño grado de distancia al poder, las normas y valores sugieren que las diferencias de poder deben ser mínimas; en ellas se prefiere una administración participativas y que los trabajadores intervengan en la toma de decisiones, por otro lado, en las culturas nacionales caracterizadas por un alto grado de distancia al poder predominan las normas y valores basados en la distribución jerárquicas, la gente de estas culturas utiliza la autoridad y el poder para coordinar el trabajo individual y el comportamiento.

Es más probable que se den estilos administrativos autoritarios en una cultura de alta distancia al poder que en una de baja distancia. En una cultura de baja distancia al poder es más probable que se dé una descentralización y participación del trabajador, que en una de alta distancia al poder (Hofstede,

2001).

En la Figura 5. se presentan los 40 países que Hofstede estudio en cada una de las cuatro dimensiones. Las cifras más altas indican mayores grados de evasión a la incertidumbre, masculinidad, individualismo y distancia al poder. Hofstede advierte que Estados Unidos tiene la calificación más alta en individualismo (91), una moderada en masculinidad (62) y calificaciones bajas en evasión a la incertidumbre y en distancia al poder (40) (Hofstede, 1980, 1990, 1991).

Cultura Nacional	Evasión a la incertidumbre	Masculinidad-feminidad	Individualismo-colectivismo	Distancia al poder
Alemania	65	66	67	35
Argentina	86	56	46	49
Australia	51	61	90	36
Austria	70	79	55	11
Bélgica	94	54	75	65
Brasil	76	49	38	69
Canadá	48	52	80	39
Chile	86	28	23	63
Colombia	80	64	13	67
Dinamarca	23	16	74	18
España	86	42	51	57
Estados Unidos	46	62	91	40
Filipinas	44	64	32	94
Finlandia	59	26	63	33
Francia	86	43	71	68
Gran Bretaña	35	66	89	35
Grecia	112	57	35	60
Holanda	53	14	80	38
Hong Kóng	29	57	25	68
India	40	56	48	77
Irán	59	43	41	58
Irlanda	35	68	70	28
Israel	81	47	54	13
Italia	75	70	76	50
Japón	92	95	46	54
México	82	69	30	81
Nueva Zelanda	49	58	79	22
Noruega	50	8	69	31
Pakistán	70	50	14	55
Perú	87	42	16	64
Portugal	104	31	27	63
Singapur	8	48	20	74
Sudáfrica	49	63	65	49
Suecia	29	5	71	31
Suiza	58	70	68	34
Taiwán	69	45	17	58
Tailandia	64	34	20	64
Turquía	85	45	37	66
Venezuela	76	73	12	81
Yugoslavia	88	21	27	76

Figura 5. Cuatro dimensiones culturales de Hofstede (citado en Gibson , Ivancevich , Donnelly & Konospake, 2009).

Quinta dimensión cultural: Dinamismo de Confucio.

Desde la investigación realizada por Hofstede, Bond (1987), estudio a estudiantes de 22 ciudades chinas, usando una encuesta de valores, y descubrió una quinta dimensión cultural a la que denominó: Dinamismo de Confucio. Esta dimensión se refiere al grado de importancia que las personas asignan a valores como la persistencia, el estatus, la mesura y la modestia, más la falta de importancia que conceden a valores como la estabilidad emocional, guardar las apariencias, el respeto por la tradición, y corresponder a favores y obsequios. El Dinamismo de Confucio indica que tan fuerte es la creencia de las personas en principios éticos. (Yu-tang, 1967; Sim, 2001; Hofstede, 1991; Chia, 2001; Bond & Hwang, 1986).

El estudio de campo de Bond encontró cuatro dimensiones culturales 1) integración, 2) benevolencia humana, 3) disciplina moral, 4) dinamismo de Confucio. La colaboración entre estos dos académicos (Hofstede & Bond, 1988, Frankle et al. 1991), encontró cuatro correlaciones entre los dos conjuntos de dimensiones culturales El Control de la Incertidumbre de Hofstede y el Dinamismo de Confucio siendo estadísticamente independientes (Hofstede & Bond, 1988; Frankle et al. 1991). De acuerdo a Goh (2009) los siguientes son algunos de los principales principios del confucionismo:

La estabilidad de la sociedad está basada en una relación desigual entre

las personas (representando las Cinco Relaciones Cardinales o Wulun –reglas/ sujeto, padre/hijo, hermano mayor/hermano menos, amigo más antiguo/amigo más reciente, y esposo / esposa.

La familia es el prototipo de toda organización social. La restricción de uno mismo para superar nuestro individualismo es ganar armonía en la familia. La armonía también se encuentra en conservar un solo rostro [no ser doble cara], significa la propia dignidad el auto respeto o el prestigio.

La conducta virtuosa (incluyendo el coraje, la benevolencia y la sabiduría) hacia otros consiste en tratar a los demás como les gustaría a uno ser tratado.

La virtud con respeto a nuestras tareas en la vida consiste en el duro trabajo, la paciencia y la perseverancia (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1991).

Al respecto Goh (2009), Menciona que en una reciente reunión oficial del instituto Confucio de la Universidad Tecnológica de Nanyang en julio de 2007, el ministro mentor, Lee Kuan Yew atribuyó el éxito y la armonía de la economía asiática a la adopción de los valores confucianos .Apoyando esta afirmación otros académicos han encontrado que los valores confucianos de orientación del tiempo a largo plazo están asociados positivamente con ese crecimiento y desempeño económico (Hofstede & Bond, 1988; Keown, 2000; Chia 2007; Bond & Hwang, 1986; Franke et. al, 1991; Hofstede, 1991; Sim, 2001).

La cultura en el desempeño y pensamiento de líderes y administradores

Cateora et al. (2009) consideran que probablemente Thurow (1992) haya proporcionado la descripción más articulada de la manera en que la cultura influye en el pensamiento de los líderes y de los administradores. Thurow hizo la distinción entre dos tipos de capitalismo:

- Primero: “individualista” Británico-Estadounidense y,
- Segundo: “Comunitario” Alemán, y “Comunitario” Japonés.

El enfoque individualista estadounidense, hacia las relaciones-fuerza de trabajo– administración. Es adverso, cada parte se hace cargo de sí misma. Por lo tanto se tienen huelgas perniciosas y enormes despidos que dan como resultado un desempeño muy volátil de las empresas estadounidenses. En cambio en los comunitarios alemán y japonés, los cuales se constituyen como, culturas menos individualistas, la fuerza de trabajo y la administración cooperan ambas partes; en Alemania los trabajadores son representados en los consejos corporativos; y en Japón la administración se hace responsable del bienestar de la fuerza laboral. Estas diferencias se pueden ver en los resultados del estudio de Hofstede en la dimensión Individualismo- Colectivismo, Estados Unidos es el 91, El Reino Unido 89, Alemania 67 y Japón 46.

Dichos autores opinan que Thurow y otros académicos que han escrito al respecto olvidaron un cuarto tipo de capitalismo el que se encuentra en las culturas chinas. Sus características distintivas son: un enfoque más emprendedor; un énfasis en las relaciones personales y sociales: Guan Xi. La cadena de relaciones Guan Xi establece los lugares de importancia de las relaciones familiares y sociales, y con quienes se harán negocios: en primer lugar está la familia directa; en segundo lugar, la familia lejana; en tercer, lugar los vecinos del lugar de origen; en cuarto lugar, los compañeros de escuela, y en quinto y último lugar, y los extraños y los extranjeros. El extranjero esta, cuando mucho en dicho quinto y último lugar de importancia, al igual que los extraños, son los últimos de dicha cadena de relaciones. Y solo después de que sea establecida una relación de confianza con ellos. El equivalente al Ningén Kankei Japones o el compadre latinoamericano, todas estas expresiones se refieren a un nivel de confianza en dichas culturas y que es requerido establecer antes de realizar cualquier relación o negociación comercial. Estos elementos están contenidos en la quinta dimensión de Hofstede – Bond el dinamismo de trabajo de Confucio. (Ver Cateora, Gilly & Graham et al. ,2009).

Por su parte Gibson et al. (2009) indican que Hofstede ha propuesto que no solo las prácticas administrativas, sino también las teorías administrativas están restringidas por el ambiente cultural nacional en el que fueron creadas. Afirma que la administración como una actividad y como una clase de persona es una invención estadounidense, país en el que el administrador es un héroe cultural. Sin embargo, otras culturas tienen diferentes puntos de vista acerca de la

administración y los administradores.

Que en Alemania el héroe es el ingeniero y no el administrador. Que los alemanes esperan que su jefe les asignen sus tareas y sea un experto técnico; pero que sin embargo no confían en un administrador al estilo estadounidense para que los motive. Y que al respecto en Japón, la versión estadounidense del administrador no existe. En Estados Unidos el centro de la empresa es la clase administrativa, mientras que en país nipón, el núcleo es el grupo permanente de trabajadores.

Hall (1960, 1966, 1976), considera que un factor fundamental en la cultura de los negocios a nivel internacional y en el ejercicio del liderazgo en diferentes países depende de la comunicación. Que aunque la comunicación verbal sea imprecisa esta es explícita. Sin embargo, gran parte de la comunicación de los negocios, depende de los mensajes implícitos. Los que no son verbalizados en algunas culturas dichos mensajes son explícitos; las palabras comunican la mayor parte de la información. En cambio en otras, hay menos información contenida en la parte verbal del mensaje, ya que hay más información contenida dentro del contexto. Basándose en décadas de trabajo de campo Hall ubico once culturas diferentes dentro de un continuo de; alto contexto- bajo contexto. La comunicación en una cultura de alto contexto depende ampliamente de los aspectos contextuales- quién lo dice, cuando se dice, como se dice- o no verbales de comunicación mientras que la cultura de bajo contexto depende más de las comunicaciones expresadas verbalmente (Cateora, Gilly & Graham,

2009).

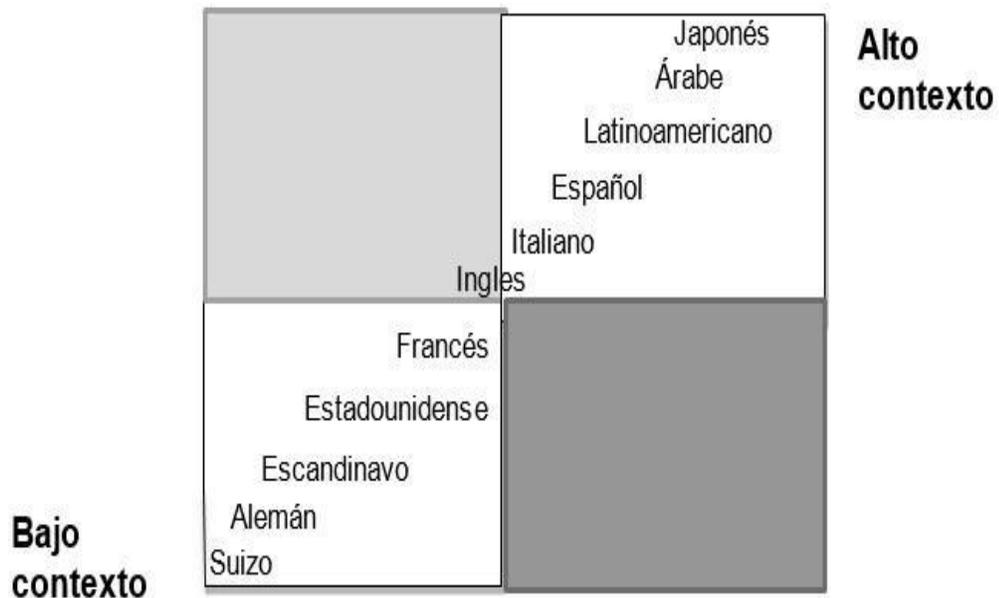


Figura 6. Trasfondo contextual de once países de Hall (Citado en Cateora, Gilly & Graham, 2009).

Estos mismos autores mencionan que al ser Japón un país de alto contexto, los japoneses tienen dos palabras para expresar la verdad, honne (verdad honesta), y tatemae (punto de vista oficial). La primera libera la información y la otra preserva la relación. En el Japón de alto contexto. La última es más importante que la primera. En el otro extremo se encuentra Suiza con el más bajo contexto explícito. Entendiendo por dicho concepto explícito, cuando al momento

de hablar se expresa un sentimiento ya sea este cálido o frío al momento de responder algo.

Aspectos históricos, religiosos o filosóficos como los antes mencionados, y la influencia de la ética de las religiones Budista (Karam, sf.; Hattstein, 2005), Taoísta (Cooper, 1977), Confucionista (Confucio, 2000), Shintoísta (Moline, 1991), Hinduista, Jainismo (Valles, 1987), Musulmana y Cristiana (Hattstein, 2005) que han coexistido en Asia a lo largo de los siglos, marcan pautas comunes y de diferenciación para la aceptación moral válida de ciertas conductas o rasgos del liderazgo, moralmente aceptadas en las culturas occidentales y orientales. Cambiando muchas de ellas y conservándose muchas otras a lo largo de los siglos. De acuerdo a Bass y Steidlmeier (1998) la filosofía occidental moderna asume tácitamente que no hay liderazgo moral válido sin el consentimiento del seguidor. La filosofía oriental expone otros requerimientos para un liderazgo moral válido, incluyendo fidelidad a la tradición de autoridad, la preservación de relaciones armoniosas y lealtad familiar. En ambas tradiciones filosóficas el líder goza de autoridad política u organizacional, y una posición de autoridad con diversos medios de reforzamientos disponibles (ver Bass & Steidlmeier, 1998).

Además de Hofstede, Gibson et al. (2009), presentan los resultados de otros investigadores (Ronen & Shenkar 1985, Ronen 1986), han examinado la información proveniente de estudios sobre la gestión y el liderazgo transcultural, y concluyeron que existen ocho grupos básicos de naciones. Las actitudes (metas, necesidades y valores laborales) de cada nación de un grupo se

asemejaban más entre ellas que a las encontradas en otros grupos. Estados Unidos se encuentra en el grupo ANGLO que incluyen a países de habla inglesa como Canadá, Nueva Zelanda, Irlanda, Australia, Reino Unido y Sudáfrica. Entre otros países que se encuentran en los grupos restantes, se hallan:

- Germánico: Austria, Alemania y Suecia
- Nórdico: Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia
- Árabe: Bahrein, Abu-Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Arabia Saudita.
- Cercano oriente: Turquía, Irán y Grecia
- Lejano Oriente: Malasia, Singapur, Hong Kong, Vietnam del sur, Tailandia, Filipinas, Indonesia y Taiwán
- América Latina: Argentina, Venezuela, Chile , México, Perú y Colombia
- Europa latina: Francia, Bélgica , Italia y España

Cuatro naciones (Brasil, Japón, India e Israel) no encajaron en ninguno de los ocho grupos de países por lo que son consideradas culturas independientes.

Influencia de la cultura de negocios Estadounidense y el modelo anglosajón del liderazgo

Hofstede (1992), afirma que la gestión o gerencia como una actividad y como una persona- gerente, directivo o ejecutivo- es una invención

estadounidense y no solo las prácticas administrativas sino también las teorías administrativas, y la enseñanza de las mismas están restringidas por el ambiente cultural, nacional en el que fueron desarrolladas. También consideran Cateora, Gilly y Graham (2009), que la cultura no solo establece el criterio de la conducta comercial cotidiana sino que también forma patrones generales de valores y motivaciones. Los ejecutivos están atrapados en una herencia cultural, ya que no pueden escapar de la cultura en la cual crecieron. Durante el fin de los años 90, la cultura comercial de Estados Unidos se exportó a todo el mundo, de forma parecida en la que fueron reproducidas las prácticas de administración Japonesas en casi todo el mundo en los años ochenta (Ishikawa, 1985; Ouchi, 1982; Juran, 1993;; Brelin et al., 1994; entre otros)

En la actualidad a pesar de que el mundo de los negocios en los Estados Unidos sigue experimentando una insuficiencia de buenos dirigentes, su modelo de liderazgo sea ha infiltrado lentamente en las ideas acerca de quiénes son los líderes. Ya que de acuerdo a Lowner (2003) para los estadounidenses los modelos tipológicos estereotipados son los que mandan: los presidentes de las compañías, los generales y los entrenadores. Para ellos, líder es el que azuza a sus subalternos hasta el frenesí. Son los estilos de liderazgo que fomentan lo que pudiera llamarse un modelo de liderazgo “al 1%”: 1% del equipo sólo 1% del tiempo; pero concentrándose en el 1% de sus tropas, el general pasa por alto los problemas que tiene el 99% restante.

Dicho autor también afirma que los entrenadores de deportes parecen ser los

más destacados modelos de liderazgo en la cultura estadounidense. Don Shula y Vince Lombardi ambos entrenadores de fútbol americano: son verdaderos héroes para los estadounidenses, (ver Brelin, et al., 1994), se pregunta Lowney, ¿Los son en realidad? , ¿Cuántos vivimos trabajamos en un ambiente que se parezca siquiera remotamente al baloncesto profesional? Otro ejemplo de liderazgo lo constituyen los fundadores de las grandes empresas, entre los que destacan lo que se podía llamar “líderes clásicos como Lee Iacocca (Chrysler), Henry Ford (Ford Motor) , William C. Durant y Alfred P. Sloan, Fundador y CEO (Chief Executive Officer) de General Motors respectivamente, Ray Kroc (McDonald’s) o los llamados “líderes corporativos de la actualidad” como Bill Gates (Microsoft) , Steve Jobs (Apple)], Carla Fiorina (Hewlett- Packard) y Michael Dell (Dell computers) (Gibson et. al., 2012, ver Jennings, 1962)

Destacan también dentro de estos “modelos clásicos”, aquellos que han creado organizaciones que se destacan por su cultura y sus servicios de calidad, tales como “la de Walt Disney, Nokia o Dell Computer” (ver Gibson et. al. ,2012). Sin embargo, dentro de los modelos a seguir estadounidenses destaca sobre todos ellos el modelo de Abraham Lincoln es un ícono estadounidense de la integridad y la confianza. La reputación de Lincoln por la grandeza de su virtud (solo mejorada por su asesinato), comenzó poco tiempo después de su muerte. Y en 1909, Lincoln había desplazado a Washington como el más grande ícono de Estados Unidos en la percepción pública (Guelzo,2009, citado en Maciariello & Linkletter,2011), Lincoln representa la dualidad de valores perfectamente capturada en una sola persona: La primera, una voluntad implacable y , la

segunda una humildad absoluta, “Lincoln tenía cualidades , pero su capacidad de combinar estos dos rasgos opuestos integrados en un todo le convirtió en el más admirable de los “líderes extremos” e iconos estadounidenses (ver Mukunda , 2012).

En la década de los 1930´s a la gestión empresarial estadounidense se le acusaba de causar la gran depresión 1929. Así mismo a raíz de la crisis financiera global que comenzó a finales del 2008, los gobiernos corporativos de las empresas, han sido objeto de sustanciales ataques por parte de los medios de comunicación, y de los líderes de opinión en la plaza pública. El rescate de las corporaciones por parte del gobierno, los sueldos exorbitantes de los CEO´s en medio del alto desempleo y la sub contratación, las denuncias de negocios no éticos o ilegales, y las practicas inseguras dejan claro al público estadounidense que sus líderes empresariales han perdido todo sentido de los valores morales y éticos que una vez tuvieron (Maciariello & Linkletter, 2011).

A pesar de esta realidad, el modelo estadounidense es el modelo prevaleciente a seguir en el mundo occidental. Por lo que es necesario entender sus raíces culturales y considerar que las prácticas de administración que se desarrollan en el entorno de Estados Unidos no serán apropiadas ni útiles en todos los casos para otros países. Esto está claro. Por ello entender sus bases ayudara a tomar decisiones acerca de la aplicación, adaptación o rechazo de estas prácticas. De hecho en la mayoría de los casos se aplica el consejo de Peter Drucker: “Diferentes pueblos deben ser administrados en forma distinta,

Drucker (1999), Ver diferencias entre atributos del liderazgo Anglosajón y el liderazgo: Latinoamericano, en Homs, (2005); entre el modelo anglosajón y los modelo oriental y australiano, en Goh (2009), con otros países de Europa del este y con el Japón en Laurent ,1983) y entre liderazgo estadounidense y mexicano, en Kras, (1995).

Cateora, Gilly y Graham (2009), consideran que existen muchos puntos de vista distintos en relación con las creencias más importantes sobre las cuales están basados los conceptos culturales normativos de Estados Unidos. Los que aparecen con mayor frecuencia en las discusiones sobre evaluaciones de distintas culturas son representados por los siguientes:

- 1.- Punto de vista “Dueño del propio destino”
- 2.- Iniciativas independientes como el instrumento para la acción social.
- 3.- Selección de personal e incentivos basados en el mérito
- 4.- Decisiones basadas en análisis objetivos
- 5.- Participación amplia en la toma de decisiones
- 6.- Búsqueda constante por mejorar
- 7.- Competencia que conduce a la eficiencia

Hofstede (1992), cree que la historia y las características culturales explican claramente porque los administradores estadounidenses se comportan como lo hacen en términos de prácticas administrativas, estructura de una organización, diseño de puestos, toma de decisiones y comunicaciones. Nada es inherentemente malo o bueno en el comportamiento administrativo

estadounidense, así como nada es necesariamente bueno o malo en el japonés, alemán, mexicano o nigeriano. Cada grupo o cuadro de administradores tienen su propia y peculiar idiosincrasia.

Necesidad de cambio de paradigma del modelo Anglosajón-Estadounidense de liderazgo y de gestión para otras culturas

En los 80's se pudo presenciar la aparición de un notable fenómeno – la globalización de los mercados. En la actualidad vivimos en una época de rápidos cambios sociales, donde el capital, la tecnología, las personas, las ideas y la información se mueven inexorablemente a través de las fronteras políticas y culturales (Holton, 2000). En otras palabras en la medida en que avanzan las tecnologías rápidamente a través de una intensa comunicación, estandarización y la difusión de tecnologías similares (Webber, 1969, Levitt, 1963, Ronen, 1986). Contribuye a este “estrecho enfoque” quizás el dominio de occidente (el modelo anglosajón, particularmente, el de los Estados Unidos). Sobre las teorías de la administración y el liderazgo. Muchos académicos atribuyen la proliferación de las teorías de gestión de los Estados Unidos a su superioridad política, tecnológica y económica, en sus años posteriores a la guerra (ver Foster, 1962; Hofstede 1980 a; Collard, 2007) Como resultado estas teorías, prácticas y modos de operación están cargadas con supuestos culturales, caracterizadas por consumismo, individualismo, autosuficiencia, competitividad, tenacidad y racionalidad que reflejan la cultura Estadounidense de negocios.

Se puede etiquetar esta perspectiva como etnocéntrica y creída como verdad. La mayoría de los investigadores se muestran cautelosos al adoptar conceptos y principios de gestión transculturales universales (ver Redding, 1977; Hofstede, 1980, Adler, 1983; Dimmock & Walker, 2000 a, b y c) Hacerlo puede devaluar la influencia de la cultura en la implementación exitosa de la política y la práctica de la gestión de los países culturalmente distintos.

Con la economía mundial cada vez más integrada estas cuestiones de importancia entre las culturas y la transferibilidad se han convertido cada vez en más urgentes (Goh, 2009), hace ver que las teorías administrativas no son de aplicación en todas las culturas; en particular las teorías occidentales de liderazgo en un contexto asiático. Enfatiza que el término liderazgo debe de expandirse para incluir más individuos en el proceso de liderazgo y enfatizar la comunicación en toda la organización así mismo indica que es evidente que hay una necesidad urgente de alejarse del modelo jerárquicos de liderazgo para que se más influyente y basado en la independencia y en los esfuerzos colectivos.

Sydänmaanlakka, (2003) dice que es el momento de crear un nuevo modelo diferente al modelo anglosajón. Homs (2005) que el modelo de liderazgo requerido en América latina es diferente del modelo anglosajón-estadounidense. Goh (2009) especifica que dicho modelo no se aplica a las necesidades de liderazgo y de gestión asiáticos. Shah (2009), comenta lo mismo para la cultura Islámica. Sinha (1984) refiere lo mismo para la cultura India. Y en todos los casos

aplica la opinión de Peter Drucker “diferentes pueblos deben de ser administrados de forma distinta” (Drucker, 1999; Murray-Bosrock, 2007).

El pensamiento estratégico del liderazgo de los autores militares clásicos

El pensamiento de los principales estrategas militares tanto de oriente como de occidente ha constituido un referente en la formación y desarrollo del pensamiento estratégico no únicamente de líderes militares, en las academias militares, sino también en las escuelas de negocios, y todo tipo de cursos de liderazgo. Lo cual ha permeado no únicamente el pensamiento estratégico si no también la cultura y forma de expresarse en las organizaciones con conceptos tomados del lenguaje militar tales como: Lanzar campañas; estrategias de penetración; guerra de la mercadotecnia; organización por divisiones, compañías y unidades; conquista de territorios; inspección de operaciones, etc. (Ries & Trout, 2006, Adair, 1990).

Entre otros muchos pensadores que han influido tres de ellos se destacan como los principales referentes en la formación de dicho pensamiento estratégico de origen militar: Sun Tzu y su Arte de la Guerra; El Bushido, El código de honor del Samurái; y con Karl von Clausewitz, De La Guerra.

Sun Tzu: el arte de la guerra.

El Arte de la Guerra fue escrito por el general chino Sun Tzu , autor del más antiguo tratado militar del cual se tiene registro, nació en Chi en el siglo VI A.C. Vivió una época en la que había grandes ejércitos bien adiestrados y

comandados por militares profesionales

La idea occidental de la guerra está basado en un concepto totalmente diferente a la guerra desde la perspectiva oriental ya que dicha perspectiva no gira en torno a la lucha si no que el objetivo es concebir la victoria con mayor eficacia sin mayores pérdidas. Caben destacar dentro de los numerosos artículos y libros sobre del Arte de la Guerra, aplicados al liderazgo y administración organizacional: Krause (1995), Chin-Ning Chu (2007).

El Bushido, La vía del guerrero

De acuerdo a Sadler (1941), “Samurái” es una expresión de respetable antigüedad y puramente japonesa, que se utilizó en el siglo X por primera vez, con el sentido de servidor o vasallo militar y que fue adoptada a finales del siglo XII por el gobierno militar de Kamakura como nombre oficial del Departamento de Guerra o Samurai-dokoro” (Sadler,1941). La influencia de los samuráis y de su Código de Bushido, en las costumbres y en la ética japonesa es incalculable. Estos “Caballeros Guerreros”, surgieron en el siglo XII y tuvieron su auge durante los 700 años que duró la época Feudal del Shogunato, quedando sus pautas de conducta tan arraigadas en la sociedad japonesa que llegaron a conformar el espíritu nacional del Japón. Su sentido literal es “La vía del Guerrero” y se encuentra por primera vez en el idioma japonés a finales del siglo XVI (Sadler, 1941, 2004).

Unos de los documentos más auténticos de todos los creados por el código

de caballería japonesa o Bushido”, es el Código del Samurai, escrito por Daidōji Yūzan Shigesuke, el cual presenta el “Sistema de Honor” del guerrero japonés y Sadler (op. cit), considera que “constituye un tratado único sobre las leyes y preceptos internos de estos aristócratas guerreros.

Este código cubre todos los aspectos de su vida, desde la forma adecuada de dormir, hasta el trato con la familia o cómo sobrevivir a las luchas políticas, pasando por la gestión del dinero. Su concepto del honor, la disciplina, y la lealtad, su indiferencia al dolor, su sentido del deber, su inaceptación y desapego por lo material, su control de las emociones y su principio esencial de que “El samurái debe, ante todo, tener presente día y noche el hecho de que ha de morir”, configuran el perfil de un modelo de conducta y comportamiento excepcionales donde subyace una sutil pero profunda espiritualidad, unida a una ética insobornable.

Estas cualidades y virtudes establecidas por el Código del Samurai, el Bushido, tratan de ser seguidas hoy en día, por los líderes de las organizaciones japonesas, ya que conforman el espíritu nacional del Japón.

De la Guerra de Karl von Clausewitz

General alemán de formación prusiana nacido en 1780 murió en 1831. De acuerdo a Moglia (2006), en la presentación de la obra más célebre de Karl von Clausewitz: De la Guerra, Naturaleza, Teoría, Estrategia, Combate, Defensa

y Ataque. Que en los 8 libros que comprenden De la Guerra el autor volcó en esa obra la reflexión y la experiencia de toda su vida militar y que la misma ha quedado registrada como el primer intento serio de sistematización y que fue producto de largos años de trabajo mismo que fue publicada en 1832. (Moglia, 2006). Respecto a dicho autor Adair (1990) nos dice que el más grande estratega militar fue Karl von Clausewitz quien formulo la mayoría de sus ideas con base a sus estudios de Napoleón.

Los conceptos de Clausewitz fueron aplicados y difundidos en el mundo de los negocios por Ries y Trout (1986, 2006), quienes aseguran que la verdadera guerra no se libra en los mercados: sino en la mente del consumidor y ese es el territorio que hay que conquistar.

La obra de Karl von Clausewitz: De la Guerra no únicamente es una obra obligada en las principales academias militares de West Point, Sandhurst y St. Cyr. La obra de von Clausewitz es tan importante hoy en día como lo fue el siglo XIX (Ries & Trout, 2006) sino también en numerosas escuelas de administración y gestión de negocios y programas de formación de líderes en todo el mundo.

Modelos de Liderazgo

De acuerdo a Maciariello y Linklter (2011) el liderazgo es un concepto que se originó con las primeras civilizaciones que ha sido objeto de estudio desde hace siglos, Aristóteles y Platón escribieron sobre él, durante el renacimiento

Maquiavelo, durante la Ilustración Hobbes y Lock escribieron sobre los líderes y sus seguidores. Sin embargo, el liderazgo organizacional está ligado a la aparición de las organizaciones durante la industrialización surgiendo. La gerencia como profesión en el siglo XIX con la creación de las primeras escuelas de negocios. Los planes de estudios de esos primeros programas destacaron el trabajo de Frederick Taylor y la administración científica lo que reflejó el nuevo mundo estadounidense de la producción en masa que se materializó en el cambio del siglo. Y aumento durante y después de la Primera Guerra Mundial cuando la formación gerencial tenía una gran demanda.

Durante la década de 1920, la Harvard Business School comenzó a centrarse más en el papel de las relaciones humanas en las organizaciones que en el plan de estudio tradicional de la formación en finanzas, contabilidad y otras habilidades similares relacionadas con la ingeniería y la producción, Elton Mayo fue contratado por la escuela de posgrado para dirigir dicha área de investigación. Iniciándose así a través de las escuelas de negocios, la investigación formal del liderazgo.

A partir de esa fecha la mayoría de las teorías o estudios del liderazgo han tomado una perspectiva limitada. Las diferentes líneas de investigación incluyen rasgos de líder, conducta, poder e influencia y enfoques situacionales. Algunas otras líneas de investigación tales como el liderazgo participativo y el liderazgo carismático y transformacional, trascienden a estos enfoques e incluyen más de un tipo de variables. Por otra parte, algunas líneas de investigación contraculturales han aportado modelos tales como el liderazgo nivel 5, el estilo

de liderazgo de los Jesuitas, y la teoría del liderazgo filtrado.

Las últimas dos décadas han visto la aparición de diversos modelos y líneas de investigación en torno al liderazgo que abarcan, el liderazgo paralelo, el liderazgo de corresponsabilidad , el liderazgo de servicio, el liderazgo ético o autentico , el liderazgo espiritual ,el liderazgo inteligente, etc. y otros muchos más. Sydänmaanlakka (2002/2003) comenta que después de consultar la obra seminal en el estudio del liderazgo el Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (Bass, 1990) estudio 69 teorías y/o modelos de liderazgo, dándose cuenta que estos constituían tan solo una pequeña porción de todas las teorías acerca del liderazgo.

Desde la publicación de Stogdill (1948,1974) hasta nuestros días, son muchos autores que han elaborado modelos y desarrollado teorías que en muchas ocasiones, se han apoyado en una literatura que podemos considerar trivial fragmentaria y poco realista. Así mismo también se encuentran contradicciones significativas en los métodos de investigación utilizados por algunos autores (McCall & Lombardo, 1978, citados por Palomo, 2012).

A continuación se presentan algunos de las principales teorías desarrolladas de las primeras décadas del siglo XX a la segunda década del siglo XXI.

Precursores de la profesionalización de La gerencia

Owen quien llevo en el siglo XIX diversas reformas a la Industria textil con

gran éxito en la gran Bretaña durante La Revolución Industrial en ese país en 1800. Frederick Winslow Taylor es el fundador de la gestión científica. En 1911 publicó el libro seminal de la administración científica: *The Principles of Scientific Management*. En él explicó que la mejor manera de aumentar la eficiencia era mejorar las técnicas y métodos utilizados por los trabajadores. Las personas eran vistas como instrumentos o máquinas para ser manipulados por sus directivos. Como partes de una gran maquinaria que era la empresa. Taylor inició el análisis de las tareas de trabajo para mejorar el rendimiento en todos los aspectos de la empresa. Taylor identificó lo que él creía que era la forma más eficiente para realizar cada tarea (ver Maciariello & Linkletter, 2011). Si bien Frederick W. Taylor es reconocido por todos los académicos como el padre de la administración moderna.

Otros pioneros de la sistematización de la administración científica de los negocios en las primeras décadas del siglo XX fueron el francés ganador del Premio Nobel de Economía Henri Fayol, El Coronel Británico Lyndall F. Urwik que en su libro *Elements of Administration* difundió el pensamiento de Taylor en el Reino Unido, otros exponentes son Henry Laurence Gantt, Frank Bunker Gilbreth y su esposa Lillian Gilbreth, Harrington Emerson, Louis D Brandeis. Ellos declararon la guerra bajo la bandera de un sistema mejor. De esta forma la dirección científica se basó en la conservación de lo mejor del pasado, organizando el presente alrededor de una ideal deficiencia y previendo y planificando el futuro. En resumen, “la persona adecuada en el lugar adecuado”, y actuando cada uno “bajo el mejor sistema”.

Estos directores científicos trataban de reducir la improvisación y la espontaneidad (Jennings, 1962) siendo estos los principales exponentes en la sistematización y estudio de la administración científica, permeándose su filosofía al currículo de las escuelas de negocios tanto de los Estados Unidos como de la Gran Bretaña y a otros países. En las primeras décadas del siglo 1920. El coronel Urwik en su libro empleó mucho la palabra liderazgo (Leadership) (Adair, 1990, ver Maciariello & Linkletter, 2011).

Burocracia y autocracia.

La burocracia y la autocracia son los dos modelos de organización, primigenios existentes en los grandes sistemas teocráticos- despotico-tributarios- militares existentes en los grandes imperios del medio oriente, norte de África y Asia de la antigüedad.

Burocracia

El burócrata es tan antiguo como la organización humana. Ya existía en antiguo Egipto, en la Roma y China imperial y en las monarquías nacionales de Europa. En el antiguo Egipto, hace 5000 años, de acuerdo a Strouhal (2005). El escriba: Sesh era el responsable del registro y administración de los recursos económicos, la mano de obra, materiales, etc. Eran los organizadores de la planificación y buen desarrollo de la vida diaria de la sociedad en todo los niveles” (Carpiceci, 2005, Schwarz, 2006 & Hamilton ,2006). Constituían la burocracia del antiguo imperio egipcio y eran los responsables de su eficiente operación. Así mismo dentro del panteón egipcio el Dios Thot o Thout, el escriba de los Dioses, el escriba del libro del destino, era también la deidad de los caculos astronómicos

y matemáticos, de la escritura. Y actuaba también como juez de las divinidades de los hombres, siendo el patrón de los escribas y de los sabios. Fue identificado por los griegos con Hermes y con Heracles (Müller, 2008)

El término “Burearatic “(Burocracia) parece haber sido usado por vez primera en 1745 por Vincet de Gournay, economista de la escuela de los fisiócratas (Sauvey, 1965) Gournay se refería en términos despectivos a la autoridad de los hombres que era contraria a la autoridad de la naturaleza, base de la doctrina fisiócrata. Descomponiendo su etimología, esta está compuesta de dos vocablos: “Buro” u oficina y “cracia” o poder, se puede afirmar que el concepto burocracia es la síntesis de los esfuerzos de una sociedad para organizar y regular la actividad de los miembros que la componen, dentro de un proceso racional – sean estos individuos o grupos: Todo en relación con los sistemas económicos y los gobiernos de estos sistemas (Tonix, 1970). El tipo de organización apto para la realización de tareas administrativas en gran escala, mediante e trabajo sistemáticamente organizado de muchos individuos, es lo que se llama una burocracia (Blau, 1962; Clozier, 1974).

Max Weber (1947) señala que en una sociedad planificada centralmente las tendencias burocráticas suben como la espuma. La división e la mano de obra necesaria para atender los crecientes servicios gubernamentales y el empleo de las aptitudes especiales en la administración. Alcanzan el punto que hace temer una dictadura del burócrata antes de una dictadura del proletariado. A medida que burócrata aumentaba el número de importancia dentro del gobierno, aumentaban también en las instituciones relacionadas con aquel. Weber sospechaba que la dictadura burocrática constituiría a un despotismo del sin precedentes. Sería tanto más opresiva porque le servía eficientemente (Jennigs, 1962). Max Weber (1946, citado en Tonix ,1970) establece el esquema tradicional burocrático y define sus principios básicos:

Primero. Especialización: Las actividades regulares requeridas para los

propósitos de las organizaciones serían retribuidas en un modo estable bajo la forma de deberes oficiales.

Segundo. Autoridad jerarquizada: La organización de los cargos sigue un principio jerárquico, es decir, cada cargo se halla bajo el control de la supervisión de un superior.

Tercero. Sistema de reglas: La actividad establecida consiste por un coherente sistema de reglas abstractas y la aplicación de estas reglas a los casos particulares, y

Cuarto. Impersonalidad: El funcionario leal cumple su tarea con un espíritu de formalidad impersonal, sin ira, sin enemistades, ni pasión, y por ello sin afecto ni entusiasmo.

Autocracia

Autocracia es un concepto político. El término procede del griego autos (uno mismo) y kratos (gobierno o poder). Designa al sistema de gobierno cuya autoridad recae sobre una sola persona sin ningún límite: el autócrata (el que gobierna por sí mismo). (Wikipedia, 2013). Jennings (1962) considera que el autócrata representa un patrón de conducta sumamente rico en tradiciones. El respeto a los poderosos constituye un aspecto esencial de una sociedad opulenta. Nuestras instituciones básicas fueron establecidas de tal forma, que el poder lo ejercen individuos específicos que esperan mantenerlo y guardarlo cuidadosamente. Nuestra historia fue forjada por hombres de acusadas tendencias autocráticas. Pocas palabras llevan consigo una carga emocional tan elevada como la palabra autócrata.

El autócrata no pretende solamente transmitir poder. Sino que lo genera; cuando un autócrata delega autoridad, sobre un detalle, imagina que está renunciando a esta parte de esta autoridad, para él se hace difícil formular una distinción clara entre lo autocrático y lo burocrático porque ambos son sistemas de poder que se superponen considerablemente. Teóricamente uno se encamina a adquirir el poder por la autoridad y el otro lo hace hacia el poder por el orden, el autócrata está más favorablemente predispuesto hacia el burócrata que este último para con el primero. Ambos son mucho más distintos respecto al tipo democrático.

El autócrata comprende que el poder es la fuente del éxito y la causa del fracaso, y debe por tanto ser tratado con esmero y respeto. No es necesario que posea una intuición mística de la magia del poder, pero es probable que deposite una confianza ilimitada en él...El poder es dinámico y voluble. El poder no se somete fácilmente a un control monopolizador, puesto que puede cambiar de amo a cada momento. Solo quienes han llegado a comprender a fondo la esencia del poder pueden conseguir el suficiente para hacer con él algo que valga la pena. Así tanto como Kennedy y Lincoln pertenecían a la estirpe tanto de los autócratas como de los demócratas (Jennings, 1962).

Un ejemplo clásico del sistema autócrata de proceso y continuidad (Prozess und kontinuierlichkeit) de acuerdo a Jennings lo constituye la antigua Alemania occidental, en donde la necesidad de seguridad a través de la

obediencia y el orden a creado un extremo contraste en el escenario administrativo general. El estilo ejecutivo alemán ha venido siendo tradicionalmente autocrático con elementos paternalistas. La dirección General es despóticamente absoluta, preñada de detalles. Los bandos intermedios se consideran, todavía, como un grupo de asalariados más que como una reserva de talentos prometedores. El grupo es escasamente algo más que un mecanismo a través del cual la dirección pasa sus órdenes.

Existe un estilo ejecutivo claramente evolucionado al que muchos prestan atención de esta forma defienden: el cumplimiento de las reglas, no tomar iniciativas para ajustarlas cuando sobreviven anomalías y descargar sobre la superioridad la tarea de allanar dificultades cuando se presentan el menor contratiempo. La repugnancia a oponerse a la autoridad la admiración de la disciplina misma y una general indiferencia hacia la responsabilidad personal impiden la tentativa de alejarse de la autocracia

El autócrata, el burócrata y el demócrata solo existen en formas precisas y separadas sobre el papel y en la imaginación. Todos los ejecutivos son autocráticos en ciertos modos, dado que todas las personas poseen algunas tendencias autocráticas (Jennings, 1962).

Liderazgo carismático

El carisma y su estudio

Carisma es una palabra griega que significa “regalo inspirado

divinamente”, como la habilidad de hacer milagros o predecir eventos futuros. Weber (1947) uso el término para describir una forma o influencia basada no en la autoridad formal si no en las percepciones de los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales. De acuerdo a Weber el carisma se da cuando existe una crisis social, un líder con cualidades personales excepcionales emerge con una visión radical que provee una solución a la crisis y ese líder atrae a los seguidores que creen en la visión y perciben que el líder es extraordinario (Trice & Beyer, 1993, citado en Yukl, 1994).

En la creación del carisma tienen gran importancia la autosugestión; Mucha gente cree que el carisma es una cualidad natural, que se tiene o no se tiene. Sin embargo, se trata de un rasgo adquirido, algo que tiene mucho que ver con la fe. Es la percepción que los demás tienen de él lo que confiere carisma a un líder, pues al fin y al cabo, nadie nace carismático. Ninguno de los que conoció Hitler cuando era cabo en las trincheras de la gran guerra o artista fracasado en Viena de principios de siglo le recordaba como una persona carismática, ni siquiera como líder. Solo adquirió carisma gracias a sus éxitos políticos y sus incesantes esfuerzos por crear un culto hacia su propia personalidad. En cuanto atribuimos a un líder una autoridad incontestable, le investimos de carisma...Algunas veces, los líderes religiosos tienen carisma- al menos a ojos de sus seguidores- porque su autoridad se funda en la fe. En su condición de religión secular, el nazismo no era muy distinto en este aspecto. El historiador Michel Burleigh ha demostrado cuanto tenía en común la ideología nazi con un culto religioso, sobre todo en la edificación de la figura mesiánica. La autoridad de Führer estaba afuera de toda

duda, y Hitler subrayo deliberadamente este carisma que se le atribuía alimentando su presunta condición de superhombre (Roberts, 2003).

Desde que Weber propuso el concepto un numero de sociólogos y de científicos políticos han intentado describir el carisma e identificar las condiciones bajo las cuales, éste se da (Berger,1963; Cohen,1972; Dow,1969; Friedland,1964; Friedrich,1961; Galanter,1982; Marcus,1961). Una gran controversia ha sido que el carisma es primariamente, el resultado de los atributos de un líder, condiciones situacionales o de un proceso interactivo entre el líder y sus seguidores. El término “carisma” continua siendo descrito y utilizado en diferentes formas por diferentes escritores, pero ha habido convergencias considerables en años recientes, hacia una concepción de interacción (Bass, 1985; Conger & Kanungo,1987; Trice & Beyer, 1993). La mayoría de los teorizadores ahora ven el carisma como el resultado de percepciones y atribuciones de seguidores influenciados por cualidades y conductas reales de líderes, por el contexto de la situación de liderazgo y por las necesidades individuales y colectivas de los seguidores. (Yukl, 1994).

Conger y Kanungo (1987) propusieron una teoría de liderazgo carismático basada en la suposición de que el carisma es un fenómeno de atribución. No se supone que estas conductas estén presentes en cada líder carismático en la misma extensión y la importancia relativa de cada conducta para la atribución de carisma, depende, hasta cierto punto, de la situación de liderazgo (Yukl, 1994).

House (1977) sugiere que el líder carismático se caracteriza por su autoconfianza y la confianza en sus subordinados, altas expectativas de los subordinados, visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Bass (1990) ha incluido habilidades de debate y persuasión, así como experiencia técnica y el fomentar los cambios de actitud, comportamiento y de reconocimiento y manejo de las emociones en sus seguidores. La teoría predice que el líder carismático producirá un desempeño de su seguidor más allá de lo esperado y un fuerte compromiso con el líder y su misión. Bass por su parte, sugiere que el liderazgo carismático es sólo un componente de un liderazgo más amplio: el liderazgo Transformacional (Sydänmaanlakka, 2003).

Conger y Kanungo (1987, 1998) definen los constructos del liderazgo carismático: 1) Visión estratégica; 2) sensibilidad al medio ambiente; 3) asumen riesgos personales por la organización, y 4) comportamiento no convencional, los cuales se representan a continuación en la Figura 7:

Visión Estratégica y Articulación (VEA)

1. Provee metas estratégicas y organizacionales de manera inspiradora.
2. Inspiracional: capaz de motiva articulando efectivamente la importancia de lo que hacen los miembros organizacionales.
3. Genera de manera consistente nuevas ideas para el futuro de la organización.
4. Orador motivante.
5. Tiene visión; a menudo expresa nuevas ideas de posibilidades para el futuro.
6. Emprendedor; toma las nuevas oportunidades para alcanzar las metas.
7. Reconoce prontamente a tiempo las nuevas oportunidades ambientales (condiciones físicas y sociales favorables) que puedan facilitar el alcanzar los objetivos organizacionales.

Sensibilidad al Medio Ambiente (SMA)

8. Reconoce prontamente restricciones en el medio ambiente físico (limitaciones tecnológicas, falta de recursos, etc.) que pueden cruzarse en el camino de lograr los objetivos organizacionales.
9. Reconoce prontamente restricciones en el ambiente social y cultural de la organización (normas culturales, etc.).
10. Reconoce las habilidades y destrezas de otros miembros de la organización.
11. Reconoce las limitaciones de los otros miembros de la organización.

Sensibilidad a las Necesidades de los miembros (SNM)

12. Influencia a otros mediante el desarrollo del respeto y la unión mutuos.
13. Muestra sensibilidad por las necesidades y sentimientos de otros miembros en la organización.
14. Expresa reiteradamente la preocupación personal por las necesidades y sentimientos de otros miembros en la organización.

Riesgo Personal (RP)

15. Toma altos riesgos personales por el bien de la organización.
16. A menudo incurre en altos costos personales por el bien de la organización.
17. Persiguiendo los objetivos organizacionales, se compromete en actividades que involucran un riesgo personal considerable

Comportamiento No Convencional (CNC)

18. Utiliza comportamientos no convencionales para alcanzar las metas organizacionales.
 19. Utiliza medio no tradicionales para alcanzar las metas organizacionales.
 20. A menudo exhibe un comportamiento único que sorprende al resto de los miembros de la organización.
-

Figura 7. Constructos del modelo del liderazgo carismático (Conger & Kanungo, 1987).

Lado oscuro del carisma: Los Líderes Tóxicos

Roberts (2002) biógrafo de Hitler y Churchill comenta que uno de los líderes más carismáticos de todos los tiempo y de los más estudiados ha sido Adolf Hitler ¿Cuáles fueron los secretos de liderazgo que Hitler empleo para hipnotizar a una nación?. Desde tiempo inmemorial la fuerza que siempre ha desencadenado las grandes avalanchas religiosas y políticas de la historia no ha sido otra que el mágico poder de la palabra, escribió Hitler. Sin embargo La tenacidad y el carisma de Hitler no hubieran bastado para convertir a Hitler en Führer de Alemania.

Era imprescindible venderse y vender su misión. La combinación de los talentos, de Albert Speer, Joseph Goebbels y la cineasta Leni Riefenstahl (ver los films Olimpia y El Triunfo de la Voluntad) logro que las concentraciones nazis fueran visualmente mucho más que impresionantes. En los mítines y concentraciones del partido Nazi se emplearon efectos teatrales música militar, mares de banderas, masas uniformadas de guardias de asalto y, sobretodo, una iluminación teatral – unas veces con los potentes focos de las unidades antiaéreas y otras con antorchas llevadas a mano. Con ellos se pretendía mejorar mucho todavía más la receptividad de los auditorios los Nazi introdujeron por vez primera algunos medios de propaganda que la política moderna constituyen de un uso común.

Definitivamente el papel a través de sus documentales exquisitamente realizados, la cineasta Leni Riefenstahl contribuyó materialmente al mito creado en torno a Hitler y los Nazis. Casi todos los que conocieron a Hitler personalmente confirman que resultaba difícil relajarse con su presencia Hitler descubrió que podía disolver la razón agitando las pasiones.

Al igual que Hitler otros líderes que han desarrollado el lado oscuro del carisma son “Los líderes engañosos – líderes tóxicos” (Lipman-Blumen, 2006, citado en Maciariello & Linkletter, 2011) – los cuales existen en todos los medios de la organización y son influencias contaminantes ¿Cómo se puede saber si se está siguiendo a un líder efectivo o un líder engañoso? Los líderes engañosos o tóxicos, son líderes en toda la extensión del concepto de líder, pero sobre todo buscan poder personal. A menudo, lo más importante para un líder engañoso es el auto engrandecimiento. Con frecuencia, los líderes engañosos actúan con “histrionismo”, en un intento por mantener una presencia en el escenario; por lo tanto; no es raro que los líderes engañosos posean personalidades carismáticas.

¿Son efectivos, los líderes tóxicos? Pueden o no serlo, pero no es un gran error confundir el carisma con la efectividad puntualiza Drucker (2008). El carisma puede ser “la perdición de los líderes”. Los líderes carismáticos a menudo se acostumbran y exigen que las cosas se hagan a su manera.

Cabe agregar que el liderazgo como el valor o la sinceridad puede estar

totalmente divorciado de la idea del bien y del mal. Adolf Hitler fue valiente y sincero en la difusión de sus creencias aunque estas fueran aborrecibles. Estudiaba únicamente las cualidades de liderazgo de personas cuyas acciones aprobamos sería prescindir de los valiosos ejemplos de algunos de los líderes más influyentes del mundo. (Roberts, 2003, Gardner, 1998).

El liderazgo de la resistencia no violenta: Satyagraha

Mohandas Karamchand Gandhi; mejor conocido como "Mahatma, Gandhi", el alma más grande de nuestros tiempos ("llegara un tiempo, dijo Einstein, en que los hombres se negaran a creer que alguien como él vivió en nuestro mundo"). El cual significa literalmente "el magnánimo", título que el mismo pueblo le confirió aludiendo a sus dotes de santo que las masas le reconocían. Pensador y líder del nacionalismo indio. Es la personalidad india más relevante de la historia india contemporánea.

El movimiento de resistencia pasiva o Satyagraha es reconocido en el mundo por el movimiento de Gandhi para la liberación de la India (1930-1931). Sin embargo este principio, fue aplicado por alrededor de 20 años antes el conde y escritor ruso Leon Tostoi y posteriormente por Martin Luther King Jr., En su lucha por los derechos afroamericanos estadounidenses. Por Tenzin Gyatzo el segundo el XIV Dalai Lama en su lucha por la independencia del Tíbet, por la invasión por parte de China y por, Nelson Mandela, en su lucha por los derechos

civiles del pueblo sudafricano de raza negra.

Siendo los tres galardonados con el premio Nobel de la Paz 1964, 1989 y 2004 respectivamente, los cuales son los principales personajes representativos del liderazgo no violento (Ver Gardner, 1993, 1998). Otro líder representante de este estilo es el México-Estadounidense, César Chávez y en su lucha no violenta por los derechos de los agricultores.

El concepto filosófico y religioso del el ahimsa, tratar de no causar sufrimiento. Así como los principios y leyes del Karma y la Reencarnación, comunes a las religiones hinduista, jaimista y budista, fueron alguno de los principios filosóficos que influyeron en Gandhi y en los cuales se sustentó el Satyagrah. Es común en la tradiciones Taoísta, védica, jaimista y budista tratar de no causar sufrimiento, a todos los seres vivos, la mente o el cuerpo. La no violencia, el ahimsa, incluyendo al propio ser y a todas las formas de vida. Hacer daño al propio ser es dañar una parte de la sociedad; la violencia contra la sociedad es violencia contra uno mismo; los dos conceptos son inseparables, se encuentran en la base de toda autentica moralidad, se encuentra la base de las relaciones, sentido de unicidad (Cooper, 1981, ver Hattstein, 2005, Karam, sf.).

La primera vez que Gandhi habló del Satyagraha fue en Sudáfrica (Gardner 1993/2011) uso como lema y consigna para el estado libre que pugnaba, la palabra “Ram-rajya”. En sí, quiere decir “Reino de Dios”, y es expresión tradicional y venerada de siempre en la India, la cual apelaba al

sentimiento religioso del pueblo, unía a todas las castas y convertía el movimiento de independencia en una cruzada sagrada; (Valles,1987). Su haya era jainista, y la única persona a quien Gandhi pidió consejo en sus dudas del jainismo, pues por esos canales, aprendió Gandhi la doctrina de la no violencia y con ella la paz. La mayor hazaña histórica de nuestro momento, la primera independencia sin guerra de independencia, estuvo inspirada en el jainismo.

Los aspectos fundamentales del Satyagraha no eran originales de Gandhi; en realidad no solo podían ser encontrados en sus propio mentores, Tolstoi y Thoreau (Gardner , 2011) si no el líder religioso o los fundadores de las grandes religiones, como Cristo, y Mahoma .Y en Filósofos como Sócrates, lo que apporto Gandhi fue una detallada elaboración de los marcos hipotéticos en los que el Satyagraha podía funcionar, al menos en los contextos indobritánicos con los que él está familiarizado. Gandhi, especifico incluso códigos a los que se esperaba que se atuvieran sus seguidores; por ejemplo:

- No albergar ira, sino sufrir la ira del oponente. Rehusar devolver los ataques del propio oponente.
- No resistirse al arresto ni al embargo de la propiedad, salvo en el caso de tener la propiedad como fideicomisario.
- Como miembro de una unidad de Satyagraha, obedecer las órdenes de Satyagraha y dejar la unidad en caso de desacuerdo serio.

Gandhi preciso las condiciones en las cuales el satyagraha tenía sentido; 1)

Una situación compleja en que regresar a un “primer principio” elemental puede ser clarificador y útil, y 2) Una cuestión en que el oponente es vulnerable y hay un amplio acuerdo moral de que algo está mal. Puntualizaba los ingredientes decisivos de autodisciplina, autocontrol y auto purificación, así como la lealtad y la obediencia al líder (Gardner, 1993).

Nos dice Gardner (1998) dice que el enfoque innovador de la resolución de conflictos – Satyagraha, resistencia no violenta- ha inspirado a activistas y políticos de todo el mundo.

Estudios del enfoque de estilo del liderazgo de las universidades de Iowa, Ohio y Michigan.

A continuación se presentan los tres principales estudios sobre el liderazgo que fueron llevados a cabo durante la primera mitad del siglo XX, por las universidades de Iowa, Ohio y Michigan (Luthans, 2005).

Estudios de Liderazgo de la Universidad de Iowa

A principios de los años 1930 una serie de estudios pioneros en liderazgo fueron conducidos por Lippitt y White bajo la dirección general de Kurt Lewin en la Universidad de Iowa. La serie de estudios pioneros de liderazgo que condujeron Lippitt y White a finales de la década de 1930, bajo la dirección general de Lewin de la Universidad de Iowa, han tenido un impacto duradero. Lewin es conocido como el padre de la dinámica grupal y como importante

teórico cognitivo.

En los estudios iniciales, se formaron club pasatiempos para niños de 10 años de edad .Cada clubes se sometió a tres diferentes estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal. El líder autoritario tendía a ser muy controlador y no permitía la participación. Este líder dedicaba atención individual a elogiar o criticar a alguien, pero trataba de ser amistoso o impersonal más abiertamente hostil. El líder democrático animaba el debate y la toma de decisiones en grupo. Trataba de ser “objetivo” a elogiar o criticar a alguien y formar parte del grupo. El líder liberar (Laissez – Faire) daba completa libertad al grupo; básicamente, este líder no proporcionaba ningún liderazgo. (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009).

Los comportamientos agresivos y apáticos se consideraron reacciones de frustración ocasionada por el líder autocrático. Los investigadores también señalaron que los grupos apáticos mostraron explosiones de agresión cuando el líder autocrático salía de la sala o se hacía una transición hacia un ambiente de liderazgo más libre. El ambiente de liderazgo liberal genero realmente la mayor cantidad de acciones agresivas de parte del grupo. El grupo dirigido democráticamente cayo entre el grupo extremadamente agresivo y los cuatros grupos apáticos dirigidos por los líderes autocráticos. Aunque el valor que tienen estos estudios consiste en que fueron los primero en analizar el liderazgo desde el punto de vista de la metodología científica y, sobre todo, mostraron que los diferentes estilos de liderazgo producen distintas reacciones complejas de los

mismos grupos o grupos similares. (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009).

Durante los estudios se analizaron los tres diferentes tipos de liderazgo: autoritario, democrático y Laissez-faire. Desafortunadamente, los efectos del estilo de liderazgo en la productividad no fueron directamente examinados. Los experimentos se realizaron principalmente para analizar patrones de agresividad en la conducta. Además, desde el punto de vista actual de metodología de investigación de la ciencia del comportamiento, muchas de las variables no se controlaron. (Luthans, 2005).

Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio

Al término de la Segunda Guerra Mundial, la oficina de Investigación de Negocios de la Universidad Estatal de Ohio inicio una serie de estudios sobre liderazgo. Un equipo interdisciplinario de investigadores de psicología, sociología y economía desarrollo y uso un cuestionario de descripción de comportamiento del líder para analizar el liderazgo en diversos tipos de grupos y situaciones. Se estudió a comandantes de la fuerza Aérea y miembros de escuadrillas de bombarderos; oficiales, personal subordinado y administradores civiles del Departamento de Marina; supervisores de manufactura; directivos de cooperativas regionales; administradores universitarios; maestros, directores y supervisores escolares, así como líderes de diversos grupos estudiantiles y civiles.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio iniciaron con la premisa de que no existiera ninguna definición satisfactoria de liderazgo. La estructura de iniciación y la consideración son muy similares a las funciones de misión y preocupación por el bienestar de las tropas, los factores de estudio de estas investigaciones son la orientación a las tareas o metas y el reconocimiento de las necesidades individuales y las relaciones. Las dos dimensiones son independientes y distintas una de otra. Los estudios indudablemente tienen valor para entender el liderazgo ya que fueron los primeros en señalar y destacar la importancia de las dimensiones, tanto humanas como de las tareas en la evaluación del liderazgo. Actualmente, el liderazgo es reconocido como multidimensional como señalaron inicialmente los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, y multinivel, (persona, diada, grupo y asociación y comunidad) (Luthans, 2008).

El valor de este estudio radica en que fue el primero en enfatizar la importancia de las dimensiones humanas y de objetivos al valorar y estudiar el liderazgo (Luthans, 2005, ver Yukl, 2010, Nahavandi, 2009, Gibson et al. 2009)

Estudios de Liderazgo de la Universidad de Michigan

Al mismo tiempo se realizaron los estudios de la Universidad de Ohio, un grupo de investigadores del Centro para la Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan inicio también sus estudios de liderazgo. Los resultados mostraron que los supervisores de secciones muy productivas tenían un estilo de supervisión significativamente más general que riguroso y se centraban en los

empleados y (tenían una preocupación genuina por su personal). Los supervisores de las secciones poco productivas tenían básicamente características y técnicas opuestas. Eran supervisores rigurosos, centrados en la producción. Otro hallazgo importante, aunque a veces ignorado, fue que la satisfacción de los empleados no se relacionaba directamente con la productividad. Después de estos estudios se llevaron a cabo cientos de estudios similares en diversas organizaciones industriales, hospitales gubernamentales y de otros tipos. Likert, quien fue director del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, presentó los resultados de años de investigación similar y creó su estilo de liderazgo llamado “liderazgo sistema 4” (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al., 2009).

De acuerdo a Yukl (2010) estos estudios pioneros sobre el liderazgo “en la Universidad Estatal de Ohio encontraron que las respuestas de los subordinados a cuestionarios de comportamiento del líder se agrupaban en torno a dos tipos generales de comportamiento del líder: estructura de iniciación y consideración (Stogdill, 1974). Los Estudios de la Universidad de Michigan identificaron dos tipos de comportamientos llamados orientación de los empleados y la orientación de la producción (Bowers & Seashore 1966). A diferencia de los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, los investigadores de la Universidad de Michigan conceptualizaron las orientaciones de empleado y de producción como los extremos opuestos de un continuo en sus estudios iniciales. Más tarde, sin embargo, se re-conceptualizaron como dos orientaciones de liderazgo independientes. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una gran cantidad de estudios realizados tratando de determinar cómo los líderes podrían combinar

mejor su tarea y relación de comportamientos para mejorar su eficiencia. Los investigadores estaban buscando una teoría universal de liderazgo que explique la efectividad del liderazgo en cada situación. Sin embargo, los resultados de investigación eran contradictorios y poco claros (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al., 2009).

El Liderazgo Autocrático-Democrático-Laissez Faire o liberal

Tannenbaum es famoso por el continuo del comportamiento del líder, en donde los extremos de este comportamiento son autoritario y democrático (Tannenbaum & Schmidt, 1958). En la figura 8 se presenta la escala o continuo de los constructos de los liderazgos autocrático-democrático: Kurt Lewin junto con sus colegas extendido este continuo más allá de la conducta del líder autocrático-democrático para incluir un tercer estilo denominado estilo de liderazgo liberal o Laissez faire. Siendo las principales características de los tres estilos las que se muestran en el cuadro siguiente:

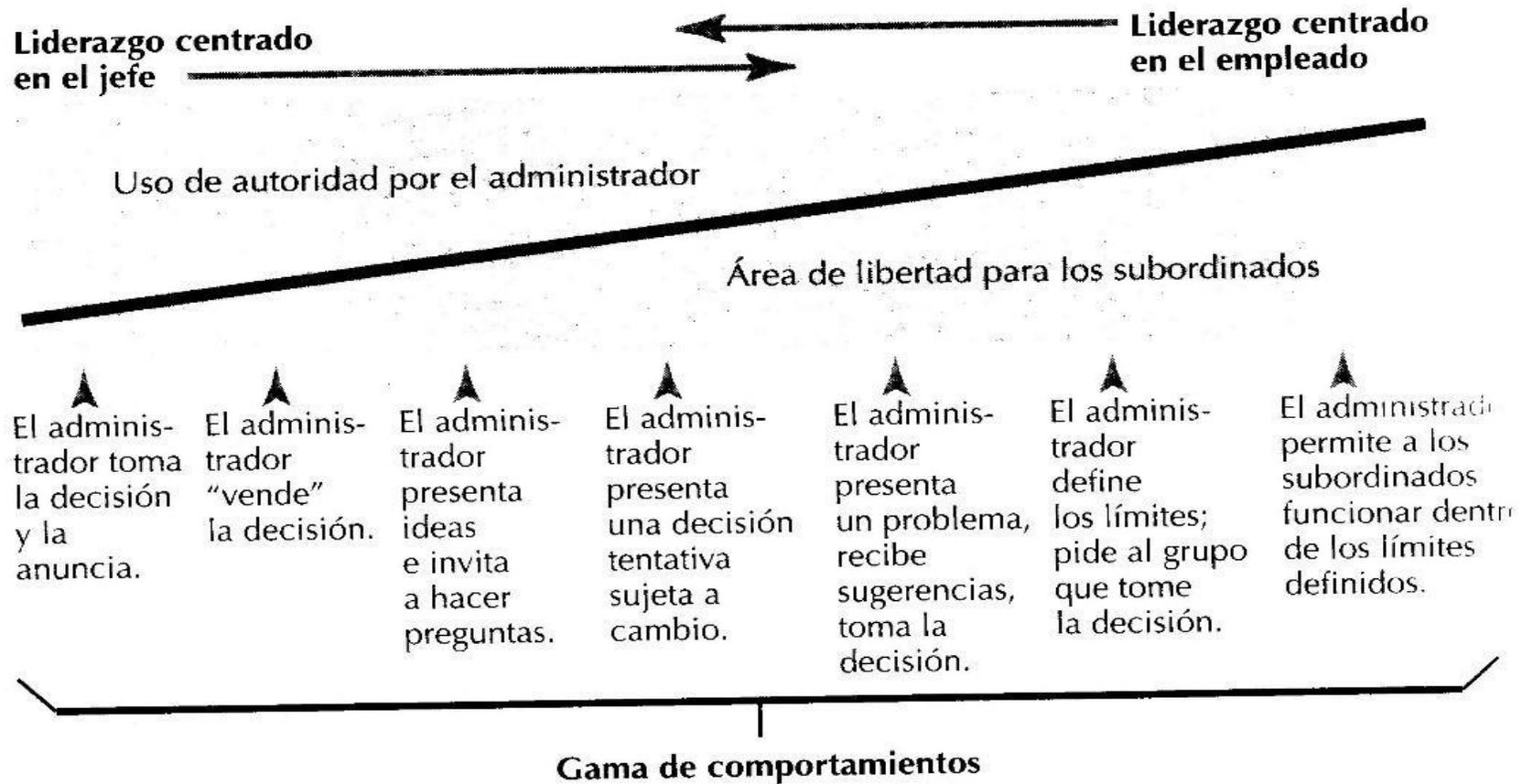


Figura 8. Escala del continuo de comportamiento del liderazgo autocrático- democrático (Tannenbaum & Schmidt, 1958, citado en Luthans 2008).

Jennings (1962), contemporáneo de Tannenbaum, Schmidt, y Lewin, comenta que la democracia es un término que tiene tanta carga emocional como el de autocracia o el de burocracia, y que en la organización debe de existir un orden para poder asegurar el respeto a la autoridad y al poder. Que la democracia está necesariamente determinadamente por los coeficientes de poder y orden. Pero que desde un punto de vista administrativo, la democracia. Y que si se les permite actuar sin restricciones, los ejecutivos autocráticos crearán rápidamente un número de esferas del poder, en las que cada uno intentará imponerse al otro.

Las consecuencias serán infraccionamiento de los grandes sistemas orgánicos que muchas unidades pequeñas al frente de las cuales habrá un autócrata que busca independizarse de los demás. Por lo que una mezcla administrativa bien dosificada, con ingredientes de los tres estilos, resulta imprescindible. El ejecutivo equilibrado debe estar preparado para aceptar esta flexibilidad. La figura 2.8 muestra un comparativo entre los constructos de los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez – Faire.

Adair (1990), explica que una de las muchas Fuentes de confusión acerca del liderazgo fue la introducción de la idea de los llamados estilo: liderazgo autocrático o autoritario, democrático y Laissez-Faire o liberal. Esto implicaba, que en su sentido moral el primero era malo y el segundo era bueno. Eran Juicios Críticos de Valor. Pero estos términos Autocrático y democrático –son políticos en su origen; en el mundo laboral su uso es limitado. En el caso de liderazgo autocrático la gente no refutará las instrucciones si uno se muestra seguro de lo que está haciendo.

Autoritario o Autocrático	Democrático	Dejar Ser o Laissez-Faire
La determinación de las políticas es hecha por el líder.	Todas las políticas son asunto de discusión y decisión de grupo, alentados y ayudados por el líder	Completa libertad para la decisión individual o grupal don un mínimo de participación del líder.
Las técnicas y pasos de actividades son dictados por la autoridad, una a la vez, para que los pasos futuros sean siempre seguros en largo plazo.	Perspectiva del a actividad obtenida durante el periodo de discusión. El líder sugiere dos o más procedimientos alternos a través de los cuales pueden tomar elecciones	Varios materiales son proveídos por el líder que deja claro que brindara información cuando se la pidan. El líder no toma ninguna otra posición en la decisión de trabajo
El líder usualmente dicta una tarea de trabajo individual o en grupo para cada miembro.	Los miembros son libres para trabajar con quien ellos elijan, y la división de las tareas se deja al grupo.	Una total falta de participación del líder.
El líder tiende a ser personal en sus elogios y criticas del trabajo de cada miembro; se mantiene distante de cualquier participación activa en el grupo excepto cuando es demostrativo	El líder es objetivo y está enfocado a los hechos en sus elogios y críticas, y trabaja como miembro regular del grupo en espíritu sin hacer mucho trabajo.	Comentarios espontáneos no frecuentes en actividades de los miembros a menos que pregunten, y no hace intentos por evaluar o regular el curso de eventos.

Figura .9. Comparativo entre los constructos de los Estilos de Liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez-Faire (White & Lippitt, 1960, citado en Bonoma y Zaltman, 1981).

Por otra parte en teoría los tres estilos pueden destacar, pero en las prácticas las características y ventajas privativas de cada uno son menos evidentes (Jennings, 1962).

Por ejemplo Lincoln era un demócrata, no menos que un dictador (Rossier, 1960). Kennedy, hablaba con gran seguridad del criterio que al parecer preconizaba. Actuaria a la imagen y semejanza de Abraham Lincoln, quien convocó a sus gabinetes de tiempos de guerra para una reunión sobre la proclamación de la emancipación y dijo: les he reunido aquí para que oigan lo que escribí. No deseo su consejo acerca del asunto, puesto que ya lo tengo bien decidido Kennedy al igual que Lincoln pertenecían al linaje de los autócratas. Después de 8 Años del Laissez-Faire de Eisenhower, con acentos marcadamente burocráticos (Jennings, 1962).

Al mismo tiempo en la Unión Soviética Krushchev comenzó a prestar oídos a los consejos de los expertos en un grado inaudito bajo el régimen de Stalin aunque por supuesto Krushchev hubiera sospechado que su poder se hallaba amenazado en alguna forma, habría ratificado su control de suprimiendo sus comités, al igual que lo hicieron Truman y Eisenhower.

Por su parte, El Viejo autócrata Gandhi, escuchaba consejos y admitía contradicción y la crítica con paciencia. Los anteriores ejemplos que permiten suponer que en la práctica coexisten varios estilos de liderazgo en un líder al mismo tiempo y no un solo estilo (Jennings, 1962).

Hace medio siglo Jennings, refiriéndose a los tres estilos prevaecientes de liderazgo en la época – Autocrático - Democrático, Laissez –Faire- aunque el incluía también en su análisis el estilo burocrático, menciona que cuando un estilo hizo su aparición , el otro no fue retirado más bien sucedió que al creciente adopción de un estilo ejecutivo parecía atraer partidarios de los demás estilos, por consiguiente, la imagen bien definida de un estilo ejecutivo conveniente y efectivo dejo de existir, en teoría los tres estilos pueden destacar, pero en la práctica las características y ventajas privativas de cada uno son menos evidentes.

Cuando un estilo hizo su aparición, el otro no fue retirado, más bien sucedió que la reciente adopción de un estilo ejecutivo parecía atraer partidarios de los demás estilos. Por consiguiente la imagen bien definida de un estilo ejecutivo conveniente y efectivo dejo de existir (Jennings, 1962).

Para Jennings el ejecutivo ideal (1962) en resumen funde la autocracia, burocracia y democracia en un estilo administrativo eficaz que se adapta para satisfacer las necesidades y problemas de la responsabilidad administrativa. Pocos ejecutivos suelen tener la movilidad como sugiere ese retrato de ejecutivo flexible. El ejecutivo típico probablemente estará muy arraigado en cualquiera de los tres estilos. Estas observaciones de Jennings siguen siendo tan válidas en la actualidad, como lo fueron hace cincuenta años.

Teoría de Rasgos del Liderazgo o Teoría del gran Hombre

López (2002), comenta que Platón, en el segundo libro de su obra *La Republica*, sugería a los gobernantes de su época legitimar su predominio difundiendo y fomentando la idea de que ellos pertenecían a una raza diferente, creada del carbón y metales ordinarios. Esta concepción señala que desde entonces existía la creencia de que los hombres se diferencian en su temperamento y habilidades y de que dichas diferencias se basan en más que nada en herencia genética (Por su parte Aristóteles nos dice que desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando (Palomo, 2012).

Posteriormente en el siglo XIX el escritor Thomas Carlyle (1993) difundió la teoría del gran hombre al promover la idea de que la historia de mundo es la biografía de los grandes hombres (citado en Mukunda, 2012,). Y que no tiene el hombre prueba más triste de su propia pequeñez que cuando desconfía de los grandes hombres (citado en Roberts, 2003).

La Teoría de Rasgos o El Gran Hombre, -o el hombre enérgico, duro, lleno de vitalidad, poder ,etc.- tipifica un modelo históricamente basado en las características físicas del liderazgo –altura, peso, fuerza- consideradas como importantes donde el líder era autocrático y estaba imbuido de una gran autoridad. Con este físico, el hombre poderoso tendía a imponer condiciones y dirigir con la certeza de que sus conocimientos y su palabra era la ley en la

organización. La experiencia era de dominio exclusivo del líder. Los modelos del tipo del gran hombre pueden encontrarse en organizaciones militares, así como en la literatura acerca del liderazgo, caracterizando el inicio del siglo XX. Esta descripción se conjunta en la imagen de John Wayne actor estadounidense que representa al Cowboy por antonomasia, el tipo que lideraba a través de la intimidación.

El gran hombre es, un estilo basado en el miedo, la sumisión, la intimidación y la represión; puede parecer en la época moderna de la información como un dinosaurio en la época moderna, de la administración. Sin embargo, en última instancia pueden ser vistos, algunos casos, los cuales siguen produciéndose; los atributos del hombre fuerte continúan en el corazón de muchas gentes que añoran la forma de esta práctica de liderazgo (Sims & Lorenzi, 1992).

Este estilo predominante en el estudio del liderazgo al principio del siglo XX, tuvo como consecuencias, que el análisis científico del liderazgo comenzó a concentrarse en los rasgos del liderazgo, enfocándose en los rasgos universales que poseían los líderes. Sin embargo los resultados fueron desalentadores pues sólo mostraban que la inteligencia tenía cierta consistencia (Luthans, 2008).

Poco a poco esta teoría se ha ido nutriendo con otras habilidades para el desarrollo del liderazgo. Una de ellas es la inclusión de variables del

comportamiento positivo organizacional (optimismo, esperanza, inteligencia emocional, eficacia, etc.). Otra es la que se enfoca en el desarrollo de habilidades del líder. Sobre esta última teoría, Katz identifica habilidades técnicas, conceptuales y humanas para la administración efectiva. Yukl incluye la creatividad, organización, diplomacia y habilidad para hablar. Una tercera teoría se enfoca en las “competencias” como: integridad, motivación para alcanzar las metas, conocimiento de la empresa, etc. (Luthans, 2005).

A mediados del siglo pasado, este enfoque fue muy criticado, porque no era posible definir los rasgos generales de liderazgo que encajaban a cada situación. Stogdill (1948) sugiere que no existe un conjunto coherente de rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes a través de una variedad de situaciones.

Movimiento de relaciones humanas en el estudio del liderazgo

Durante la década de 1920 Elton Mayo fue contratado por la Harvard Business School, para dirigir el área de investigación de relaciones humanas en las organizaciones. Mayo y sus colegas desarrollaron los famosos estudios de Hawthorne para demostrar el efecto del factor humano en la eficiencia (Mayo, 1933). El movimiento de la gestión científica enfatizaba una preocupación por la tarea y el movimiento de relaciones humanas subrayó la preocupación por las relaciones personales. El reconocimiento de estos dos factores ha caracterizado el debate sobre el liderazgo desde entonces.

Likert (1967) desarrollo un modelo que abarca un continuo de cuatro estilos

de gestión. El sistema 1 es un estilo orientado al liderazgo autoritario de gestión altamente estructurado. El sistema 4 es un estilo de gestión orientado a las relaciones basadas en el trabajo en equipo, confianza mutua y auto-confianza. Los sistemas 2 y 3 son fases intermedias entre los dos extremos del continuo.

La teoría de Likert es bastante aproximada a los continuos de Tannenbaum y Schmidt (1958) y a las teorías X y Y desarrolladas por Douglas McGregor (1960) en el Massachusetts Institute of Technology. De acuerdo con la teoría X, la mayoría de la gente prefiere ser dirigida, sobre todo, quieren seguridad y no están interesados en asumir la responsabilidad. La teoría Y supone que la gente es, por naturaleza, perezosa y poco fiable. Se dice que la gente puede ser auto-dirigida y creativa en el trabajo, si está bien motivada. Los gerentes deben liberar este potencial en los individuos. Los empleados bien motivados pueden alcanzar y al mismo tiempo el logro de las metas organizacionales. Argyris (1957) desarrolló una "teoría inmadurez-madurez" basada parcialmente en el pensamiento de McGregor. Él ha comparado valores burocráticos/piramidales (el equivalente organizacionales de los supuestos de la Teoría X acerca de la gente) con un sistema de valores más humanistas/democráticos (la organización equivalente a los supuestos de la Teoría Y acerca de la gente). Argyris señala que seguir los valores burocráticos conduce a relaciones de confianza y autenticidad, una buena cooperación y la efectividad organizacional. Argyris considera que los empleados inmaduros están integrados a la organización formal y burocrática. Al mismo tiempo, Argyris también admite que sólo unos pocos empleados, desarrollan plena madurez en su continuo.

Las más famosas teorías de la motivación son las de La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954) y La teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg (1966) son las más famosas. Y la de motivación de logros de David C. McClelland es muy importante cuando se describe el comportamiento de los líderes (McClelland et al., 1953).

Estos estudios fueron la base para la investigación científica de liderazgo. (Ver Navahandi 2003, Yukl, 2010, Luthans 2008, Northouse, 2001, Maciariello & Linkleter, 2011).

Grid Gerencial

El Grid Gerencial, es uno de los modelos más conocidos de liderazgo. Apareció por primera vez en la década de 1960 ha sido revisado varias veces (Blake & McCanse 1991, Blake & Mouton 1964, 1978, 1985). El Grid gerencial centra su interés tanto en su tarea como por las personas en un modelo de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación del líder por la tarea producción, y el eje vertical muestra el interés del líder hacia las personas.

Cada uno de los ejes se subdivide en 9 partes en los que 1 representa la mínima preocupación y 9 representa la máxima preocupación. Cada una de las puntuaciones de los ejes representa diversos estilos de liderazgo. El Grid de Gerencial representa cinco estilos de liderazgo: Conformidad de Autoridad (9,1), Administración Club de Campo (1,9), Gestión Empobrecida (1,1), Administración de en Medio de la Carretera (5,5) y Gestión de Equipos (9, 9).

Además de estos cinco estilos iniciales, Blake y sus colegas han identificado otros dos estilos, de “paternalismo / maternal ismo” y “el oportunismo”. El paternalismo / materialismo se refiere a un líder que utiliza los estilos 1,9 y 9,1, pero no integra los dos. “El oportunismo” se refiere a un líder que utiliza cualquier combinación de estos cinco estilos básicos”.

Teorías del Liderazgo Situacional- Contingencial

Las teorías del liderazgo situacional, y actualmente llamado contingencial, sugieren que la efectividad del liderazgo depende tanto de la conducta del propio líder y de sus seguidores, como de la situación y del contexto. Por lo que antes de utilizar un estilo de liderazgo particular el líder debe de tener la capacidad de diagnosticar todos estos factores como el fin de determinar, que estilo de liderazgo en particular es requerido por la tarea, la situación y el contexto. Son 4 los modelos de liderazgo situacional- contingencial más difundidos.

De acuerdo al enfoque situacional no existe lo que se llama un líder nato, todo depende de la situación. Coloque una persona en una situación, y surgirá como líder; colóquela en otra situación y no lo hará. Cerca de tres décadas antes de Hersey y Blanchard (1969), en 1940 un profesor estadounidense W.O. Jenkins hizo un estudio sobre liderazgo y concluyó con una definición clásica del enfoque situacional: El liderazgo es específico de la situación en particular. Quien llegue a ser líder de un grupo en particular, comprometido en un actividad en particular, cuales sean las características en el caso dado, son una función de la situación

específica. Hay grandes variaciones en las características de los individuos que llegan a ser líderes en situaciones similares, y divergencias aún mayores en la conducta de liderazgo en diferentes situaciones. El único factor común resulta ser que los líderes en un determinado campo necesitan y tienden a poseer una competencia o un conocimiento superior general o técnico en esa área. La inteligencia general no parece ser la respuesta (Adair, 1990).

De acuerdo a Luthans (2008) originalmente el modelo Situacional se denominó *Zeitgeist* (palabra alemana que significa “Espíritu del Tiempo”); el líder es visto como un producto de los tiempos en la situación. La persona con las cualidades y los rasgos particulares que requiera la situación surgirá como líder. Este punto de vista tiene mucho apoyo histórico, como un fundamento teórico para el liderazgo y sirve como base para las teorías situacionales (y, como actualmente de contingencia) del liderazgo.

De acuerdo a Gibson et al. (2009) los cuatro modelos del liderazgo de situación- contingencial tienen similitudes y diferencias. Se parecen en que 1) se enfocan en la dinámica de liderazgo, 2) han estimulado la investigación de liderazgo y, 3) continúan siendo controversiales debido a problemas de medición, pruebas de investigación limitadas o resultados de investigación contradictorios. Su visión de comportamiento del líder se centra en las tendencias orientadas a tareas y relaciones, y en cómo estas interactúan con las tareas y el poder de posición. El enfoque del camino- meta enfatiza las acciones instrumentales de los líderes y cuatro estilos para realizar estas acciones (directivo, de respaldo,

participativo y orientado a los logros).

Las variables situacionales analizadas en cada enfoque difieren de algún modo. También existe un punto de vista diferente del criterio de resultado para evaluar que tan exitoso ha sido el comportamiento del líder: Fiedler analiza la eficacia del líder y el enfoque del camino-meta se enfoca en la satisfacción y el desempeño. En la Figura 10 en la cual se observa:

	Modelo de contingencia de Fiedler	Modelo del camino-meta de House	Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard	Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)
Cualidades de liderazgo	Los líderes están orientados a las tareas o a las relaciones. Se debe adaptar el trabajo para que concuerde con el estilo del líder.	Los líderes pueden incrementar la eficacia de los seguidores aplicando técnicas de motivación eficaces.	El líder debe adaptar su estilo en términos de tareas y conductas de relaciones con base en sus seguidores.	El líder debe ser adaptable, ya que no existe una conducta consistente entre los distintos subordinados.
Suposiciones acerca de los seguidores	Los seguidores prefieren distintos estilos de liderazgo, según la estructura de las tareas, las relaciones del líder con los miembros y el poder del puesto.	Los seguidores tienen distintas necesidades que deben ser satisfechas con la ayuda de un líder.	La madurez de los seguidores (disposición) para asumir responsabilidades y su capacidad de influir en el estilo de liderazgo que se adopta.	Los seguidores se clasifican en miembros internos (que comparten un vínculo y un sistema de valores comunes e interactúan con el líder) y externos del grupo (que tienen menos en común con el líder).
Eficacia del líder	La eficacia del líder se determina por la interacción del ambiente y los factores de personalidad.	Los líderes eficaces son aquellos que aclaran a sus seguidores los caminos o conductas que son más apropiadas.	Los líderes eficaces son capaces de adaptarse al estilo necesario para dirigir, instruir, respaldar y delegar que más concuerde con los niveles de madurez de los seguidores.	El líder perceptivo es capaz de adaptar su estilo para que concuerde con las necesidades de sus seguidores.
Historia de la investigación. Problemas	Si se utilizan investigaciones no afiliadas con Fiedler, las pruebas de la precisión del modelo son contradictorias.	El modelo ha generado poco interés de investigación en las últimas dos décadas.	No se dispone de suficiente investigación para llegar a una conclusión definitiva acerca del poder de pronóstico de la teoría.	El enfoque ha generado una cantidad limitada de investigación para respaldar sus suposiciones y pronósticos.

Figura 10. Análisis comparativo entre los modelos de liderazgo situacional-contingencial (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2009).

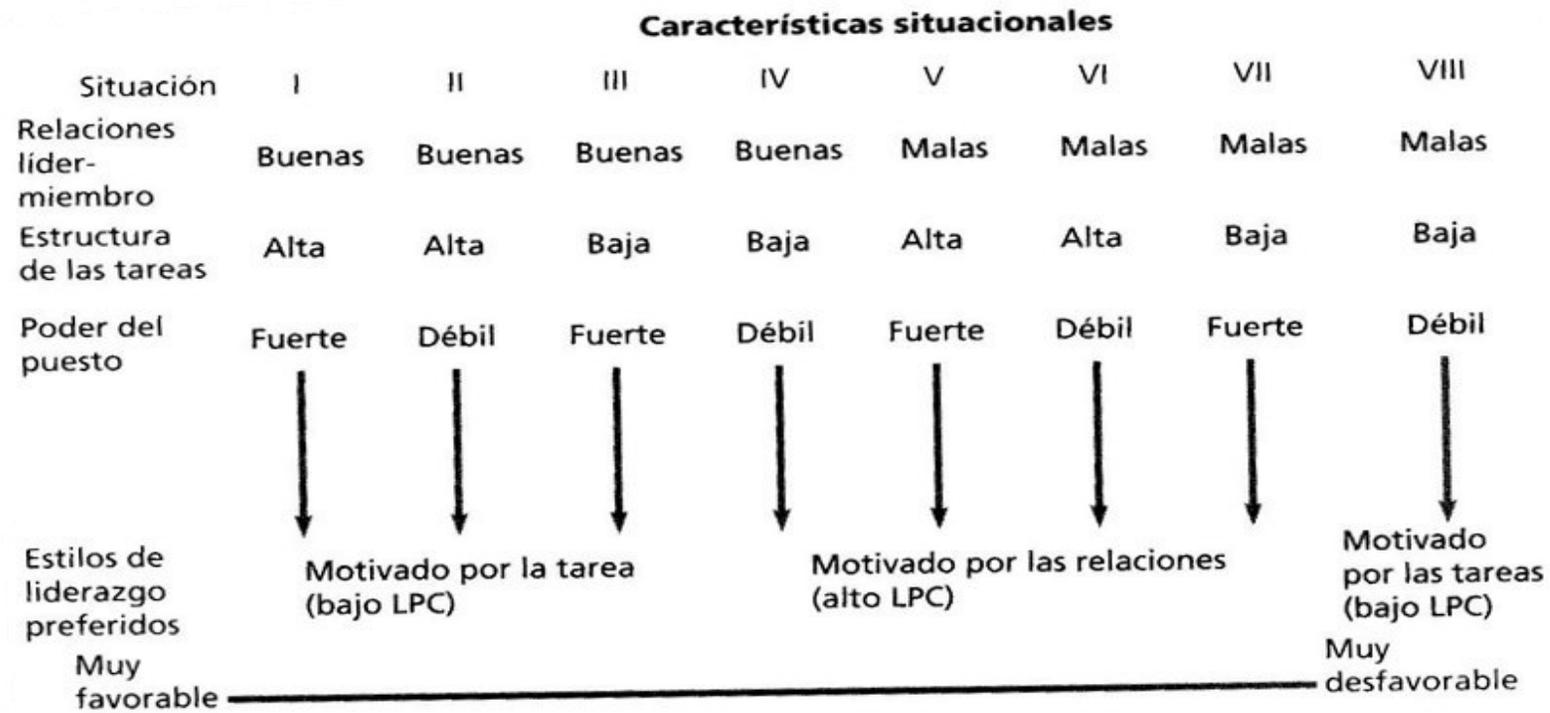
Modelo de liderazgo contingencia

Fiedler (1967) desarrollo el modelo de liderazgo contingencial más conocido, es una teoría "coincidencia-líder", teoría que intenta hacer coincidir a los líderes con las situaciones apropiadas. Se llama contingencial, por que sugiere que la eficacia del líder depende de qué tan bien se adapte el estilo del líder al contexto. Fiedler desarrolló su teoría al estudiar el estilo de líderes que trabajaban en diferentes contextos y organizaciones, principalmente: militares, industriales, educativos y sociales. Según Fiedler, las variables situacionales importantes que parecen determinar si una situación dada es favorable para el líder: relación líder-miembro (buena o mala), estructura de tarea (alta o baja) y posición de poder (fuerte o débil). Estas tres variables situacionales determinan lo "favorable" de varias situaciones en la organización.

Las situaciones que se han valorado más son las que tienen buenas relaciones líder-seguidor, tareas definidas y poder. Las situaciones menos favorables, por el contrario, tienen relaciones pobres entre líderes y seguidores, tareas no estructuradas y un líder con posición de poder débil. Situaciones moderadamente favorables se encuentran entre estos dos extremos. En este modelo, hay ocho posibles combinaciones de estos tres factores de situación que pueden ocurrir.

Fiedler también trató de determinar cuál es el estilo de liderazgo más efectivo para cada uno de los ocho posibles estilos (orientados a las tareas u orientados a las relaciones). Según Fiedler: 1) los líderes orientados a las tareas tienden a funcionar mejor en situaciones de grupo, lo cual puede ser muy favorable o muy desfavorable para el líder y, 2) los líderes orientados a las relaciones tienden a funcionar mejor en situaciones que están intermedias entre favorables o no favorables.

El continuo entre la orientación de los líderes hacia las tareas o hacia las relaciones se muestran en la Figura 11 siguiente:



Figura

11. Estilos de liderazgo situacional con orientación hacia las tareas y las relaciones (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2009).

La cuestión principal aquí es como la situación afecta al líder y al grupo. Fiedler sugiere que es el grado en el cual el medio ambiente está estructurado y es predecible, le da al líder un sentimiento de control sobre el resultado de la tarea y del proceso del grupo. La falta de estructura y predictibilidad causa estrés, incertidumbre y un sentimiento de ineficacia. Esta interacción está en el corazón de las teorías de contingencia.

La efectividad del liderazgo depende de dos factores. Uno es el grado en el que la situación de liderazgo le da al líder el control y la influencia sobre el proceso del grupo y su rendimiento. El segundo factor refleja un atributo a la persona, un aspecto de la meta del líder o de su centro de preocupación, específicamente, tanto si la meta principal del líder y su preocupación primaria consecuente es el rendimiento de la tarea o las relaciones interpersonales.

El modelo de contingencia de Fiedler define al “control situacional” sobre las bases de tres dimensiones: (1) la relación del líder con el grupo, (2) el grado en el que la tarea del grupo está estructurada, esto es, si está claramente descrita y exista un método probado para hacer el trabajo; y (3) el apoyo de la organización hacia el líder en la forma de reglas y las recompensas o sanciones que estén a disposición del líder. Las tres dimensiones están combinadas dándole a las relaciones líder- miembro un peso de cuatro, estructura de tareas. Un peso de dos y a la posición de poder un peso de uno.

No se puede entender del todo el rol de los factores situacionales sin también entender los atributos personales con los que los factores situacionales interactúan para determinar el comportamiento y rendimiento del líder. En el modelo de contingencia la personalidad variable mide la tendencia a dar prioridad al cumplimiento de tareas o a las buenas relaciones inter personales (motivación por tareas y motivación por relaciones).

El modelo de Fiedler del Colaborador Menos Preferido o más conocido por sus siglas en inglés como LPC (Less Preferred Collaborator), se mide pidiéndoles a los líderes que primero piensen en todas las personas con las que han tenido que trabajar anteriormente y luego se les pide que describan a “la persona con la que hayan tenido más dificultades para que realizara su trabajo”. La descripción de este colaborador menos preferido o LPC se hacen con 18 escalas bipolares que enlistan atributos personales, como los que se muestran en figura 12.

Amigable ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ No amigable
 8 7 6 5 4 3 2 1

Figura 12. Escala bipolar y atributos personales del Liderazgo Contingencial (Fiedler, 1993).

La puntuación del LPC puede ser interpretada como una prueba proyectiva. La puntuación en el que el líder le atribuye características negativas de personalidad a alguien solo porque esa persona es un colaborador mediocre es

un halo de efecto negativo. (p.4) La persona con un alto LPC puede ser agradable y alguien que valdría la pena conocer. Dada la preocupación hacia otros la persona con un alto LPC también tiende a tener más tacto, a tener más habilidades sociales y a tratar de evitar los conflictos.

El modelo de contingencia dice que los líderes con motivación por tareas (LPC bajo) actúan mejor en situaciones en las que tienen ya sea un control muy alto o en situaciones en las que tienen relativamente poco control. Los líderes con motivación por las relaciones (LPC alto) actúan mejor en situaciones en las que tienen un control moderado. Una presentación esquemática de este modelo se muestra en la figura 13. en la cual el control situacional está indicado en el eje horizontal y el rendimiento en el eje vertical:

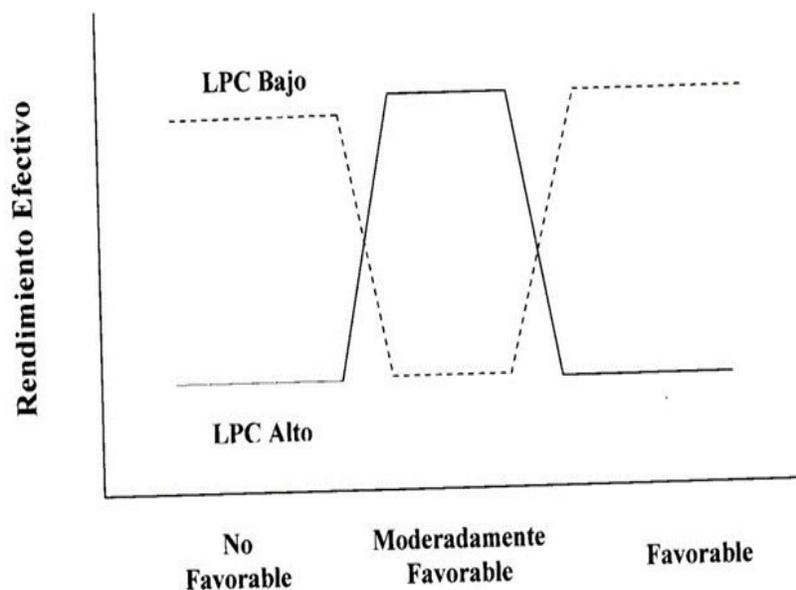


Figura 13. Relaciones pronosticadas entre el colaborador menos preferido, la situaciones favorables y el rendimiento del líder (Fiedler, 1993).

La línea continua muestra el rendimiento de los líderes de alto LPC; la línea punteada muestra los líderes de bajo LPC. La figura muestra que un movimiento en el control situacional cambia el rendimiento y que esos cambios están en dirección opuesta para los líderes de bajo y alto LPC. La grafica muestra que el rendimiento del liderazgo va a disminuir mientras el líder con motivación por tareas se mueve hacia una situación de control entre moderada y alta mejora de nuevo cuando el líder se mueve de una situación de control moderada a una alta. El rendimiento de los líderes con motivación por las relaciones mejora con un movimiento de control de bajo a alto y disminuye a un control de moderado ha alto.

En el modelo de contingencia las conductas de interés parecen reflejar respuestas afectivas: El control situacional o el estrés cambian la conducta del líder con alto LPC de ser directiva a no – directiva, mientras que las conductas de las personas con LPC bajo cambian de forma opuesta. El estrés alto y bajo, control situacional cambian la confianza del líder en cuanto a la toma de decisiones y la resolución de problemas de una decisión basada en el pensamiento lógico y analítico a reacciones basadas en experiencias pasadas.

El modelo permite entender otras teorías de contingencia de liderazgo, como la teoría de camino-meta (House, 1971) y el modelo normativo de decisión de Vroom y Yetton (1973). El argumento esencial es el siguiente:

La base para las relaciones contingentes en las teorías de liderazgo radica

en la naturaleza de los factores situacionales a saber, incertidumbre y estrés, las cuales despiertan la ansiedad en el líder.

Situaciones que despiertan ansiedad causan que el líder recaiga en patrones previos reforzados de conducta. En un nivel cognoscitivo, estas conductas reflejan lo que se aprendió de la experiencia. En un nivel afectivo estas conductas reflejan un estilo anterior de afrontar con problemas interpersonales, y estos estilos de afrontamiento difieren de un tipo de personalidad a otra.

La efectividad de la conducta del líder y la conducta resultado del grupo u organización dependen del grado en el que las reacciones evocadas del líder empaten con las demandas de la situación. (Fiedler, 1967,1993)

Modelo del liderazgo de la Teoría del Camino-Meta

Esta teoría fue presentada por Evans (1970) y House (1971). La teoría camino-meta trata de cómo los líderes motivan a los subordinados para lograr los objetivos designados. Se trata de un enfoque contingencial del liderazgo, ya que la eficacia depende de la adecuación entre el comportamiento del líder y las características de los subordinados y la tarea. Los principios básicos de la teoría camino-meta se han tomado de la teoría de la expectativa (ver El Efecto Pigmalion y Las Teorías de la Profecía que se cumple a sí misma, en Rosenthal 1966, 1968) que sugiere que los empleados estarán motivados si se sienten

competentes, si piensan que sus esfuerzos se verán recompensados y si encuentran que la recompensa por su trabajo es valiosa. La teoría camino-meta está dirigida a explicar cómo los líderes pueden ayudar a sus subordinados a lo largo del camino con sus objetivos mediante la selección de comportamientos específicos que mejor se adapten a las necesidades de los subordinados y a la situación.

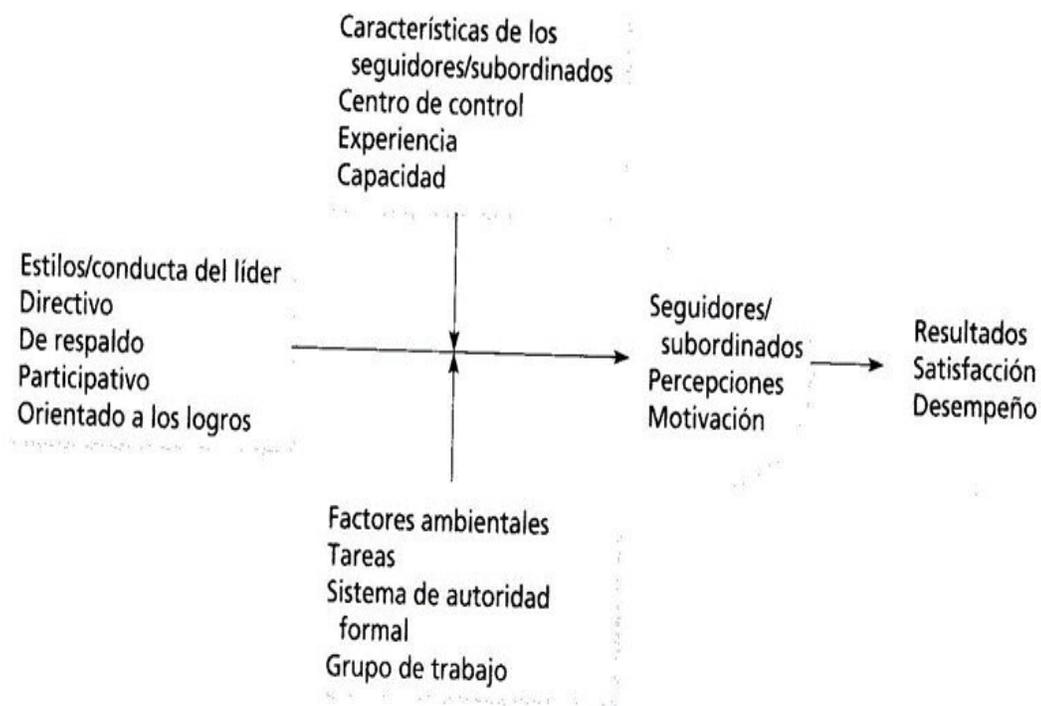


Figura 14. Modelo del liderazgo camino-meta (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2009)

Modelo del liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional, es tal vez, el enfoque más ampliamente reconocido y difundido. El cual, fue desarrollado por Hersey y Blanchard (1969). Este enfoque se centra en el liderazgo en las situaciones. La premisa básica de la teoría es que las diferentes situaciones exigen diferentes tipos de liderazgo. Para ser un líder eficaz se requiere que un director adapte su estilo a las exigencias de las diferentes situaciones.

El modelo de liderazgo situacional se basa en la Teoría 3-D de Estilo de Gestión de Reddin (1967). Reddin fue el primero en añadir una dimensión de eficacia (la tercera dimensión) a las tareas y relaciones referentes a las dimensiones de los modelos anteriores. Reddin desarrollo un modelo teórico de liderazgo que debe permitir representar una variedad de estilos los cuales pueden ser eficaces o ineficaces en función de la situación. Blanchard desarrollo el modelo Liderazgo Situacional II. Los dos modelos difieren solo en la forma en que el nivel de preparación y desarrollo del seguidor este definido.

El modelo liderazgo situacional original, tiene cuatro tipos de estilos de liderazgo que son 1) decir, 2) vender, 3) participar y, 4) delegar. En el modelo de Liderazgo Situacional II los estilos son redefinidos de la siguiente manera: 1) dirigir, 2) entrenar, 3) ayudar y, 4) delegar.

En el nivel de preparación de los seguidores también existen cuatro diferentes posibilidades: 1) R1 incapaz y sin voluntad o inseguro, 2) R2 incapaz

pero con voluntad o confianza, 3) R3 capaz pero sin voluntad o inseguro, y 4) R4 capaz y con voluntad y confianza.

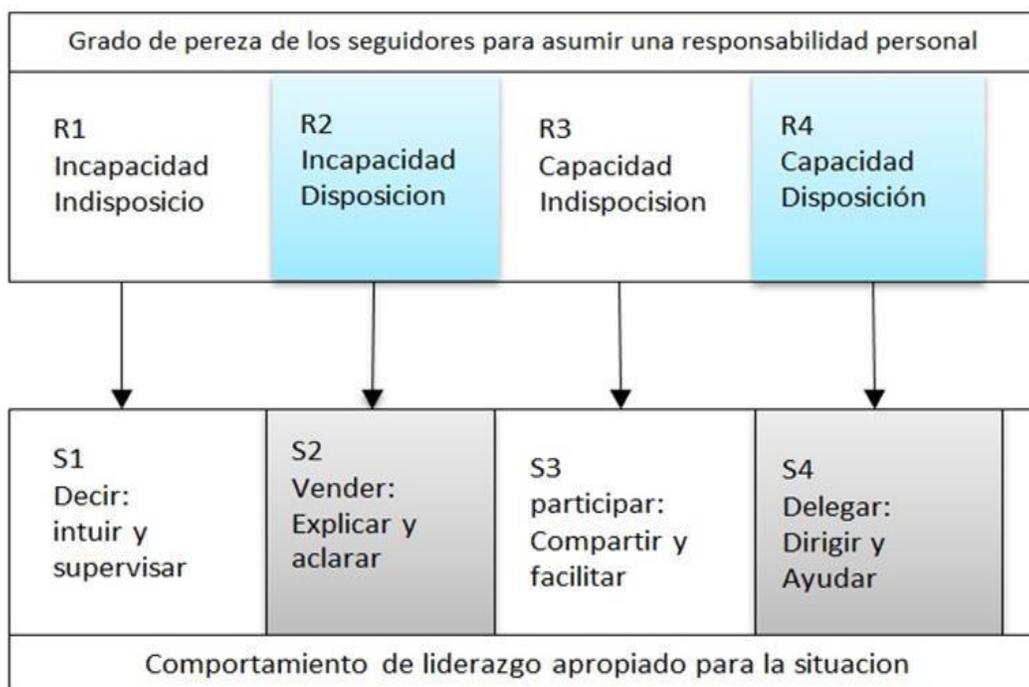


Figura 15. Constructos del modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blachard, 1969, citado en Gibson et al., 2009).

De acuerdo al modelo, se tiene que seleccionar un estilo de liderazgo después de que se haya analizado el nivel de preparación del seguidor en cierta situación. Su estilo de liderazgo y el nivel de preparación del seguidor deben de ir de la mano. Los empleados se pueden desplazar hacia adelante o hacia atrás de acuerdo a preparación, al tiempo y a las diferentes tareas.

El modelo de liderazgo situacional es ampliamente utilizado en la

formación y desarrollo de líderes, ya que es fácil de conceptualizar y también es fácil de aplicar. La naturaleza pura y simple del liderazgo situacional hace que sea práctico de usar para los administradores. Es aplicable en prácticamente cualquier tipo de organización en cualquier nivel, para casi todos los tipos de tareas de sistema operativo por lo que hay una amplia gama de aplicaciones para él. A partir de un punto de vista práctico es tal vez el mejor modelo de liderazgo hasta ahora. Pero también es producto de su propio tiempo, los años 60 y 70 en las que el liderazgo era percibido como una relación de uno a uno.

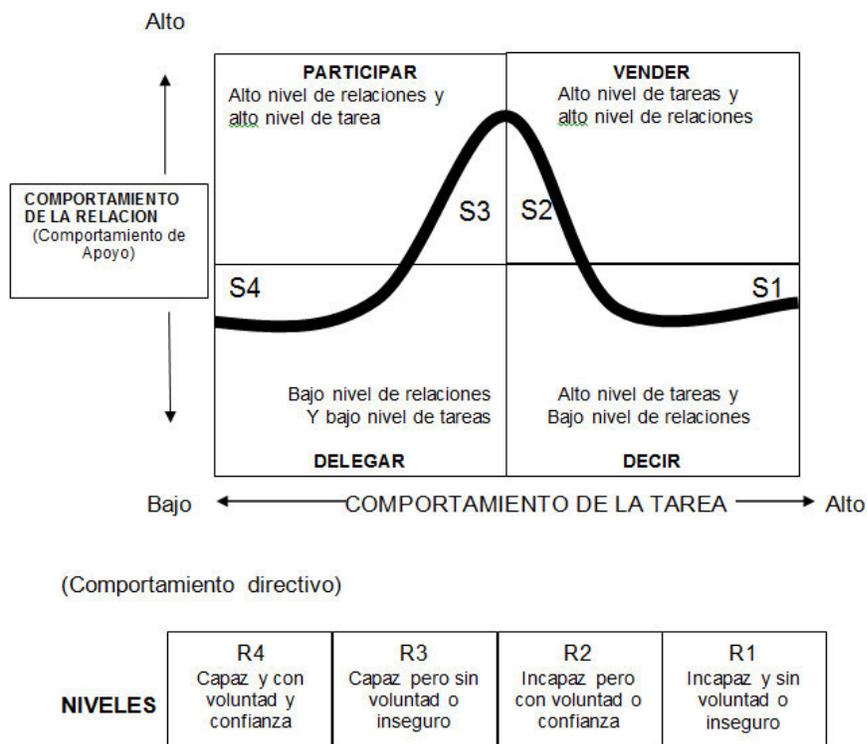


Figura 16. Modelo de liderazgo situacional (Blanchard, 1985)

La Teoría del Intercambio Líder-Miembro

Esta teoría hace de la relación líder-seguidor el concepto fundamental en el proceso de liderazgo: la relación diádica entre líderes y seguidores es el punto focal. La Teoría del Intercambio líder-miembro (LMX, por siglas en inglés) fue descrito por Graen y Cashman (1975) y Graen (1976). En la teoría LMX la relación del líder y de los seguidores es vista como una serie de díadas verticales. Estas díadas pueden ser de dos tipos diferentes. Las díadas miembro-líder basadas en relaciones de rol expandido (buena relación de trabajo) pertenecen al líder dentro del grupo.

Aquellas basadas en descripciones formales de trabajo pertenecen al líder fuera del grupo. Los subordinados se convierten en miembros dentro del grupo basándose en qué tan buena es la relación con su líder, y en qué si quieren expandir su rol de responsabilidades. Los miembros dentro del grupo reciben oportunidades extra y premios, mientras que los miembros fuera del grupo reciben sólo los beneficios estándar.

En la figura 17 hay un intento de ilustrar estas díadas en diferentes grupos. La relación dentro del grupo se caracteriza por la confianza mutua, el respeto, simpatía e influencia recíproca, mientras que la relación fuera del grupo, se caracteriza por la comunicación formal basado en la descripción del puesto. Hay tres fases en la toma de liderazgo, que son fase extraño, fase conocido y fase compañero.

Al asumir nuevas responsabilidades, los seguidores se mueven a través de estas fases para desarrollar un liderazgo más maduro junto con sus líderes. En la figura 17, más 3 significa una relación de alta calidad (compañero) y cero significa una relación de baja calidad (extraño).

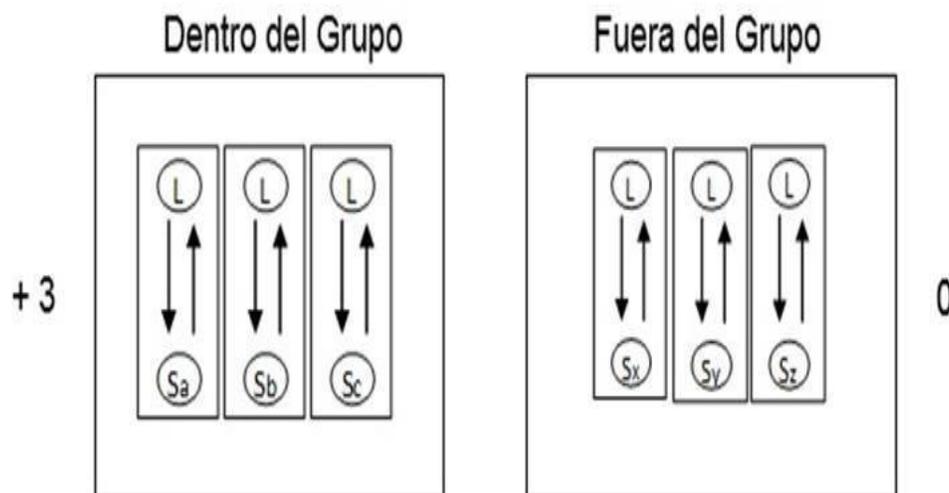


Figura 17. Teoría de intercambio Líder-Miembro

En forma breve el modelo LMX distingue entre las relaciones que un líder tiene con los seguidores cercanos al líder y aquellos que están más distantes. Los primeros tienen una mejor calidad en su relación con el líder, pero también tienen expectativas más altas de su rendimiento y lealtad; los otros reciben menos demandas personales de parte del líder, pero también menos recompensas. Generalmente, los modelos transaccionales se centran en la percepción del seguidor y las expectativas acerca de las acciones y motivos del líder de acuerdo a análisis de atributos (Yukl, 2010).

Luthans (2008), hace mención que desde la perspectiva social cognitiva, el

intercambio es un proceso recíproco, donde se sugiere que la interacción haga que el líder cambie los conceptos del subordinado a corto plazo para alcanzar las metas y cambios duraderos, y recíprocamente, el subordinado den forma a los esquema del líder por medio de sus respuestas (Luthans, 2008).

Administración por objetivos

Lee (1981), hace referencia a que se desconoce el origen preciso del concepto de Administración por Objetivos (APO) [también conocida como Administración, Gestión o Dirección Por Objetivos] de igual manera que tampoco es conocido el origen de la administración.

La Administración por Objetivo, es quizás el método más ampliamente utilizado de base para la gestión administrativa. Los conceptos detrás de la APO fueron presentados por Drucker (1954) y posteriormente ampliamente difundida por Odiorne (1965). Odiorne define el proceso de administración por Objetivos como: Primero, un proceso mediante el cual los gerentes superiores y subordinados que las empresas identifican en conjunto sus objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada individuo en cuanto a los resultados que se esperan de él, y utilizan estas medidas como guías para el funcionamiento de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros. Y segundo como, un Sistemas de Dirección por Objetivos puede describirse como un procedimiento por el cual los directivos superiores y subordinados de una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, definen las principales zonas de responsabilidad de cada individuo con arreglo de resultados que esperan de él y utilizan estas medidas como pautas para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros (Odiorne ,1965)

En este enfoque de administración fue ha aplicado en sus orígenes en la alta

dirección y niveles gerenciales, y sólo más tarde se usó en los niveles de mandos intermedios. Este enfoque se basa en una filosofía que enfatiza la integración entre el control externo (por los administradores) y el auto-control (por sus subordinados.) Los objetivos son conjuntamente establecidos y acordados de antemano y también la revisión conjunta al final del período de planificación.

Otras aproximaciones posteriores al trabajo de son las de Lee (1981) con su enfoque de Administración Por Múltiples Objetivos (Management By Multiple Objectives, MBMO) y una vinculación de ésta metodología con la administración centrada en la calidad de Brelin et al. (1994). La Figura 18 muestra el ciclo de administración por objetivos:

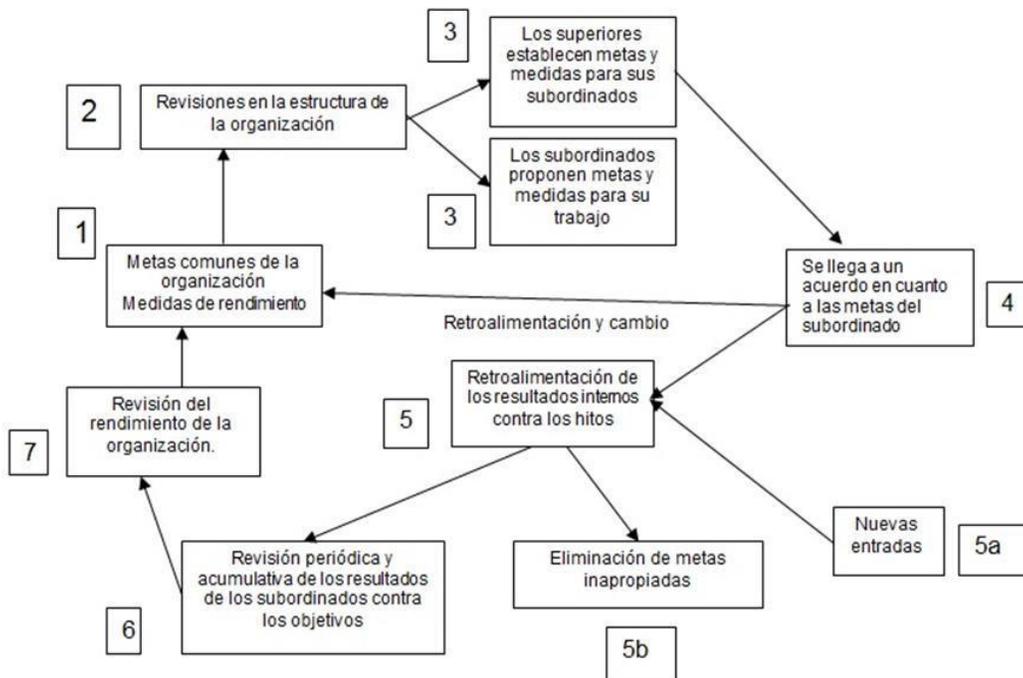


Figura 18. Ciclo de la administración por objetivos (Odiorne, 1965)

El Liderazgo Centrado en la Acción

Una antigua cita dice que “Díez buenos soldados, sabiamente conducidos, derrotan a un centenar sin guía” (citado en Adair, 1990). Esta máxima constituye la esencia del modelo del liderazgo centrado en la acción desarrollada ex profeso para las fuerzas armadas del Reino Unido. A finales de la década de los 60’s Adair evaluó los programas de liderazgo de las fuerzas armadas de numerosos países con el fin de determinar sus programas de liderazgo y el único factor que encontró en común en todos ellos fue el de fomentar el desarrollo del coraje entre los miembros de sus fuerzas armadas.

La Real Academia Militar de Sandhurst le encomendó que desarrollara un programa de entrenamiento de liderazgo para los oficiales con los enfoques situacional y de grupo o funcional de liderazgo. Naciendo así el primer programa de liderazgo Funcional o Liderazgo Centrado en la Acción (LCA). Posteriormente La Escuela para oficiales de Eastney fue la primera unidad en adoptar el curso del Liderazgo Funcional Centrado en la Acción de Sandhurst (Adair, 1968).

El liderazgo centrado en la acción parte del principio de que cuando las personas trabajan conjuntamente, se tienen tres ingredientes o variables: 1) el propio líder (personalidad de carácter); 2) la situación en la que todo sucede y , 3) el grupo, los seguidores o subordinados. El enfoque de liderazgo en la Acción se deriva de estudios centrados en el tercer ingrediente: el grupo.

Todos los grupos de trabajo son diferentes. Siempre que hayan trabajado unidos durante algún tiempo, un grupo desarrolla: la personalidad o espíritu de grupo. Debido a este factor es lo que une dentro de una organización funcionan a un grupo que no puede funcionar en otra organización. Los grupos de trabajo comparten ciertas necesidades comunes en ellos están presentes tres áreas de necesidades (Adair, 1990).



Figura 19 Liderazgo Centrado en la Acción (Adair, 1968,1990).

Adair aclara que la necesidad de tarea describe una percepción importante relativa a los grupos; que hay en ellos una energía colectiva para realizar aquello por lo cual están ahí .y que si al grupo se le impide completar su

tarea ese anhelo se verá frustrado.

También aclara que el diagrama es como un iceberg, con la mayoría de las necesidades sumergidas bajo el nivel del agua. En cuanto a la primera necesidad- de tarea- esta es obvia para cualquiera, si un visitante llegara a su lugar de trabajo podría obsérvala inmediatamente Pero bajo la superficie están otras dos áreas de necesidad que son menos obvias. Todo grupo u organización presenta fracturas potenciales: Grietas sociales que pueden ensancharse bajo presión. La academia militar de Sandhurst a eso le llama la necesidad de mantenimiento al equipo. Los líderes tienen que asegurar que las fuerzas que contribuyen a la unión sean mayores que aquellas que predisponen a la división o la desintegración. El círculo de necesidades del individuo ayuda a entender como la gente se motiva a si misma desde adentro. El nexo que existe entre equipos y trabajo de equipo, y líderes y liderazgo, es mucho más fuerte que el que existe entre grupos y gerencia.

Liderazgo Transaccional y Transformacional

Burns (1978) es el fundador de liderazgo transformacional. Burns intentó establecer una nueva escuela de liderazgo ya que consideraba que no hay, ninguna escuela de liderazgo, intelectual o práctico que permita la evaluación de los líderes pasados, presentes y futuros. Sin una tradición filosófica de gran alcance, sin acumulación teórica y empírica, sin conceptos guía y sin experiencia práctica considerable, nos faltan los fundamentos mismos para el conocimiento

de un fenómeno - liderazgo en las artes, la academia, la ciencia, la política, la profesión, la guerra - que toca y da forma a nuestras vidas (ver Burns,1978).

Burns distinguió entre dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. El Liderazgo Transaccional se refiere a las prácticas de liderazgo tradicional normales que se centran en el intercambio entre el líder y los seguidores. El Liderazgo Transformacional se refiere al proceso mediante el cual un individuo se relaciona con otros y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y la moral tanto en el líder como en los seguidores. Este tipo de liderazgo ayuda a los seguidores a alcanzar su máximo potencial.

El Liderazgo Transformacional es un proceso que cambia y transforma los individuos, tanto líderes como seguidores. Los líderes y los seguidores están unidos en el proceso de transformación. Burns intenta relacionar los roles de liderazgo y seguidores.

De acuerdo a este nuevo género de teoría de liderazgo (House, 1997; Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis & Nanus 1985; Tichy & Devanna, 1996; Conger & Kanungo, 1987), dichos líderes transforman las necesidades, valores, preferencias, y aspiraciones de los seguidores, de intereses personales a colectivos. Adicionalmente ellos hacen que los seguidores se vuelvan más altamente comprometidos con el mismo del líder, que hagan sacrificios personales significativos para beneficio de la misión y que actúen de forma que vallan más allá de sus deberes.

Modelos transaccionales de liderazgo

Los modelos de liderazgo “transaccionales” con orientación de procesos se desarrollaron desde una perspectiva de intercambio social, enfatizando las cualidades relacionales de transacción que existen entre el líder y los seguidores, lo cual rinde en efectividad. La visión transaccional considera que el líder le da ciertos beneficios al seguidor, como dirección, visión, reconocimiento, y otras necesidades estimadas, que son correspondidas por los seguidores como respuestas extremas hacia ese líder. Por lo tanto el enfoque transaccional concede un papel más activo a los seguidores, quienes en lugar de ser simplemente coaccionados y solo recibir órdenes tienen el potencial para percibir e influenciar al líder en una relación de influencia de dos vías.

Modelos transformacionales de liderazgo

El liderazgo transformacional es un nuevo enfoque de liderazgo. Burns (1978), Bennis y Nanus (1985) y Tichy y Devanna (1990) son algunos de los numerosos autores en el estudio de este enfoque el cual tiene que ver con el proceso de cómo ciertos líderes son capaces de inspirar a los seguidores a lograr grandes retos. Los líderes transformacionales entienden y se adaptan a las necesidades y motivaciones de los seguidores. Son agentes de cambio y modelos a seguir en situaciones de crisis. Los cuales pueden crear y articular una visión clara para toda la organización.

Klenke (2007), considera que algunos estudiosos han argumentado que antes de la aparición de la teoría del liderazgo transformacional y transaccional como el paradigma dominante. Muchos cuestionaron su viabilidad como un área legítima de estudio, señalando que los académicos han dedicado una gran cantidad de dinero y esfuerzo en el estudio del liderazgo con poca recompensas para tanto esfuerzo. Esto hizo que la desilusión con el valor añadido potencial de liderazgo transformacional proporcionara un fuerte impulso para el cambio de paradigma introducido por el Liderazgo Transformacional y Transaccional hacia las "nuevas" teorías de liderazgo que surgieron a mediados de 80's.

En la Figura 20. Chemers y Ayman (1993) presentan un análisis comparativo entre los diversos autores que han estudiado los constructos de los modelos de liderazgo transformacional y transaccional.

Bass (1985) ha proporcionado una versión más amplia y elaborada del modelo de liderazgo transformacional basado en las obras de Burns y

	<i>Weber</i> 1947	<i>House</i> 1977	<i>Burns</i> 1985	<i>Bass</i> 1985	<i>Bennis y</i> <i>Nanas</i> 1985	<i>Conger y</i> <i>Kanungo,</i> 1987	<i>Sashkin</i> 1988	<i>Shamir</i> <i>et</i> <i>al.1991</i>
Visionario	X	X	X	X	X	X	X	X
Alineamiento a marcos								X
Empoderamiento								
Mostrar confianza y respeto por los seguidores		X	X	X	X	X	X	X
Establecer expectativas retadoras	X							X
Modelo a seguir								
Poner ejemplo personal	X	X		X		X	X	X
Mostrar confianza en sí mismo	X	X		X			X	X
Construcción de la imagen								
Establecer confianza		X				X	X	X
Mostrar competencia	X	X				X	X	X
Comportarse excepcionalmente	X				X	X	X	X
Tomar riesgos	X					X	X	X
Apoyo								
Mostrar consideración y/preocupación				X			X	
Adaptabilidad								
Mostrar versatilidad							X	
Sensibilidad al medio ambiente						X	X	
Intelectualmente estimulante				X				X

Tabla 20. Constructos componentes de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional de diferentes autores de 1947-1991. (Chemers & Ayman ,1993).

House. Bass (1985) creó un modelo del Liderazgo Transformacional y Transaccional que más tarde desarrolló junto con Avolio (Bass & Avolio 1990). En el cual existen un total de siete constructos de liderazgo.

Primero: Factor de No Liderazgo o laissez-faire o libera Segundo: Factores de Liderazgo Transaccional: 1) refuerzo contingente y 2) dirección por excepción .El cual a su vez se divide en activa y pasiva. Y Tercero: Factores de Liderazgo Transformacional 1) carismático, 2) consideración individualizada, 3) estímulo intelectual y 4) liderazgo inspiracional.

Transaccional	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
	Dirección por excepción	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: <ul style="list-style-type: none"> • Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. • Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.
	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.

Tabla 21. Constructos de los modelos de liderazgo transaccional y transformacional (Bass, 1990, citado en Palomo 2012).

Continuación

Transformacional	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/ comportamientos.

Tabla 21. Constructos de los modelos de liderazgo transaccional y transformacional (Bass, 1990, citado en Palomo 2012).

Klenke (2007), considera que la teoría del liderazgo transaccional / transformacional no representa un alejamiento paradigmático de las teorías anteriores como son la de estructura versus consideración, y autocrático versus democrático, la orientado a la tarea versus orientado a las personas, o el liderazgo versus administración. Conger (2004), por su parte considera que en la última década, los investigadores han producido principalmente modelos normativos de liderazgo tales como transformacional, carismático y modelos basados en la inteligencia.

Así mismo Klenke, también considera que como respuesta a estas críticas y en parte debido a un Zeitgeist [espíritu de su tiempo] que sea sensible a un cambio de paradigma que parece impregnar el campo de los estudios de

liderazgo: una ola de nuevas perspectivas ha emergido.

Liderazgo Ético o Auténtico

Desde la perspectiva de la tradición occidental, el desarrollo de la teoría ética se remonta a Platón y Aristóteles. La palabra ética tiene su origen en la palabra griega *ethos*, que significa costumbres, conducta o carácter. La teoría ética proporciona un sistema de reglas y principios que guían en la toma de decisiones sobre lo que es correcto o incorrecto. La ética tiene que ver tanto con lo que los líderes hacen y como con quiénes son los líderes. Burns sitúa la ética en el lugar central del proceso de liderazgo transformacional. Un líder transformacional pretende mover al grupo hacia un bien común que es benéfico tanto para los líderes y como para los seguidores.

Por su parte Avolio (2005), Luthans (2008) y sus colegas del Instituto de Liderazgo Gallup de la Universidad de Nebraska consideran que el liderazgo auténtico es un constructo fundamental que se considera necesario aunque no suficiente para otros tipos de liderazgo, desarrollados anterior o posteriormente. (ver Xu, Yu & Shi,2011). Y que la autenticidad tiene sus raíces en la filosofía de la antigua Grecia y entre las palabras que la describen esta genuino, seguro, confiable, real y verdadero. Los psicólogos positivos se refieren a la autenticidad como a la posesión de experiencias personales propias (pensamientos, emociones o creencias, “el verdadero yo interior”) y a actuar de acuerdo con el yo verdadero (comportarse y expresarse conforme a lo que uno piensa y cree

realmente) (Avolio, 1999).

Luthans y Avolio, (2003); Avolio y Luthans (2006) definen el liderazgo auténtico en las organizaciones como: Un proceso que se basa tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un contexto organizacional altamente desarrollado, que genera una mayor autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados de parte de líderes y empleados, estimulando el autodesarrollo positivo, el auto liderazgo auténtico es confiado, esperanzador, optimista, fuerte, transparente, moral o ético, orientado hacia el futuro y da prioridad hacia el desarrollo de los empleados para que sean líderes (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Luthans 2006).

Indicando también que el concepto liderazgo auténtico se presenta más como una escala que en forma dicotómica. Y que aunque el término liderazgo auténtico sea usado en la literatura popular dirigida a profesionales, esta teoría que ellos proponen es la primera en tratar al liderazgo como un proceso de desarrollo y un producto centrado en la autenticidad.

La Figura 22. muestra el proceso de desarrollo y producto del liderazgo auténtico, dicho modelo de desarrollo de liderazgo se centra en lo positivo (tanto personal como contextual) para que la persona se conozca y controle a sí misma. Y los resultados de liderazgo auténtico son el capital psicológico positivo (confianza, esperanza optimismo y resiliencia, así como la transparencia, el comportamiento moral o ético, la orientación hacia el futuro y el desarrollo de los

empleados (Luthans, 2008).

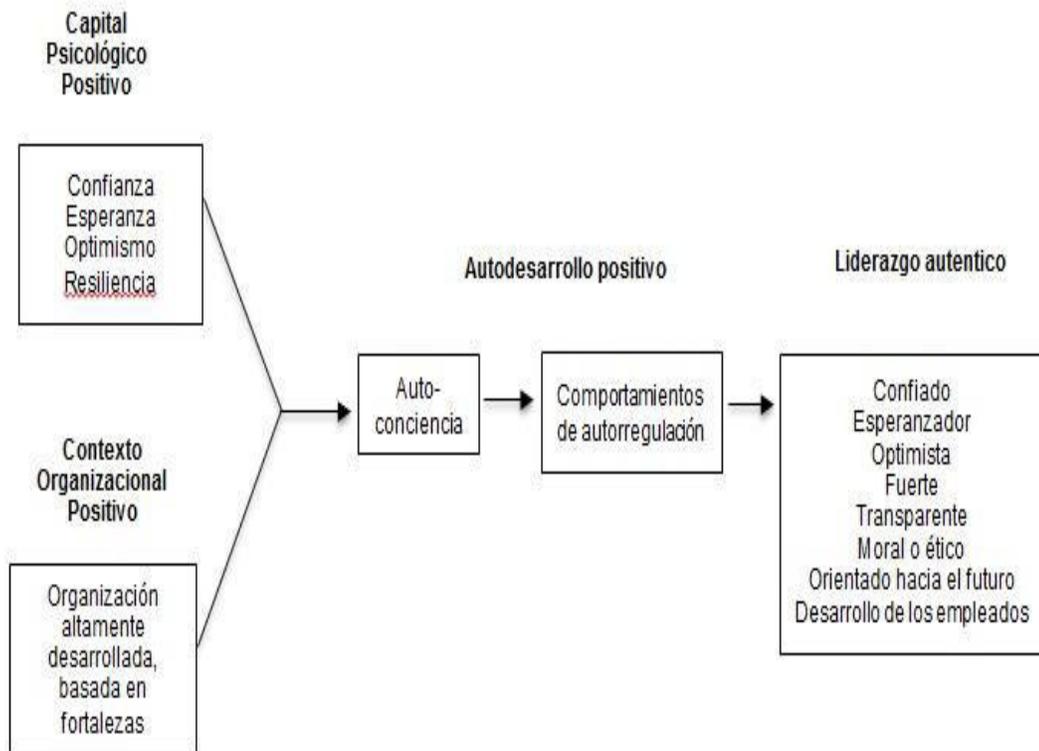


Figura 22. Constructos de liderazgo auténtico (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Luthans 2006).

Klenke (2003, 2004, 2007), considera que el liderazgo auténtico está ganando cada vez más atención en las comunidades académicas y profesionales por igual. Y considera que el liderazgo auténtico es un constructo relativamente nuevo y que presenta ciertas superposiciones con otras perspectivas contemporáneas del liderazgo tales como el liderazgo transformacional, carismático, de servicios y espiritual. Y que el constructo está ganando legitimidad por sí mismo ya que los investigadores están comenzando a diferenciar el liderazgo auténtico de otros constructos relacionados con él, tanto

en su desarrollo teórico como en la investigación empírica.

Liderazgo espiritual

Klenke (2003, 2004, 2007), opina que el liderazgo de servicios y el liderazgo espiritual han prevalecido en gran medida a nivel teórico, ganando cada vez más adeptos. Tanto en el mundo académico como en los líderes organizacionales habiendo sido implementado este modelo en diversas organizaciones como lo ejemplifican tanto Drucker como Maciariello y Linkletter (ver Maciariello & Linkletter 2011). Así mismo se puede ver el interés de este enfoque en un contexto totalmente diferente como lo es el oriente medio en Shah, (2009).

Klenke (2003,2004,2007), conceptualiza y contribuye a la formulación emergente del liderazgo tanto auténtico como espiritual al ofrecer un modelo basado en la identidad que explora el papel de la propia identidad, la identidad de líder, y la identidad espiritual en el liderazgo auténtico. Sin embargo, representa una desviación significativa frente a otros modelos en los que se establecen intencionalmente bases motivacionales y de liderazgo espiritual auténtico. El modelo de Klenke , abarca una perspectiva de identidad con tres focos específicos. Además, el modelo postula que cada uno de los tres sistemas de identidad tiene uno o más sustratos que contribuyen al sistema global. Cada sistema de identidad, a su vez, asume que subyacen componentes cognitivos, afectivos, y conativos (ver Klenke, 2005). Después de revisar varias

conceptualizaciones contemporáneas, sentó las bases en las que se centra el papel del yo en el auténtico liderazgo a través de tres factores de identidad: (a) la identidad propia, (b) la identidad de líder, y (c) la identidad espiritual. A continuación se presenta dicho modelo:

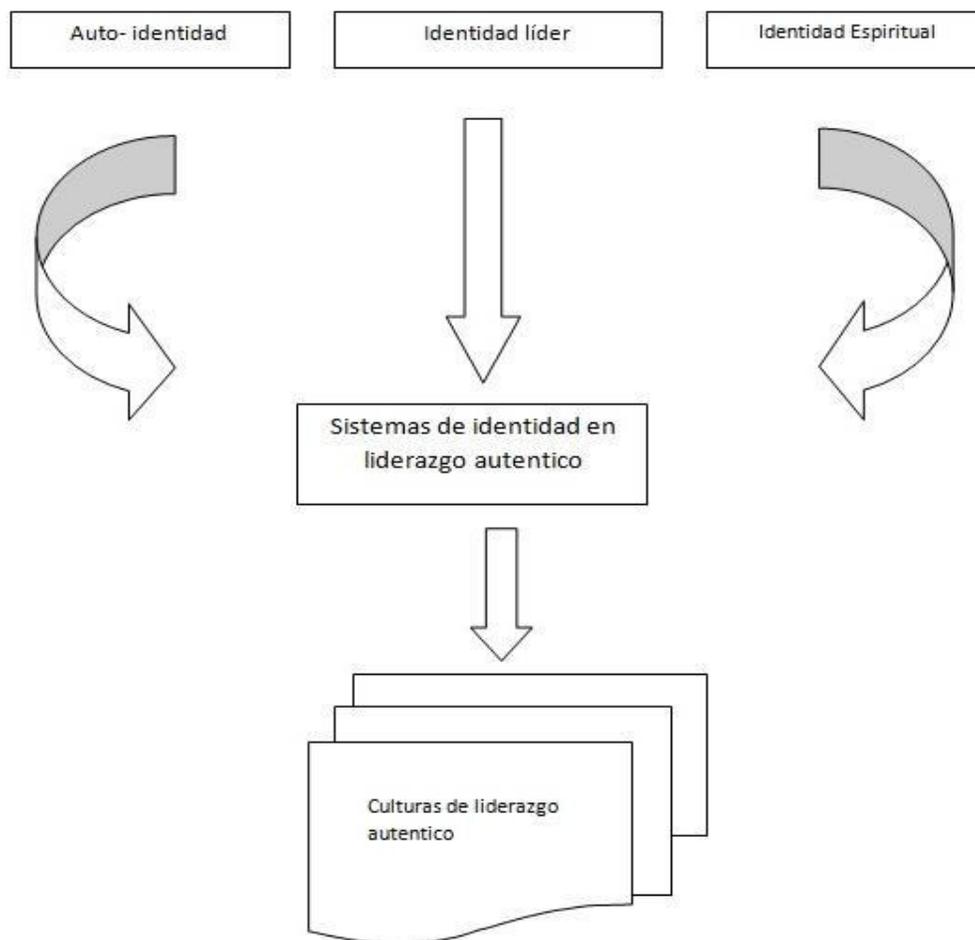


Figura 23. Sistemas de identidad en la Teoría de Liderazgo auténtico-espiritual, integrando las identidades del yo del líder y la espiritual (Klenke, 2007).

Klenke (2004, 2005), propone un modelo de liderazgo que integra elementos contextuales, cognitivos, afectivos, conativos y espirituales. Al igual

que otros modelos, este modelo. Además de incluir la auto-estima y la auto-eficacia y auto-conocimiento y la auto-regulación, el modelo Klenke explícitamente incorpora un componente espiritual como determinante del liderazgo auténtico (Klenke, 2003). Considerando Klenke que Avolio et al., Sugieren que el liderazgo auténtico puede incorporar el liderazgo espiritual y ético, y la hipótesis de que la espiritualidad en realidad sirve como un precursor del liderazgo auténtico. La proposición de que los líderes auténticos son espiritualmente más maduros que sus contrapartes, que son menos auténticos y que la espiritualidad de un líder con el tiempo contribuye a una mayor autenticidad es una importante cuestión que requiere más pruebas empíricas.

Además, este modelo incorpora explícitamente el contexto organizacional, los factores contextuales establecen límites a los líderes y los seguidores ya que contextualiza sus acciones. Así como, sus comportamientos, actitudes, emociones, y su elección espiritual. Existen pocos modelos para guiar a los investigadores en el campo de rápido crecimiento de la espiritualidad en el lugar de trabajo y del liderazgo espiritual. Parte de la falta de teorías del desarrollo espiritual y la identidad espiritual se derivan de la falta de consenso asociada a las escasas definiciones de espiritualidad. Del mismo modo, existen pocas teorías coherentes de formación espiritual, crecimiento y desarrollo que provienen de tradiciones religiosas, teológicas, filosóficas o psicológicas. La mayoría de las concepciones de la espiritualidad no únicamente encarnan nociones de un camino, un viaje, un proceso o una secuencia de desarrollo. Sino que también incluyen referencias a la vida interior, es decir, el sentimiento o la

visión de conectividad, y de trascendencia. Un ejemplo de dichos modelos es el modelo de Klenke (2007) (Figura 1) en el cual integra los constructos cognitivo, afectivo, conativo y espiritual.

A pesar de dicha dificultad otros autores como Victor F. Frankl que se avocaron a su estudio durante varias décadas, concluyendo al respecto que: “El hombre se caracteriza en primera instancia por “su búsqueda de significado” más que por la “búsqueda de sí mismo” mientras más se olvida de sí mismo- entregándose a una causa o a otra persona- más humano se hace. Y cuanto más se implique o se deje absorber por algo o alguien diferente a si mismo más se vuelve el mismo”. Frankl llama a esta característica de la existencia humana “auto trascendencia”...la “auto trascendencia: es la esencia de la existencia humana”. (Frankl, 1997).

Y considera que al centrarse el ser humano alrededor del núcleo existencial, personal, espiritual, la persona no solo se individualiza sino que se integra. Ya que es el núcleo espiritual, y solo él, quien garantiza y constituye la unicidad y la plenitud en el hombre. En este contexto, plenitud significa la integración de lo somático, lo psíquico y lo espiritual. No resulta exagerado afirmar que esta plenitud tripartita la que hace al hombre ser completo. No hay manera de justificar una visión del hombre que solo contemple el “todo lo psicosomático”. Cuerpo y mente pueden formar una unidad, la unidad psicofísica del hombre. Sin lo espiritual y su extensión básica, no se puede existir la plenitud. Mientras sigamos hablado solo de mente y cuerpo, la plenitud nos seguirá dando

la espalda. (Frankl ,1997).

Frankl (1997), expresa su definición de religión la cual es igual a la que ofreció Albert Einstein (1950), y que dice lo siguiente: “ser religioso, consiste en haber encontrado una respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el sentido de la vida?”. La búsqueda de la espiritualidad hoy en día puede ser una búsqueda de esta respuesta en un contexto religioso o no religioso, ya que se puede ser espiritual sin ser religioso o, bien religioso sin ser espiritual o ambas al mismo tiempo. De ahí el crecimiento del Budismo Tibetano, una religión no teísta, sin Dios, como la segunda religión e crecimiento a nivel mundial, después del Islam. Así como del Taoísmo y del Confucionismo en Asia (Yu-tang, 1967; Cooper, 1977; Murray-Bosrock, 2007).

Shah (2009) al definir el liderazgo como: una relación espiritual entre el líder y los seguidores, donde los seguidores son inspirados por el líder, y están listos para llevar a cabo sus esfuerzos con entusiasmo hacia el logro de objetivos comunes. En esta definición, el autor incluye los aspectos relativos tanto al liderazgo espiritual como al liderazgo autentico o ético. Y contempla como características propias de un líder organizacional: que este es Un todo compuesto por un yo mismo, un cuerpo y un espíritu. E indica que registros históricos y contemporáneos a través de las culturas y los países se tiene confirmación del papel central que la moralidad y la espiritualidad tienen en el desarrollo de liderazgo. En este sentido los siguientes constructos proveen una plataforma confiable para entender el significado de liderazgo bajo este enfoque

de la fe musulmana a) sentido de la vida; b) creatividad ; c) entusiasmo; d) bondad ;e) amor; F) generosidad y agradecimiento; g) sentido de la conectividad

Teorema de Bell “El universo esta fundamentalmente interconectado, es inter-dependiente e inseparable” (Capra, 2007). Así mismo debe de tener las siguientes virtudes a) visión y futurismo (pensar innovadora y positivamente); b) Contemplación y sabiduría (pensar claramente, pensar en el futuro y pensar acerca del pensamiento-introspección-); c) coraje; d) inteligencia emocional y social; e) integridad; f) justicia; g) introspección y pasión por servir.

Liderazgo de Servicio

Este concepto ha ganado terreno en los últimos años en la literatura acerca del liderazgo desarrollándose ampliamente la idea. Surgió de las obras de Robert Greenleaf (1970, 1977). La tesis de Greenleaf es que los líderes efectivos sirven a los demás, especialmente aquellos que los siguen. El liderazgo de servicio tiene otro enfoque que implica proporcionar a los subordinados un considerable grado de libertad basada en confianza y respeto (Maciariello & Linkletter, 2011). Greenleaf (1977) desarrolló su enfoque de liderazgo de servicio en los 70's. Obteniendo la inspiración para su enfoque de la novela de Hermann Hesse (1956) “El viaje al oriente”. En el libro Hermann Hesse cuenta la historia de Leo un sirviente que en un viaje mítico atiende a un grupo de viajeros, Leo no sólo llevo a cabo sus tareas como sirviente sino que también reconforto a los viajeros con su espíritu y su canto. Leo desaparece y es entonces que los viajeros se dan cuenta de que él era, en realidad, la cabeza del grupo por el cuidado que tenía

de ellos y que no pueden funcionar sin él. Como señala Greenleaf, el mensaje es que el sirviente fue de hecho el líder del grupo, a pesar de que realizaba las tareas más triviales y de rutina (Greenleaf, 1977).

El liderazgo de servicio pone gran énfasis en el escuchar en la empatía y ciertamente en apoyarse en, encaminados hacia la experiencia de aquellos que son liderados mientras logran resultados. A través de un liderazgo de servicio los líderes elevan la dignidad y la autoestima de aquellos a quienes lideran. Y lo hacen asumiendo la responsabilidad y enriquecimiento de las personas lideradas. Los líderes de servicio animan a sus colocadores para que asuman altos niveles de responsabilidad y logren auto estima y autorrealización a medida de que se desempeñan. Aunque está claro que el concepto de Greenleaf de liderazgo de servicio se basa mucho más en la filosofía existencial y del proceso que en la religión, muchos han optado por interpretar el liderazgo de servicio en el contexto de la tradición judeo- cristiana.

Abundan ejemplos de liderazgo de servicio en las organizaciones como Wall-Mart la cual se ha posicionado como un icono nacional cristiano a través de aplicación sistemática de un modelo judeo – cristiano de servicio. En la mayoría musulmana de malasia, Francis Yeoh utiliza sus valores cristianos para dirigir su empresa YTL Corp., Insistiendo en el comportamiento ético de toda la organización. Los líderes de servicio que siguen de ejemplo en la tradición judeo- cristiana por lo general lo hacen como un reflejo de sus propias creencias personales, tratando de cumplir las obligaciones morales de su fe en todos los

aspectos de su vida. En el liderazgo de servicio, dar dignidad a través de liderazgo es fundamental para el desarrollo de a persona y para el logro de la misión de una organización. El desarrollo de la persona en el puesto de trabajo es el tema central. En el liderazgo de servicio hay un fuerte énfasis en el tratamiento a las personas con dignidad ya que eso se deriva de creencias judío cristianas o de otros credos religiosos o morales. El liderazgo de servicio implica una comprensión de cada contribución independientemente de su estado y de lo fundamental que es ayudar a otros dentro de una organización (Maciariello & Linkletter, 2011).

El liderazgo de servicio está estrechamente relacionado con los componentes del modelo de liderazgo efectivo de Peter Drucker. Así mismo su aplicación no es exclusiva de las culturas judeo-cristianas, si no que su aplicación puede ser vista frecuentemente en el islam en países como Malasia, países budistas, como Tailandia o en otros países que profesan la ética y los valores del confucionismo tales como China , Singapur, etc. (Shah, 2009, Murray, 2007; Goh, 2009; Cateora et al. 2009).

Mohandas Gandhi (1982) es un excelente ejemplo de este estilo, al describir: el servicio que se presta sin alegría no ayuda ni al siervo ni al servido. Pero todos los demás placeres y posesiones palidecen en la nada ante el servicio que se presta con un espíritu de alegría.

Auto liderazgo

Este principio se remonta a los tiempos de la Grecia clásica en donde en el frontispicio del templo de Apolo en Delfos estaba escrita la máxima “conócete a ti mismo” esta máxima se hizo famosa en occidente por dicha inscripción en el templo en Delfos , sin embargo la misma, es mucho más antigua y se encuentra en todas las tradiciones del mundo, tanto en sus escrituras como en las enseñanzas de sus sabios y santos (Cooper ,1981), este fue un principio fundamental en la formación de la orden de los jesuitas. Fue utilizada hace más de 450 por Ignacio de Loyola fundador de dicha orden. Cada Jesuita aplica la práctica de la retroalimentación y el aprendizaje continuo en su trabajo que es lo que Drucker sugiere en la explicación del éxito de los Jesuitas. (Drucker, 1999). Es evidente que los Jesuitas dominan el Auto-liderazgo el análisis de la retroalimentación permanente desde hace mucho tiempo. Como señaló Chris Lowney ex jesuita y director gerente de la empresa JP Morgan & Company (Maciariello & Linkletter, 2011) (Lowney, 2003).

Explica Lowney (2003), que todos Jesuitas se dedicaban concentrados y de manera intensa una semana cada año para renovar su compromiso fundamental y evaluar su desempeño del año anterior. Y por otra parte, las técnicas de autoconocimiento es decir, los ejercicios espirituales permitían el cambio al inculcar a los novicios los hábitos de aprendizaje continuos de la reflexión diaria de las actividades.

La primera exigencia para gerenciarse a sí mismo es conocerse, conocer

las propias fortalezas saber lo que uno tiene, debe hacer para maximizar las fortalezas y para remediar los malos hábitos que impiden el pleno desarrollo de las fortalezas. Uno debe centrarse en las fortalezas demostradas, reforzar las deficiencias que limitan la plena efectividad de los puntos fuertes y ubicarse así mismo en uno de los puntos fuertes donde se producirán resultados incluso excepcionales. Entonces se deben seguir mejorando los puntos fuertes. Esto puede significar la adquisición de nuevos conocimientos (Citado en Maciariello & Linkletter, 2011).

El aprendizaje continuo destaca tanto la flexibilidad y la identidad que el líder individual tiene la capacidad de aprender a aprender y a aprender a desaprender para volver aprender y, adaptarse a la circunstancias en constante cambio como las que se encuentran en el ambiente actual (Luthans, 2008).

Sydänmaanlakka (2002) describe un modelo de auto-liderazgo, el líder y el seguidor son la misma persona (sujeto y objeto). Está conformado por cinco áreas 1) Condición profesional, tener objetivos claros en el trabajo, suficiente competencia, retroalimentación acerca del rendimiento y desarrollo continuo. 2) Condición física, comer, ejercitarse, dormir y descansar lo suficiente. 3) Condición mental, tener energía, tomar decisiones y aprender cosas nuevas, 4) Condición social ,cuidar de las relaciones, esposa(o), hijos, padres, amigos, pasatiempo, etc. y 5) Condición espiritual, que el propósito y los valores de la vida están en equilibrio y estímulo espiritual dirige la vida. Dicho modelo se presenta en la Figura 24:



Figura 24. Modelo de auto liderazgo de bienestar total (Sydänmaanlakka, 2002)

Liderazgo efectivo de Gardner

Gardner (1993,1998) en sus estudios de la anatomía del liderazgo introdujo diversos temas del desarrollo humano relacionadas y necesarias para la comprensión del liderazgo : 1) la herencia primate de los humanos la pronta aparición de un sentido de yo y de los demás;2) la elaboración en la primera infancia de profundas teorías o guiones acerca del mundo; 3) los signos de pericia que se manifiesta en campos valorados en la sociedad propia y, 4) el conjunto específico de rasgos que puede caracterizar al líder y al seguidor. Gardner considera que dichas elementos constituyen los elementos básicos a partir de los cuales se puede construir un modelo ideal de liderazgo.

Gardner considera, que el liderazgo sigue siendo de importancia crucial para las instituciones que van desde las escuelas a las naciones, y que gran parte de lo que es beneficiosos en el mundo ha sido inspirado por líderes clarividentes, lo mismo que muchos de los horrores del mundo, han sido perpetrados por líderes, que aun cuando quizás estaban dotados de igual manera, usaron sus poderes destructivamente. A partir de su estudio de los líderes (1993,1998) considera que sus estudios acerca del liderazgo pueden ayudar a explicar, lo que lleva consigo el liderazgo desde una perspectiva, psicológica y por el que el liderazgo hábil y constructivo no ha sido fácil de conseguir en los años finales del siglo XX.

Centrándose en el estudio de líderes que se pueden denominar innovadores o visionarios – líderes que así como los principales líderes del siglo XX de la Segunda Guerra Mundial. Y como el mismo lo indica enfoca su atención en campos desde las artes, la investigación, las instituciones educativas, los movimientos sociales y lo que él considera los líderes prototípicos; los líderes de las naciones, los líderes de una nación, en los momentos más demandantes del liderazgo, la situaciones en crisis al estudiar los líderes de la segunda guerra mundial, le brindó la oportunidad de analizar el liderazgo en un momento de alto riesgo.

Así mismo abarca las tres instituciones o “estados” clásicos: la sociedad anónima industrial, el ejército y la iglesia. Las cuales para muchos académicos

son sinónimos de liderazgo; pero como el intenta demostrar, los tres estados manifiestan interesantes semejanzas y diferencias respecto a instituciones concebidas de formas más restringidas, y de forma más amplias. También estudió el liderazgo para grupos considerados no dominantes, marginales o disidentes, al estudiar las mujeres y los estadounidenses de origen africano. (Gardner, 1988)

Gardner considera que es muy probable que nuestra comprensión de la naturaleza y los procesos de liderazgo se vea incrementada cuando llegemos a entender el ámbito en el que tiene lugar necesariamente el liderazgo: la mente humana. Y puntualiza que quizás esta caracterización deba ir en plural mentes humanas, puesto que el estudio de liderazgo debe de abarcar tanto la mente de los líderes como la mente de los seguidores a los que a veces se refiere como miembros del auditorio o colaboradores su enfoque cognitivo de liderazgo subraya una serie de consideraciones que han recibido poca atención en la amplia bibliografía científico-social sobre el liderazgo. Así para Gardner constituye “un proceso que tiene lugar dentro de la mente de los individuos que viven dentro de una cultura- proceso que supone la capacidad de crear historias de entenderlas y valorarlas, y de percibir la pugna entre ellas.

Gardner considera que ningún líder está plenamente realizado como mucho, se pueden observar individuos que están en camino de conseguir mayor destreza y una eficacia incrementada. Gardner considera que el liderazgo pleno nunca se alcanza permanece siempre en formación. Y que se pueden determinar

cuatro factores que considera que parecen ser cruciales para el ejercicio del liderazgo eficaz:

Un vínculo con la colectividad (o auditorio). Ya que un líder no puede existir sin seguidores, la relación entre líderes y seguidores es por lo general continuada, activa y dinámica. Cada uno es afectado por el otro. Si se quiere que el vínculo perdure, líderes y seguidores han de trabajar juntos para construir algún tipo de institución u organización que encarne sus valores comunes.

Un cierto ritmo de vida. Un líder debe conocerse plenamente, especialmente, sus propios y cambiantes pensamientos, sus valores y estrategias. Por esa razón es importante que el líder encuentre el tiempo y los medios para reflexionar, para poner distancia respecto a la batalla o la misión. Ya que los periodos de aislamiento son tan decisivos en la vida de los líderes como en los baños de multitudes.

Una relación evidente entre historias y encarnaciones. Los líderes ejercen su influencia de dos maneras: 1) mediante las historias o mensajes que comunican y 2) mediante los rasgos que encarnan. Entre historias y encarnaciones pueden producirse tensión. Cuando las historias de un individuo chocan claramente con las conductas que encarnan es probable una reacción hostil por parte de los miembros del auditorio.

La centralidad de la elección. Cuando un individuo se encuentra en un

puesto o mantiene su posición mediante el liderazgo debido a su control absoluto de los instrumentos de poder, la violencia, el terror y una implacabilidad total. Algunos individuos que permanecen en cargos personales pueden llegar a considerarse omnipotentes y a actuar en consecuencia (Gardner, 1988).

De esta manera Gardner desarrollo los elementos básicos a partir de los cuales se puede construir el modelo ideal de liderazgo efectivo

Liderazgo efectivo de Drucker

Maciariello y Linketter (2011) indican que para Peter Drucker, el liderazgo efectivo es asumir la responsabilidad. Ya que el liderazgo significa que las cosas correctas se hagan bien (Drucker, 2002, 2008). Se trata de comunicar con la gente, convocarla en torno a una misión y a unos valores compartidos y movilizar energías hacia el logro de la misión o el propósito de una organización. Un líder efectivo conduce a sus seguidores con dignidad y los inspira hacia el logro Drucker dice que El liderazgo “no es una personalidad magnética no es hacer amigos e influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es dirigir la visión de una persona hacia metas más altas, es el aumento del desempeño de una persona a un nivel superior, es la construcción de una personalidad más allá de sus limitaciones normales.

Para Drucker, los constructos de su modelo de liderazgo efectivo son:

El primer requisito, lo constituye el logro de la congruencia, la cual es la

esencia del liderazgo y de los seguidores. Por lo tanto el liderazgo comienza por la definición de la misión y del propósito de la organización y, a continuación, pensar en las simplificaciones de los propósitos para los demás. Eso significa que el liderazgo es un medio para lograr un fin, y la misión es ese fin.

El segundo requisito, es la responsabilidad de la misión y el apoyo a los dirigidos. No es principalmente status y poder. Los líderes efectivos no le temen a la fuerza de sus subordinados o compañeros, sino que la buscan. Saben que los subordinados fuertes crean resultados contundentes. Y son generosos con el reconocimiento cuando un trabajo está bien hecho. Pero también aceptan su responsabilidad por los trabajos bajo su mando. Según Drucker los líderes eficaces son ocasionalmente permisivos, pero cuando las cosas van mal- y siempre lo hace- no culpan a los demás. El líder efectivo ve al liderazgo como responsabilidad (ver Drucker, 2002). Maciariello y Linkletter (2011) dicen que esto se acerca mucho a la idea de Greenleaf de liderazgo de servicio en la que el líder se define como servidor, en primer lugar, de la misión y luego de sus subordinados, cuyo esfuerzo debe alentar y apoyar el alcance de la misión.

El tercer requisito, es ganarse la confianza. La confianza se deriva de la credibilidad en la integridad del líder. Se basa principalmente en ser coherente con la misión y sus seguidores. La necesidad de líder de ganar la confianza de los seguidores no es nada nuevo, refleja la sabiduría antigua, pero es un ingrediente fundamental para el logro de la efectividad. El liderazgo efectivo es fundamental en tiempo de crisis. Si no es posible evitar una crisis, el líder debe

interiorizar la creencia, la confianza y el optimismo de su capacidad para dirigir la organización a través de la crisis él debe saber cómo comportarse en una crisis tener confianza en sí mismo, y haber ganado la credibilidad de los demás para que tanto el cómo sus seguidores para superar con éxito la crisis. (ver Grof & Grof ,1989, Velasco 1984,1988, Collins,2009)

En cuarto y último lo constituye la sucesión de liderazgo, es el problema más difícil que enfrenta cualquier organización. Mantener el espíritu de una organización depende de mantener la continuidad en el liderazgo con líderes que compartan valores similares y que estén dispuestos aceptar el cambio necesario.

Una organización de gran espíritu, con un alto espíritu de cuerpo, crea la practicas adecuadas y las bases correctas para el desarrollo de nuevos líderes, los líderes oídos, desarrollan capacidades completas en las personas que los siguen y conducen a su gente a logros que superan incluso las expectativas más altas. Las enseñanzas sobre el liderazgo efectivo están estrechamente relacionadas con el liderazgo de servicio en el cual el desarrollo del ser humano en el puesto de trabajo es el tema central. (Maciariello & Linketter, 2011).

En palabras de Nelson, la junta directiva [de una organización] debe ser una banda de hermanos. Debemos ser tan consientes de la visión que cada uno tiene que cualquiera de nosotros pueda actuar por todos (cita de Sir John Harvey-Jones, en Adair ,1962).

Para Drucker, los líderes efectivos comienzan por establecer el propósito o la misión. Seguidamente, aceptan el liderazgo como la responsabilidad de la misión. Por último, se ganan la confianza cuando los líderes son fieles a sus palabras y asumen la responsabilidad de su misión. La confianza es la creencia en la integridad del líder. Peter Drucker considero la integridad del carácter la esencia misma de un buen liderazgo efectivo. La piedra angular. Es a través del carácter como el liderazgo se ejerce; es el carácter el que da el ejemplo. Esto es particularmente cierto para la gente que encabeza una empresa. A través del liderazgo efectivo El espíritu de una organización se crea desde la parte superior (Maciariello & Linketter, 2011). Esta visión no es nueva, fue expresada desde la antigüedad en la máxima atribuida a Hermes: “Como es arriba, es abajo. Como es abajo, es arriba”, la cual era considerada en el antiguo Egipto como ley universal. Y constituye el Factor Crítico del Éxito primordial para el éxito de cualquier organización y el desempeño eficaz de un líder organizacional.

Liderazgo resonante

Este modelo fue desarrollado por Goleman, Boyatzis y McKee (2002). Los cuales dicen que recurriendo a la etimología del término resonante, este deriva de la palabra latina resonans, - antis, que significa que resuena, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, resonancia es un sonido producido por repercusión de otro, si pensamos de forma metafórica y buscásemos la analogía humana pensaríamos en la necesidad entre dos o más personas, que sintonizan y se sienten en, sincronía. Y al igual que ocurre con el

significado original del término resonancia, la sincronía resuena y prolonga el tono emocional positivo. En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y los que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema (Goleman, Boyatzis & McKee). Esto se da entre dos o más personas cuando sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sintonía. La clave del liderazgo se fundamenta en las competencias de inteligencia personal que tengan los líderes y por lo tanto en la forma en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás.

Cuando el líder carece de resonancia sus colaboradores simplemente muestran un compromiso racional o ético y llevan a cabo su trabajo sin llevar a cabo lo mejor de sí mismos (compromiso emocional). Por consiguiente, esa falta de emocionalidad permitirá mandar, pero hará imposible dirigir (liderar) a sus colaboradores. Por el contrario, un líder resonante despierta de manera natural la resonancia, y su entusiasmo y pasión repercuten en su equipo, saben movilizar y utilizan la empatía, para sintonizar con el estado emocional de sus colaboradores.

La hipótesis central del modelo es que el liderazgo primal requiere de líderes emocionalmente inteligentes que promuevan la resonancia. Sus autores reconocen que nunca se ha encontrado un líder que domine toda y cada una de las competencias de la Inteligencia Emocional. Los líderes eficaces poseen al menos una competencia de los cuatro dominios fundamentales de la Inteligencia

Emocional. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) Y, los mejores líderes son aquellos que utilizan las diferentes modalidades de liderazgo y saben utilizar uno y otro en función de la circunstancias.

Cuatro de los estilos (visionario, coaching, afiliativo y democrático) propician la resonancia que promueve el rendimiento, mientras que el resto timonel y autoritario, son útiles en determinadas circunstancias pero su aplicación ha de realizarse con cautela. Según Goleman, Boyatzis y McKee, los líderes que obtienen mejores resultados son aquellos que utilizan un efecto emocional positivo. Las investigaciones realizadas por estos autores han permitido determinar el efecto de los distintos estilos de liderazgo en el clima emocional y por consecuencia en el rendimiento (Palomo, 2012).

El Liderazgo Nivel 5: Un Modelo contracultural del liderazgo

Jim Collins (2011) presentó los resultados de un estudio realizado con el apoyo de 22 investigadores de la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Colorado. En dicho estudio, se llevó a cabo la investigación de 1435 empresas de las quinientas mejores empresas publicadas en la Revista Fortune 500 de 1965-1995, encontrando después de un proceso de eliminación de 4 etapas de filtrado de aquellas empresas que se habían convertido de buenas a sobresalientes al haber mantenido un promedio de tasas de retorno de 6.9 en sus acciones durante quince años, después del momento de transición de

buenas a sobresalientes (Collins, 2001^a). Collins (2001 b) en su libro seminal, en el cual presento ampliamente los resultados de la investigación.

Los resultados de la investigación descubrieron que lo que había convertido de buenas empresas a sobresalientes y había mantenido esta situación, era un estilo de liderazgo totalmente diferente al de las demás empresas. Un estilo de liderazgo al que Collins llamo liderazgo de nivel 5 el cual es la suma: de humildad + feroz determinación.

Sin embargo no son únicamente estas dos cualidades las que definen este éxito dichas cualidades van acompañadas de los siguientes enfoques y/o hábitos de dichos líderes: primero pensar en quien contratar antes de pensar en que puesto la paradoja de Stockdale (llamada así por el almirante James Stockdale quien sobrevivió como prisionero de guerra del Vietcong y quien mantuvo absoluta fe que el triunfaría y sobreviviría); concentrar el avance en una sola dirección concepto erizo, concepto tomado del filósofo Isaiah Berlin que describió dos enfoques de pensamiento y de vivir usando una simple parábola, el zorro conoce un poco acerca de muchas cosas, pero el erizo conoce una gran cosa pero mucho muy bien.

El zorro el complejo, el erizo simple, el erizo gana, el concepto erizo se representa con tres círculos interrelacionados en que a compañía se relaciona como la mejor del mundo, y la mejor forma para inflamar la pasión de la gente; emplear la tecnología como acelerador y una férrea cultura de orden y disciplina.

En la figura 25 se presenta la jerarquía que presenta los 5 estilos de liderazgo.



Figura 25: Jerarquía de Estilos de Liderazgo 2001 a, 2001 b

El Concepto Erizo, el cual consiste en mantenerse enfocados en las respuestas a tres preguntas claves:

¿En qué puedo ser el mejor del mundo? 2)

¿Qué es lo que realmente me apasiona?

¿Qué impulsa mi actividad económica? La comprensión profunda y simple de dichas respuestas a estas tres preguntas, debe de guiar permanentemente las directrices de toda la organización y mantenerse alineada en relación a las mismas en:

- 1) En su visión de empresa
- 2) El pensamiento y estrategias de la empresa
- 3) Las estrategias y acciones para lograrlas,
- 4) La conducta de todas las personas que forman la empresa.

En la Figura 2.25 se presentan los elementos del concepto erizo



Figura 26. Elementos del Concepto Erizo (Collins, 2001 b).

Si bien Collins identifica como las dos características fundamentales del Liderazgo Nivel 5:

1. La Voluntad Profesional
2. La Humildad Personal hace énfasis en otro factor que se encuentra en esos grandes líderes, así como en sus organizaciones.
3. La Cultura de Disciplina que crean y mantienen en sus organizaciones.

En Figura 2.26 inspirado se presentan los componentes de estos tres factores del Liderazgo Nivel 5.

Hoy en día, al hablar de líderes nivel 5, dentro de los dignatarios mundiales el canciller alemán Angela Merkel es un ejemplo de esta rara combinación de férrea voluntad y humildad personal. Cualidades que la convierten en un líder nivel 5.

Voluntad Profesional	Humildad Personal	Cultura de orden y Disciplina
<p>Produce resultados superiores, es un claro catalizador en la transición de ser bueno a ser el mejor.</p> <p>Demuestra una resolución para hacer lo que debe hacerse para producir los mejores resultados a largo plazo, no importa que tan difícil esto sea.</p> <p>Establece el estándar para construir la mejor empresa duradera, y no se conforma con menos.</p> <p>Se observa a si mismo en el espejo, no ve por la ventana buscando responsables cuando no se obtienen los resultados deseados, nunca culpa a otras personas ,factores externos y mucho menos a la mala suerte.</p>	<p>Demuestra una modestia obligatoria, evita la adulación y nunca se jacta de sí mismo.</p> <p>Actúa con determinación silenciosa y calmada; confía principalmente en estándares inspirados, no en carisma para motivar.</p> <p>Dirige la ambición hacia la compañía, no hacia si mismo; establece sucesores para el mayor éxito de la siguiente generación.</p> <p>"Mira hacia fuera de la ventana, no se ve a sí mismo en el espejo", para dar el crédito por el éxito de la empresa a otras personas a factores externos y/o a la buena suerte.</p> <p>Le da gran importancia a la tecnología como un acelerador del desarrollo de la empresa.</p>	<p>Crea y mantiene una cultura de <i>disciplina orientada a la visión</i> de la empresa y alineada dentro de una comprensión profunda y simple de los Tres Círculos del Concepto Erizo.</p> <p>Crea y mantiene una cultura de <i>disciplina en el pensamiento y estrategias</i> de la empresa y alineada dentro de una comprensión profunda y simple de los Tres Círculos del Concepto Erizo.</p> <p>Crea y mantiene una cultura de <i>disciplina en la acción y conductas de las personas</i> manteniéndolas orientadas y alineada dentro de la comprensión profunda y simple de los Tres Círculos del Concepto Erizo.</p>

Figura 27. Constructos del modelo de Liderazgo Nivel 5 (inspirado en Collins, 2001 b)

Lo que Collins llama el Ying y el Yang del liderazgo Nivel 5, el cual contiene el ciclo de la ruina de cualquier organización, y se muestra en la figura 2.27.

EL CICLO DE LA RUINA

FIGURA DE BUENO A EXCELENTE
CONSTRUIR PARA PERDURAR

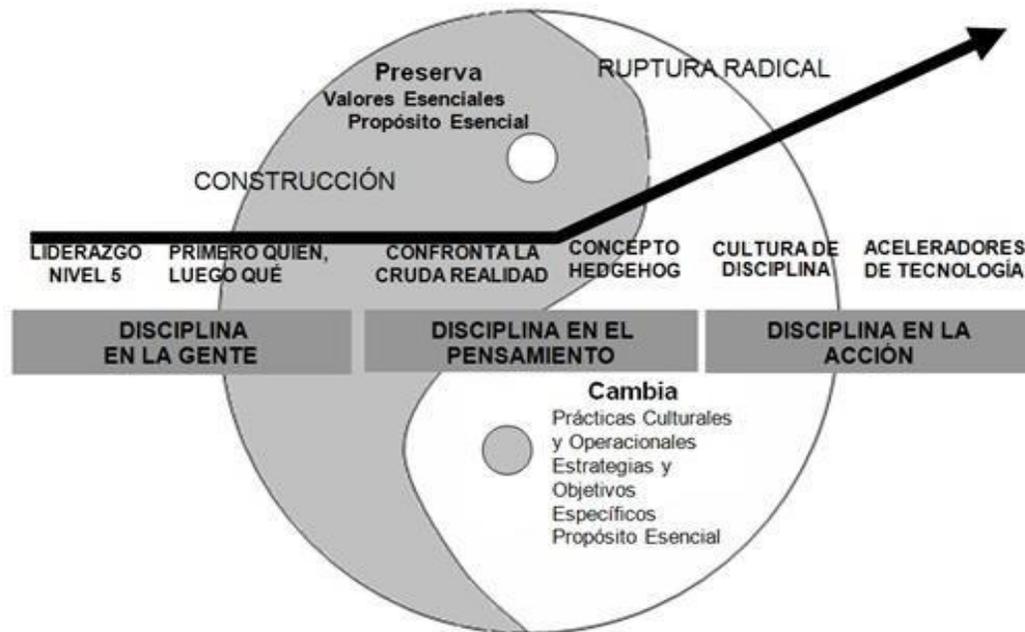


Figura 28. El Ying y el Yang del liderazgo, Nivel 5 y del ciclo de la ruina de las organizaciones (Collins, 2001 b).

Liderazgo de los Jesuitas

La Compañía de Jesús, fue fundada por Ignacio de Loyola, un ex militar y fue establecida por el papado en 1540 como una “unidad de lucha” muy especial, a disposición total y exclusivamente del Romano Pontífice... Quien quiera que este fuese. Desde sus comienzos, los jesuitas fueron concebidos a la manera militar. Soldados de Cristo... las fuerzas que el Vicario de Cristo en la tierra

podían desplegarse para la acción inmediata. No era simplemente hombres del Papá, eran los hombres Papá.

La Compañía de Jesús quizá haya sido la institución más legendaria, admirada y vilipendiada por su actuación en el campo de la fe y en el poder. Desde sus comienzos, los jesuitas han sido un enigma y un modelo para el resto del mundo. Todos han intentado desentrañar la fuerza y el secreto de esos religiosos destacan como gigantes en todas las actividades seculares. En las ciencias y las artes; como escritores, como exploradores, como maestros y desde luego, en la política terrenal —, los jesuitas siempre procuran ser los mejores y lo han sido. Participaron en toda alianza importante celebrada en Europa, América, Asia y África. No sólo han contribuido hacer la historia de la religión, sino también la historia del mundo (Martin, 1987).

Lowney (2003) dice que investigaciones recientes están validando algunos aspectos de los secretos del liderazgo efectivo y contracultural de los jesuitas; Los jesuitas marchan inexorablemente hacia su quinto centenario; por contraste, solo 16 de las 100 compañías más grandes que había en Estados Unidos en 1900 subsistieron para celebrar el centenario. Después de más de 450 años, hoy en día. Sus 21000 profesionales dirigen 2000 instituciones educativas en más de un centenar de países. ¿Por qué continúan prosperando y prosperan aún los jesuitas?, ¿Qué motivó su creatividad, su energía e innovación?, ¿Por qué han triunfado cuando tantas otras compañías y organizaciones hace tiempo cayeron derrotadas?

Lowney considera que son cuatro los pilares del éxito de los jesuitas, los jesuitas desecharon el estilo de liderazgo aparatoso para concentrarse más bien en engendrar cuatro valores verdaderos: 1) Conocimiento de sí mismo; 2) Ingenio; 3) Amor y 4) Heroísmo.

En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que: Primero, entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieron una visión del mundo; Segundo, Innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante y; Tercero, trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y Se fortalecieran así mismo a los demás con aspiraciones heroicas.

Los jesuitas formaban a todos los novicios para dirigir, convencidos de que todo liderazgo empieza por saber dirigirse a sí mismo. Esta fórmula de los cuatro pilares sigue siendo hoy en la base de la formación de un líder jesuita, y es una fórmula que puede preparar a los líderes en todos los campos de la vida y el trabajo. En lugar de hablar de liderazgo lo practicaron. Con una visión contracultural jesuita del liderazgo efectivo. Los resultados muestran un modelo de liderazgo que va contra la corriente de la mayoría de los modelos contemporáneos. Cuatro diferencias lo destacan: Primera, todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal; Segunda, el liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como que hago; Tercera, el liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir y; Cuarta, Nunca terminó la tarea de hacerme líder.

Éste es un proceso continuo.

El concepto jesuita de que toda persona posee un potencial de liderazgo no aprovechado contradice abiertamente el modelo jerárquico de las corporaciones, que sigue dominando el modo de pensar acerca de quiénes son los líderes. Haciendo a un lado las anteojeras que obligan a ver como líderes únicamente a quienes ejercen el mando, prepararon a todos los novicios para ser líderes. Desecharon las teorías del único gran hombre y se concentraron en el 99% restante en los líderes en potencia. La mayoría de las personas están de acuerdo con lo que los líderes influyen en los demás y producen un cambio, pero ¿qué tipo de influencia define el liderazgo?

La confusión proviene de una visión sumamente estrecha de que líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador, y hacen esto a corto plazo. Y cuanto más rápidamente lo hagan y a más gente afecten, tanto más arriba figuran en la escala de liderazgo.

¿Quién inventó ese metro que miramos algunos como líder?, ¿Y dónde están las líneas divisorias?... ¿Y el impacto tiene que hacerse visible en el término de una hora, o de un año?, ¿No hay también líderes cuya influencia es escasamente perceptible durante su vida pero se manifiesta una generación más tarde en los que ellos criaron, enseñaron, educaron o formaron?

Lowney considera que el estereotipo de liderazgo de los de arriba, que todo lo transforma inmediatamente, no es la solución: si no que es el problema.

Ya que si sólo los que están en la posición de mandar a grandes equipos son líderes, todos los demás tienen que ser seguidores. Y los que se catalogan como seguidores actuarán inevitablemente como tales, desprovistos de la energía y el empuje necesarios para aprovechar sus propias oportunidades de liderazgo [ver El Efecto Pigmalión, en Rosenthal 1966,1968]. El modelo jesuita acaba con el precepto del único gran hombre por la sencilla razón de que todos ejercen influencia, bueno o mala, grande o pequeña, ya que todo el tiempo un líder. Aprovecha todas las oportunidades que se le presenten para influir y producir un impacto. Las circunstancias les dan a unos pocos la oportunidad de vivir momentos definitorios que cambian el mundo; la gran mayoría de la gente no tiene esas oportunidades. Sin embargo, el liderazgo lo define no sólo la magnitud de la oportunidad sino también la calidad de la respuesta. Uno no puede controlar todas sus circunstancias pero sí la manera que responden a ellas.

Lowney (2003) considera que los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Los héroes sacan oro de lo que tienen a la mano en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro... solo el individuo puede motivarse así mismo (p.39). ¿Pero qué es lo que mueve a los jesuitas?. A los jesuitas los ha movido una energía infatigable, expresada en una consigna simple, “magis”, que en latín quiere decir “más”, “siempre algo más”, “algo más grande”. Sobre esta convicción construyeron su compañía, ¿cómo crearon los jesuitas la compañía religiosa más exitosa en la historia?, ¿Y cómo llegan los individuos a ser líderes hoy?. Conociéndose a sí mismos. Amando al prójimo. Apuntando muy alto y más lejos. Conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y

heroísmo. No son cuatro técnicas sino cuatro principios que dan forma a una manera de vivir, un modo de proceder. Ningún jesuita triunfó adaptando estos tres de los principios o prescindiendo del cuarto. Para entender el liderazgo jesuita se tiene que diseccionarlo primero, estudiando los cuatro elementos medulares y enseguida volviendo a reunirlos, para traer a la vida ese liderazgo. Pues su poder real no reside en la simple suma de sus partes sino en lo que resulta cuando esos cuatro principios se refuerzan recíprocamente en una vida integrada. (Drucker, 1999; Maciarelo & Linkletter, 2011).

Liderazgo Inteligente

Gibson et al. (2010) comentan que Senge (1990) propone que el papel del administrador y del líder de una organización que aprende es el de diseñador, maestro y facilitador que puede construir una visión compartida y retar el modelo tradicional de la administración. Y que los que ven a la organización como un sistema de partes interrelacionadas y transmiten una visión del futuro pueden llevar a los demás aprender de los errores y a liberarse el uso de viejos patrones de solución de problemas y toma de decisiones. Y que para convertir a una organización tradicional en una más orientada al aprendizaje se requiere cambiar la forma en que se utilizan la información y las experiencias. Los administradores deben cambiar la forma en que se busca, utiliza, almacena y revisa la información: Esta debe ser, compartida estar disponible, y ser transparente estos requisitos encuentran resistencia debido a que generalmente no se la ve de esta manera. Quienes creen en el concepto de la organización que aprende trabajan

activamente, para hacer que la información, las nuevas ideas y la creatividad, formen parte de la cultura de su unidad, proyecto o departamento o de toda su organización (ver Gibson et al., 2011).

En la Figura 29. Se describen las funciones y actividades de un líder para construir una organización que aprende:

Actividades de liderazgo	Función 1. Desarrollar un compromiso con el aprendizaje	Función 2. Trabajar para generar ideas con impacto	Función 3. Trabajar para generalizar ideas con impacto
Hacer del aprendizaje un componente de la visión y de los objetivos estratégicos.	X		
Invertir en aprendizaje.	X		
Promover públicamente el valor del aprendizaje.	X		
Medir, establecer puntos de referencia y rastrear el aprendizaje.	X		
Crear recompensas y símbolos de aprendizaje.	X		
Implantar programas de mejora continua.		X	
Aumentar la competencia de los empleados a través de la capacitación o comprar talento fuera de la organización.		X	
Experimentar con nuevas ideas, procesos y arreglos estructurales.		X	
Identificar modelos mentales de los procesos organizacionales.		X	
Infundir el pensamiento de sistemas a través de la organización.		X	
Crear una infraestructura que transmita las ideas a través de las fronteras de la organización.			X
Rotar a los empleados a través de las fronteras funcionales y divisionales.			X

Figura 29: Funciones y actividades de liderazgo inteligente para construir una organización que aprende (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2009)

Gibson et al. Describen una organización que aprende como una que utiliza y transfiere sus conocimientos para cambiar su comportamiento de forma proactiva. El compartir el conocimiento, la experiencia y las ideas se vuelve un hábito en ese tipo de organizaciones.

De acuerdo a Sydänmaanlakka (2002) en el liderazgo inteligente se trata de desarrollar a los empleados en tres niveles: racional, emocional y espiritual. El liderazgo racional es la dirección por objetivos, el liderazgo emocional es la gestión de las emociones y el liderazgo espiritual es la gestión por el significado. Detrás del modelo de liderazgo inteligente existe un concepto comprehensivo del hombre incluyendo dimensiones de cuerpo, racionalidad (mente), emocionales y espirituales. Por lo tanto, el trabajador del futuro ya no es mas solo “un par de manos”, ni tampoco solamente un trabajador del conocimiento, sino un individuo completo incluyendo su condición profesional, física, mental, social y espiritual. El trabajo deberá cambiar de ser un trabajo sin sentido a un trabajo que debe energitizar en lugar de desgastar. La organización debe cambiar de ser una maquinaria a ser un sistema abierto. Así como, la sociedad debe redefinir sus prioridades de crecimiento y eficiencia a sustentabilidad y bienestar.

El modelo de liderazgo inteligente está basado en la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1968) así como en un sistema de pensamiento para ver la totalidad (Senge 1990). La esencia del Sistema de Pensamiento está basada en dos aspectos: ver cadenas de interrelaciones en

lugar de cadenas lineales de causa-efecto así como ver procesos de cambio en lugar de cambios instantáneos. Bajo este enfoque, el Liderazgo es visto como un proceso más amplio, que toma lugar en una organización. En ese proceso existen muchas variables las cuales afectan a todos los miembros de una organización. Con el Sistema de Pensamiento se trata de clarificar y realmente ver la clave de la interacción en el proceso y de esta manera revelar la esencia del Liderazgo. El Liderazgo inteligente es un proceso compartido y colaborativo. Es un proceso que debiera ser enseñado no solo a los líderes sino también a los seguidores. La primicia del liderazgo inteligente es que debe ser practicada tanto por los líderes como por los seguidores. El Liderazgo inteligente significa trabajar en conjunto de forma eficiente. (Sydänmaanlakka , 2003)

Sydänmaanlakka, (2003) define el liderazgo inteligente como: es un dialogo entre líderes y seguidores en el cual se reúnen para cierta situación con la finalidad de lograr una visión en común (propósito) y objetivos en forma efectiva. Este proceso tendrá lugar en cierto equipo y organización que comparta los mismos valores y cultura. El macro ambiente- industria y sociedad- también afecta este proceso. Y considera que este tiene 10 piedras angulares importantes que son: 1) Ser un acercamiento tanto simple como comprensible del proceso de liderazgo; 2) Está basado en un paradigma postindustrial ; 3)Está basado en un concepto integral y comprensible del hombre incluyendo la condición profesional, física, mental, social y espiritual; 4) Pone a los individuos en el corazón de la organización; 5) Es un modelo de liderazgo universal por naturaleza, pero desarrollado especialmente para organizaciones inteligentes; 6)

Está basado en la teoría de sistema; 7) El liderazgo es visto como un proceso compartido y colaborativo; 8) El entrenamiento en liderazgo debe ser otorgado tanto a líderes como seguidores; 9) El liderazgo tiene una fuerte dimensión moral; 10) Deberá ayudarnos a resolver grandes problemas que estamos enfrentando a nivel individual, organizacional y como sociedad.

Así mismo considera que el liderazgo inteligente tendrá lugar en una organización inteligente que es al mismo tiempo mecánica, orgánica y dinámica. Sus principales elementos la ética, la auto-actualización, la comunidad, el diálogo, el autogestión, la responsabilidad, la espiritualidad, la independencia, los equipos auto dirigidos y empoderamiento. El liderazgo inteligente trata de encontrar nuevos enfoques del liderazgo, pero al mismo tiempo, trata de integrar todos los valiosos y útiles descubrimientos anteriores. El liderazgo tendrá lugar a nivel individual, de equipo, organizacional y de sociedad (ver Sydänmaanlakka 2002).

Teoría del Liderazgo Filtrado

Mukunda (2012) asegura que, mucha de la investigación de la ciencia política asume implícitamente o argumenta explícitamente que los líderes individuales no importan mucho. Y que en otros campos, particularmente la gestión, se ha llegado básicamente a la misma conclusión, ante la pregunta ¿El tiempo hace a la persona o la persona hace al tiempo? Las Investigaciones académicas se han inclinado decisivamente, hacia uno u otro de los lados del

debate, sobre la respuesta a esta pregunta. A lo que Mukunda comenta que existe una cita famosa: “Las tumbas están llenas de hombres indispensables. Lo cual significa, que a la larga, los líderes no importan tanto. Aunque los líderes tienen muchas razones para pensar en ellos mismos como indispensables.

Mukunda considera que lo que se necesita es una forma sistemática para identificar a los individuos particular que eran las personas adecuadas, en el lugar correcto, en el momento adecuado; para cambiar la historia. Se requiere un método para identificar líderes que realmente importan y encontrar una manera para medir su impacto. Este método permitiría entender mejor la historia, y también podría usarse para mejorar el entendimiento de nuestros líderes contemporáneos, y quizás ayudarnos a escoger mejores líderes, a lo que Mukunda llama: “Los líderes de alto impacto”. Mukunda elaboro una nueva teoría acerca de los líderes e incluso reconoció que los líderes individuales tienen mayor impacto identificando la relatividad de las circunstancias cuando un individuo se encuentra en el lugar correcto, a la hora correcta este puede hacer historia.

Sorprendentemente los científicos sociales en cada campo han identificado diferentes versiones de las mismas tres fuerzas que juntas minimizan el impacto de los líderes individuales. La combinación de las tres fuerzas generalmente significa que cada líder individual tiene un pequeño o ningún impacto en las organizaciones que lideran. Las fuerzas son:

- El medio ambiente externo. La fuerza del medio ambiente externo lleva al

líder a actuar bajo responsabilidad y esta presión deja a cada líder individual con un poco de control o influencia en materia política e implementación.

- La dinámica interna de las organizaciones. Los líderes responden a la política de sus organizaciones haciendo que parezca que el líder no es importante mientras las dinámicas internas de la organización permanezcan constantes.
- Sistema de selección de líder. El proceso por el cual los líderes se convierten en fuentes homogéneas de liderazgo potencial. Diferentes personas pudieron haber actuado de forma distinta, pero más o menos similar ya que aquellos otros individuos que pudieron haber sido elegidos de alguna otra manera nunca hubieran consolidado el poder por la dinámica interna.
- Las fuerzas 1 y 2 (externas e internas) pueden ser poderosamente fuertes e impactar severamente los límites del líder. Pero el problema lo constituye la fuerza 3: como las organizaciones escogen a sus líderes. Las organizaciones tienden a seleccionar a sus líderes cuidadosamente. El proceso tiende a evitar que las personas con personalidades únicas puedan ganar posiciones de liderazgo, ya que la ideología político-gobernante se asegurará de que sólo un cierto tipo de persona puede llegado al poder. Dado el poder de las tres fuerzas, podría parecer inútil

creer que un líder puede tener algún impacto. Sin embargo, a veces, en particular durante las crisis, las fuerzas 1 y 2 son lo suficientemente débiles como para permitir a los líderes una discreción considerable en su desempeño. Y cuando alguien se las arregla para pasar por el proceso que filtra los candidatos para el cargo, un líder que es muy diferente a todos los demás posibles ganadores puede hacerse del poder. Y él o ella, pueden tener un gran impacto.

¿Qué se entiende por impacto del líder? Mukunda señala que el impacto del líder, surge de la influencia de la fuerza tres. No todo el mundo tiene la misma probabilidad de convertirse en líder. El impacto del líder puede ser mejor visto como: la diferencia marginal entre lo que realmente sucedió y lo que habría ocurrido si el líder alternativo más probable hubiera llegado al poder.

A sí mismo, en lugar de solo pensar en los líderes como en que si su impacto fue bueno o malo o si fue elevado o bajo, se debe pensar en cada líder como existente en una curva de distribución de campana de Gauss, con todos los posibles candidatos que pudieron haber obtenido ese puesto .La mayoría de los líderes estarán en la moda de la curva. Ellos, o alguien como ellos, era bastante probable que terminaran en el cargo. Estos son los líderes modales, los que están cerca de la moda de la distribución producidos por el proceso de selección. Si se reemplaza a uno por otro, los resultados probablemente serían casi los mismos. Sin embargo, si un líder de las colas de la curva de distribución puede ganar debido a una combinación poco común de eventos. Estos líderes

extremos es probable que sean los líderes de alto impacto, para bien o para mal. A este proceso de filtración de líderes Mukunda lo llama Proceso de Liderazgo Filtrado (PLF).

Seis directrices de la Teoría del Liderazgo Filtrado son:

Directriz 1: Al evaluar a los candidatos sin filtrar, se sabe menos de ellos de lo que se piensa.

Directriz 2: Líderes modales pueden ser altamente exitosos en circunstancias normales.

Directriz 3: Los mejores líderes casi siempre serán extremos sin filtrar

Directriz 4: Los líderes extremos sin filtrar pueden fallar debido a las mismas características que les permitieron eludir el PLF

Directriz 5: Los líderes filtrados modales pueden fallar cuando las circunstancias cambian

Directriz 6: Las Características personales que impidieron el paso a través del PLF en ocasiones producen grandes éxitos en la organización.

¿Cómo se puede usar estas seis pautas para elegir líderes? Cuando se esté eligiendo un líder, al tratar de elegir al mejor líder. Esta es la forma equivocada de pensar en el problema. Se puede mejorar la calidad promedio de selección de los líderes filtrados pero, como señalo el filósofo Karl Popper: empleando la filtración está obligado a elegir mediocridades. La mayoría de las

organizaciones existen en un mundo en el que puede ser su destino dramáticamente influenciado, o incluso decidido por los grandes eventos, pero la probabilidad de encontrar lo que Nassim Taleb llama Cisnes Negros. Es decir “líderes extremos sin filtrar” puede ser visto como encontrar un líder cisne negro. Un líder cuyas probabilidades de poder ganar eran bajas pero que tendrá un impacto muy alto.

Para determinar qué tipo de líder necesita la organización se requiere hacer una pregunta básica acerca del propósito de la organización: ¿El dominio o la supervivencia en los mercados? Si el objetivo es el dominio vale la pena arriesgarse al completo fracaso, entonces los líderes no filtrados son la respuesta. Si el objetivo es la supervivencia entonces un apretado PLF es la mejor apuesta. El PLF sugiere que la diferencia entre los buenos líderes y los que verdaderamente se distinguen, no solo es cuestión de grado, si no de clase. Los grandes líderes extremos tienen la humildad para postergar sus juicios esto es la combinación paradójica de autoconfianza y humildad que distingue transcendentamente a los grandes líderes.

Gautam Mukunda citando a Jim Collins (2001 a, 2001 b) describe que los grandes líderes son aquellos que son llamados Líderes nivel cinco los cuales tienen una mezcla paradójica de humildad y voluntad profesional, el Proceso de Liderazgo Filtrado implica a veces una diferencia sutil a la que tienen los líderes nivel cinco- Ambos tienen humildad, pero no personal, sino humildad intelectual. En relación a la dualidad entre humildad y fuerza de voluntad, Mukunda dice que dicha dualidad se resuelve en el caso de Lincoln ya que este tiene al mismo tiempo una voluntad implacable, es decir una determinación para alcanzar las

cosas a cualquier precio y al mismo tiempo una humildad absoluta. Lincoln tenía cualidades que se asocian con los grandes líderes, pero es su capacidad de combinar estos dos rasgos opuestos directamente en un todo integrado, lo que lo convirtió en el más admirable de los extremos.

La búsqueda de los grandes líderes requiere la resolución de un dilema, esa búsqueda puede terminar en una tragedia. Ya que el PLF muestra que la búsqueda de los mejores líderes se puede traducir, casi inevitablemente, a veces en la elección de los peores.

Hacia el nuevo paradigma en el estudio del Liderazgo

Sims y Lorenzi (1992) dicen que un Paradigma significa patrones de pensamiento acerca del liderazgo organizacional en los Estados Unidos están cambiando. las organizaciones de negocios en los Estados Unidos están desarrollando un nuevo marco para la forma en que las organizaciones, la alta dirección, la media administración, los supervisores se están relacionando con la administración de los empleados, un nuevo paradigma de liderazgo se está formando, el marco para este paradigma emergente de liderazgo, nosotros llamamos a este marco aprendizaje social y cognición en las organizaciones estas teorías construirán el nuevo paradigma de liderazgo.(Sims & Lorenzi,1992)

Enfoque cognitivo del liderazgo: Formación de la mente de líderes y seguidores de acuerdo a Gardner

Gardner (1993) considera que es muy probable que nuestra comprensión

de la naturaleza y de los procesos del liderazgo se vea incrementada cuando se llegue a entender mejor el ámbito en el que tiene lugar el liderazgo: la mente humana. Quizás esta caracterización deba ir en plural, mentes humanas, puesto que está interesado por la mente del líder como por las mentes de los seguidores a lo que a veces se refiere como miembros del auditorio y colaboradores.

Al centrarse en la mente y mencionar la palabra *cognitivo* establece contacto deliberado con un método de estudio de la mente que ha evolucionado rápidamente en estas últimas décadas. El interés por la condición –por las estructuras mentales activadas en líderes y seguidores- constituyen la pieza que falta del rompecabezas para entender el fenómeno complejo de liderazgo. Ve el liderazgo como un proceso que tiene lugar dentro de la mente de los individuos que viven dentro de una cultura -proceso que supone la capacidad de crear historias de entenderlas y valorarlas, y de percibir la pugna entre ellas-. En última instancia ciertos tipos de historia se convertirán generalmente en predominantes – en particular, las historias que proporcionan un adecuado y oportuno sentido de identidad a los individuos que viven dentro de un colectivo o institución. Un líder puede ser capaz de convencer a los partidarios de cada perspectiva de que esta de su lado.

La mente no instruida del niño de 5 años

Durante sus investigaciones Gardner (1991) se convenció de que, para cuando los niños llegan a los cinco años aproximadamente, los seres humanos ya tienen

una mente “no instruida” completamente formada, que consta de teorías simples acerca del espíritu y la materia. De hecho, excepto los individuos que se convierten en expertos en campos específicos y realmente llegan a pensar de forma diferente sobre el mundo, la mayoría de los adultos continúan teorizando en gran medida como lo hacían cuando eran pequeños.

Si un líder pretende hablar a las masas de una nación, debe, dirigirse a lo que él llama “la mente de cinco años”.

Formación de la mente de los líderes

Para Gardner (1991, 1993, 1998) el liderazgo pleno nunca se alcanza: permanece siempre “en formación” siempre está en formación y de acuerdo a sus investigaciones encontró, que algunos de los futuros líderes fueron desde temprana edad manifiestamente populares entre sus iguales, y buscados por ellos; pero muchos otros tuvieron infancias que estuvieron marcadas por la soledad, el aislamiento o una conducta francamente antisocial.

Los futuros líderes a menudo han perdido a su padre a una edad temprana. Según un estudio, más del 60 por ciento de los principales líderes políticos británicos perdieron a un progenitor durante la infancia, con mayor frecuencia el padre. Pueden ser que los niños que conservan a sus padres tomen sus pautas sociales de las conductas y actitudes de sus madres y padres, mientras que aquellos que han sido privado pronto de un progenitor sean estimulados (o se sientan presionados) a formular sus propios preceptos y maneras de proceder en el campo social y moral. Su precoz dependencia de sí mismos pueden colocarlos

en una posición favorable para dirigir la conducta de los demás. Sin embargo, el dolor vinculado con esa temprana pérdida parece persistir, y muchos de los líderes que sufrieron esa privación han confesado no haber perdido nunca una difusa sensación de soledad. Tal dureza puede ser alcanzada por los líderes con un coste considerable para ellos mismos. Los líderes a menudo presentan las heridas de sus tempranas pérdidas y tienen una tenacidad, incluso una implacabilidad, que puede resultar difícil de entender para los demás.

Otra constante recurrente entre futuros líderes es un conjunto contrastes de relaciones con sus padres. Según el historiador James McGregor Burns, Gandhi, Lenin y Hitler disfrutaron de una relación positiva con un progenitor y mantuvieron una relación negativa con el otro... por consiguiente predominaban los sentimientos de ambivalencia y se conjetura que el impulso a ejercer poder representar un intento de resolver este conflicto que producía ansiedad.

Algunos individuos tienen rasgos que les hacen destacar incluso a una edad temprana. Al menos algunos líderes carismáticos como Charles De Gaulle y John F. Kennedy, son agraciados con una apariencia llamativa que atrae a los demás hacia ellos. Otros, como Gandhi o Hitler, son de apariencia normal. Su carisma puede proceder de su inusitada personalidad o porte, o de un notable curso vital.

Las historias a lo largo del ciclo vital

En su estudio sobre diversos líderes Gardner (1995, 1998) explica cómo se forma la mente de los líderes y los seguidores en sus diferentes etapas

partiendo del modelo de la mente no instruida del niño de cinco años. Desde la etapa de bebés explica como “Los bebés y los niños pequeños se comunican con quienes los cuidan, a menudo de maneras sorprendentemente refinadas. Pueden expresar necesidad, temor, sorpresa, pesar y bienestar emocional. Para cuando cumple los cinco años aproximadamente, el niño ya se ha convertido en creador y consumidor de historias. En los últimos años, los científicos sociales han llegado a comprender lo que las figuras políticas, religiosas y militares han sabido desde hace mucho: que las historias (narraciones, mitos o fábulas) constituyen un uso general singularmente poderoso en las relaciones humanas.

Utilizando tanto los recursos lingüísticos como los no lingüísticos de los que disponen, los líderes intentan comunicar y convencer a los demás de una opinión particular, una visión clara de vida, El término historia es la mejor manera de transmitir esta idea, para Gardner la historia es una forma cognitiva humana básica; Las historias hablan a ambas partes de la mente humana, la racional y la emotiva.

Las historias, que con toda su variedad, comparten en esta época de la vida que ha denominado la trama “guerra de galaxias”, dos fuerzas o individuos (A y B) se oponen uno a otro. Este guion de guerra de las galaxias ocupa un puesto tan importante en la mente del niño, que tiende a imponerse a otras narraciones que entran en la conciencia infantil. Puede presentar en realidad tres o más protagonistas, sin embargo, la versión revisada tiende a fundirse en torno a una forma más simple: los múltiples participantes se deducen a y un conflicto sutil y

ambiguo revierte una lucha maniquea entre bien y el mal, las fuerzas de la luz y las tinieblas. Los niños pueden identificarse con la luz, aunque también aprenden sobre lo tenebroso y se sienten atraídos por ello. Los pequeños también aplican esta forma dualista de pensamiento, esta construcción del mundo a partir de conflictos binarios. El niño de cinco años solamente ve las cosas desde una perspectiva de términos absolutos, y el líder es quien puede utilizar o explotar la sensibilidad universal ante una trama de “guerra de las galaxias” o un cuento de hadas de los hermanos Grimm- el líder sabe hablar directamente a la “mente no instruida.

El niño de diez años es probable que manifieste una visión mucho más medida e imparcial de los acontecimientos, de hecho, el niño de 10 años es equitativo hasta el exceso. Al considerar dos personajes, adopta la posibilidad de que cada uno de ellos albergue facetas de bondad y de maldad.

El niño de cinco años tiende a ser inexorablemente rígido, y el de diez a ser excesivamente equitativo, el adolescente- al Gardner llama el quinceañero- aprecia maravillosamente la multiplicidad de interés y perspectivas. El quinceañero se complace en relativismo. Sigue siendo un chico escéptico respecto a la perspectiva. Se ve a los amigos capaces de muchos tipos de actos, y una amistad se concibe como una relación dinámica y lo mismo que un acto aparentemente amoral puede ser justificado a la luz de algún principio no reconocido.

No todo adolescente alcanza la postura de relativista. Algunos individuos permanecen tan egocéntricos como el niño de cinco años; muchos más nunca trascienden la moralidad convencional del de diez. En nuestra sociedad contemporánea. En sociedades tradicionales o totalitarias, la mente no instruida o menos instruida atrae de forma seductora y persistente.

El veinteañero sintetiza dos sentimientos aparentemente contrapuestos: por un lado, la conciencia de la relatividad de los valores y, por otro, la necesidad de tomar partido y declarar una postura concreta como más apropiada, al menos en un contexto dado a esta perspectiva Gardner la denomino integración personal.

Formación de la mente de los seguidores

No se puede ser un gran líder sin grandes seguidores afirma Luthans(2008) De acuerdo a Gardner (1998) Napoleón bromeaba diciendo que había llegado a ser un gran líder porque había sido un destacado seguidor. De ahí la importancia de conocer cómo se forman la mentes de los seguidores y como condición esto u desempeño como seguidores.

Al respecto Gardner (1995) considera que “lo mismo que los orígenes de liderazgo destacado han sido pocos estudiado, las características de aquellos que se convierten en seguidores permanecen envueltas en el misterio. Es

necesario extender el término seguidor a todos los individuos que no son designados formalmente como líderes. En relación con el “don” del seguimiento merecen, parece probable que los seguidores pueden estar buscando continuamente la misma figura de autoridad que el líder ha rechazado. Muchos “creyentes” peregrinan de un grupo a otro, en búsqueda continua de la colectividad perfecta, sin embargo, los seguidores crónicos pueden compartir algunas cualidades importantes con los líderes . Lo que puede vincular a líderes “natos” y a seguidores “natos” es su necesidad común de una estructura, una jerarquía y una misión.

Gardner considera que el sentido de identidad de todo individuo esta en buena medida enraizado en el lugar que ocupa en diversos grupos. Una parte importante de la socialización inicial consiste en el descubrimiento de los grupos a los que uno pertenece, en la determinación de los sentimientos personales hacia los diversos grupos y en definitiva, (al menos idealmente), en la combinación, de las varias pertenencias grupales en un todo coherente.

Aunque lo seguidores crónicos se pueden sentir atraídos por una serie de líderes dispares, la mayoría de los seguidores potenciales se muestran más selectivos. En cuanto a los rasgos que hacen atractivos a ciertos líderes, los niños pequeños son atraídos por los caracteres manifiestos de los individuos: Talla, fuerza, atractivo físico y control de los recursos deseados. En la adolescencia se vuelven importantes otros rasgos: las fuerzas de las ideas (o historias) del individuo, su coherencia y su adecuación a un momento histórico particular. Y,

del mismo modo, un conjunto de características personales pueden realzar la condición del líder: aquellos líderes que manifiestan carisma, espiritualidad y una mezcla enigmática de elementos ordinarios y extraordinarios atraen a menudo a los demás. Dos observaciones finales acerca del seguimiento.

En primer lugar algunos seguidores se sienten atraídos por ciertos rasgos (por ejemplo, la fuerza o el poder perdidos), mientras que otros son atraídos por rasgos muy diferentes (por ejemplo: la originalidad de las ideas o la luminosidad espiritual). El carisma físico difiere del carisma espiritual o intelectual. En segundo lugar los líderes eficaces con frecuencia se distinguen por el hecho de que presentan un conjunto de estos rasgos.

Así Gardner presenta como independientemente de la edad, la mente del líder y de los seguidores es formada a partir de la mente del niño de 5 años, y su guion entre la lucha del bien y del mal persiste toda la vida. Así la mente de los líderes y seguidores es formada entre los cinco y quince años de edad (ver *El Señor de las Moscas* de William Golding ,2012)

La mente de la mujer y sus pertenencias grupales

Gardner describe características de conductas específicas en relación al seguimiento y pertenencia de grupos del proceso de integración personal, como él le llama. Gardner establece como se desarrolla la mente de la mujer y su

pertenencia a los grupos, de acuerdo a los siguientes patrones: La niña de 5 años, aunque débilmente consciente de su pertenencia a múltiples grupos, tienen dificultades para comprender las consecuencias de tales identidades múltiples. La niña de esta edad tiende a afrontar la pertenencia a un grupo (y a los líderes del grupo) desde una perspectiva estereotipada: las chicas son todas buenas o todas malas. A los diez años la pequeña puede percibir fácilmente la existencia de grupos diferentes y la posibilidad de pertenencias parcialmente coincidentes y de conflicto de lealtades. Desea creer que los grupos a los que está afiliada son positivos al tiempo que espera tener una conexión mínima con grupos que le son extraños o antagónicos. La adolescente es consciente de que los grupos tienen historias largas y complicadas y de que ningún grupo tiene el monopolio de la virtud ni del vicio. Además, el hecho de la pertenencia a múltiples grupos, incluso puede encontrar cierto estímulo en sus aparentes incoherencias y hasta en las contradicciones en general.

La adolescente también es capaz de imaginar que los grupos se desvían de su condición o maneras de proceder habituales. Sin embargo, este don de pensamiento hipotético o visionario se adquiere a veces a costa de la injustificada idealización de ciertos usos o filosofías. La adolescente dará instantáneamente su vida por una causa, de una manera que no es probable que comprendan ni el niño ni la persona de mediana edad. El líder hábil de un grupo terrorista podría explotar la mezcla de idealismo y cinismo de la adolescente.

La mujer adulta, puede distanciarse de sus pertenencias grupales y

comprender que había podido haber pertenecido a un conjunto diferente de grupos y por consiguiente haber abrigado una filosofía muy diferente de la vida, pero, en lugar de defender cada bloque de grupos como igualmente viable, esta adulta intenta al menos justificar el conjunto particular de pertenencias grupales a las que está destinada a pertenecer.

El individuo reflexivo estará claramente a la búsqueda del líder que ofrezca una serie diferente de opciones con respecto a pertenencias grupales, especialmente la posibilidad de crear nuevos grupos. La acción tomada por un individuo refleja su disposición a ser influyente – a tolerar un abanico de puntos de vista.

V. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definiciones y elementos de la inteligencia.

Stenberg (1986) considera que, para entender la inteligencia, se necesita entender, las relaciones entre tres tipos de inteligencias: 1) El mundo interno de la persona; 2) El mundo externo de la persona y 3) La experiencia con el mundo que media entre los mundos interno y externo. Su Teoría es Trídica, porque cubre los tres aspectos de la inteligencia y su objetivo no es competir con otras teorías, sino verla como una subdivisión de una teoría más general. En la Teoría Trídica, la inteligencia de la vida cotidiana, se define como: La adaptación con el fin de seleccionar y amoldar los aspectos relevantes del medio ambiente del mundo real a nuestra vida y habilidades.

Por su parte Caruso (2003) define el concepto de inteligencia como: un conjunto de habilidades cognitivas las cuales nos permiten tener acceso al conocimiento, para aprender y resolver problemas.

A su vez Mayer y Salovey (citados en Salovey & Sluyter, Eds., 1997) aseguran que desde el siglo dieciocho los psicólogos han reconocido una influyente división de la mente en tres partes: 1) Cognición (o pensamiento); 2) Afecto (sentimientos y emociones) y 3) Motivación.

La primera Esfera conocida como esfera Cognitiva (pensamiento) incluye funciones tales como memoria, razonamiento, juicio, y pensamiento abstracto. Pertenecen a la inteligencia habilidades tales como el poder combinar y separar conceptos, juzgar y razonar, y el pensamiento abstracto.

La segunda esfera, llamada Esfera Afectiva del Funcionamiento Mental, incluye las emociones, los estados de ánimo, las evaluaciones, y otros sentimientos o de sensibilidad, así como la fatiga y la energía.

La tercera esfera de la Motivación, se refiere a los impulsos biológicos o a las conductas aprendidas de búsqueda y logro de metas.

Para Sternberg (1986) la inteligencia es dirigida intencionalmente al logro de metas, que aunque estas sean vagas o inconscientes ahí están ellas. La inteligencia sirve a tres funciones identificables cuando es aplicada al mundo cotidiano: 1) La adaptación al medio ambiente existente; 2) La selección de nuevos medios ambientes. Y 3) el amoldamiento de los medio ambientes existentes o conocidos a nuevos medios ambientes.

No hay un conjunto de conductas de lo que es ser inteligente para todos, la gente ajusta sus medios ambientes en diferentes formas. El uso de los componentes de un dominio mental inteligente de sí mismo parece que muchos

son universales. Y la necesidad de usar estos componentes en conjuntos de novedad y automatización también parece ser universal. Es común entre la gente que domina sus medios ambientes la habilidad de capitalizar sus fortalezas y compensar sus debilidades. La gente que es exitosa no solo se adapta adecuadamente a sus medios ambientes sino que realmente se modifican ellos mismos para maximizar el ajuste. Por supuesto, los altos estándares de realización son individuales. Pero independientemente de cuales sean estos logros, es esencial capitalizar las fortalezas y compensar las debilidades

La teoría trídica de Sternberg (1986) comprende tres partes o sub-teorías:

Primero una parte o sub-teoría componencial o analítica: la cual relaciona la inteligencia al mundo interno del individuo. Identificando los mecanismos que articulan la conducta inteligente. Esta integrada por tres procesos mentales: 1) Los meta componentes: determinan la manera como se planifica lo que se va a hacer; 2) los componentes de ejecución. Se refieren a las acciones por realizar para lograr los resultados esperados; y 3) los componentes de adquisición de conocimientos. Determinan un conjunto de procesos para optimizar el logro de conocimientos a partir de la información que proporciona el contexto.

Segundo una parte o sub-teoría experiencial o practica: la cual relaciona la inteligencia a ambos: el mundo externo y el mundo interno del individuo. La cual relaciona la realización de tareas y la solución de problemas. Se refiere a la acción inteligente y comprende dos tipos de problemas: 1) los que implican el tratamiento de situaciones novedosas; 2) los que implican la automatización de los procesos mentales

Tercero Una parte contextual o social: la cual relaciona la inteligencia al mundo externo del individuo. Identifica las tres actividades que caracterizan a la conducta inteligente: 1) la adaptación al ambiente; 2) la selección del ambiente. Y 3) la transformación del ambiente.

Estas tres partes o sub-teorías trabajan juntas de manera integrada. Así mismo Sternberg enfatiza que se necesita visualizar la inteligencia de tres maneras:

Los componentes de la inteligencia y las inter-relaciones entre ellos

La relación de estos componentes con la experiencia, tomando en cuenta que un componente dado puede ser aplicado a una tarea con la cual la persona esté más o menos familiarizada. Y

Tomar en cuenta como los dos aspectos anteriores de la inteligencia impactan en el mundo externo – el contexto en el cual vivimos.

Los componentes de la inteligencia están interactuando directamente con los meta-componentes, el desempeño, y los componentes de adquisición de conocimientos. Y esta última clase de componentes provee retro – alimentación a los meta componentes.

VI. EMOCIONES

Dimensiones de las emociones

Etimológicamente la palabra emoción, proviene del latín “motere”, moverse, es por consiguiente: una tendencia a actuar o un impulso a la acción. Sin embargo, en relación a una definición académica de este concepto, Plutchick, (1994) dice que durante los últimos 100 años, los psicólogos y otros científicos han propuesto docenas de definiciones para la palabra emoción. Y que Kleinginna y Kleinginna (1981, citados en Plutchick, 1994) identificaron noventa y dos definiciones

sobre las emociones, con el fin de crear un consenso de cómo deben ser definidas, los llevó a proponer la siguiente definición integrada: Emoción es un complejo juego de interacciones entre factores objetivos y subjetivos, mediados por sistemas hormonales / neurológicos, los cuales pueden (a) elevar experiencias afectivas como sentimientos de excitación, placer / no placer; (b) Generar procesos cognitivos como efectos preceptuales emocionalmente relevantes, apreciación, procesos de clasificación; (c) activar difundidos ajustes psicológicos a las condiciones incitantes; y (d) guiar a conductas que son, frecuentemente pero no siempre, expresivas, bien dirigidas y adaptadas.

La anterior definición como comenta Plutchick es de utilidad porque incluye muchas de las diversas ideas encontradas en la literatura de las emociones. De todas formas, debe de considerarse solo como una primera aproximación a ésta compleja categoría.

Kleinginna y Kleinginna (1981, citados en Plutchick, 1994 dicen que una emoción puede: 1) Dar origen a experiencias afectivas, que incluyen o pueden despertar estados de excitación, placer- desagrado; 2) Generar procesos cognitivos tales como; a) Efectos preceptuales emocionalmente relevantes, b) Evaluaciones, c) Procesos de etiquetado; y 3) Activar extensos procesos de ajustes psicológicos a las condiciones despertadas.

Emoción, sentimiento, estado de ánimo y afecto

Lo que distingue al estado de ánimo de las emociones es su intensidad. Los estados de ánimo son estados extendidos y generalizados que no están unidos a los eventos o circunstancias que pudieron haber causado el estado de ánimo en un principio. (Morris & Feldman, 1996). El estado de ánimo son sentimientos relativamente bajos en intensidad que no interrumpen las actividades (Forgas, 1992,2000) .Las emociones son sentimientos de alta intensidad que se activan con un estímulo específico (interno o externo al individuo), requieren atención e interrumpen los procesos cognitivos y del comportamiento (Forgas, 1992; Morris & Feldman, 1996; Simon, 1987). Las emociones suelen ser más pasajeras que los estados de ánimo por su intensidad. Las emociones a menudo se alimentan de los estados de ánimo para que, una vez que la intensidad de la emoción subsidie debido a que el individuo haya manejado su causa de manera cognitiva o de comportamiento, la emoción se queda en la forma de un sentimiento o estado de ánimo de menor intensidad. El conocimiento emocional trata de entender las determinantes y consecuencias de los estados de ánimo y las emociones y como evolucionan y cambian con el tiempo George (1990,1995, 2000)

Mecanismo de la emoción e inducción de las emociones

Damasio (1999), nos dice que las emociones tienen lugar en uno de dos tipos de circunstancias. El primer tipo tiene lugar cuando el organismo procesa ciertos objetos o situaciones con una de sus maquinarias sensoriales. El segundo tipo de circunstancia ocurre cuando la mente de un organismo evoca de la

memoria ciertos objetos y situaciones y los representa como imágenes en el proceso del pensamiento.

Cierta clase de objetos o eventos tienden a estar sistemáticamente más unidos a cierta clase de emociones que a otras. Las clases de estímulo que causan felicidad, temor, o tristeza tienden a ser bastante consistentes en el mismo individuo así como en individuos que comparten los mismos antecedentes sociales y culturales. A pesar de todas las posibles variaciones individuales en la expresión de una emoción y a pesar del hecho de que se pueden tener emociones mezcladas, hay una relación entre clases de inductores de la emoción y el estado emocional resultante. A través de la evolución, los organismos han adquirido los medios para responder a ciertos estímulos—particularmente a aquellos que son potencialmente útiles o potencialmente peligrosos desde el punto de vista de supervivencia—con la variedad de respuestas que se llaman emoción. Para Damasio (1999):

- Primero, el cerebro induce las emociones desde un número notablemente pequeño de sitios. La mayoría de ellos situados bajo la corteza cerebral, conocidos como sub-corteza. La posición más importante de la corteza cerebral está en la región del tallo vertebral, hipotálamo y la base anterior del cerebro. Un ejemplo es la región conocida como Periacueductal Gris (PAG) la cual es el mayor coordinador de las respuestas emocionales. Esta actúa por el motor del núcleo de la formación reticular y por el núcleo de los nervios craneales, tales como el núcleo del nervio vago. Otro importante sitio sub-cortezal es la

amígdala. Los sitios de inducción en la corteza cerebral, los sitios corticales, incluyendo los sectores de la región singular anterior y de la región ventromedial pre-frontal.

- Segundo, estos sitios están involucrados en el proceso de diferentes emociones de grados variables , la inducción y experiencia de tristeza, cólera, temor y felicidad lideran la activación en varios de los sitios, pero el patrón de cada emoción es distinto, y

- Tercero, algunos de estos sitios están también involucrados en el reconocimiento del estímulo, lo cual significa ciertas emociones. Por ejemplo, la amígdala, la cual está sentada en la profundidad de cada lóbulo temporal, es indispensable para reconocer el temor en las expresiones faciales, para estar condicionado al temor y aun para expresar temor. La amígdala, sin embargo, tiene muy poco interés en reconocer o aprender acerca del disgusto o la felicidad. (Damasio, 1999) Ver Figura 30:

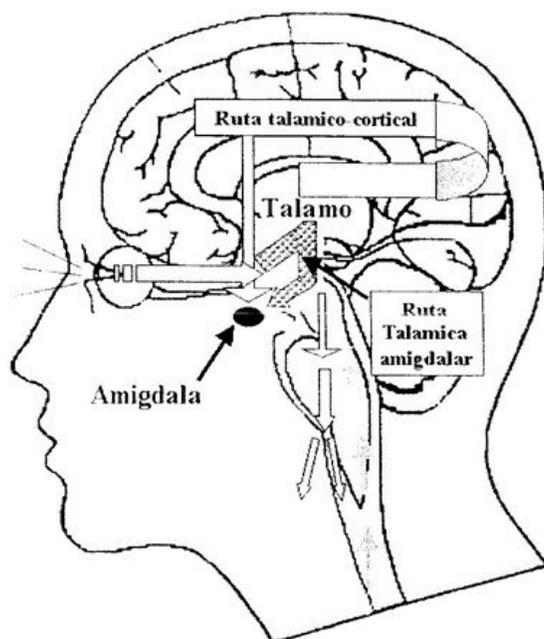


Figura 30: Análisis pre cortical amigdalal llevado por la ruta de talámico amigdalal (López, 2002).

Lo anterior lo expresan también Ashkanasy y Härtel (2000) en el siguiente modelo conceptual representado en la Figura 31. en el cual representa las distintas formas de regulación de una emoción ante un evento.

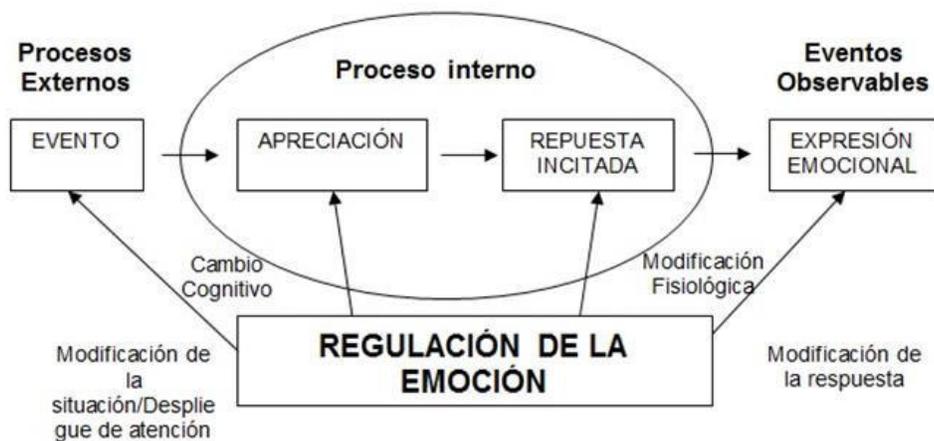


Figura 31. Formas del proceso de regulación de la emoción (Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2000).

Antecedentes de la inteligencia emocional

Heider (1958, citado en Plutchick, 1994) reconoció que: en ocasiones la presencia de una emoción altera nuestra cognición. La cognición y las emociones pueden estar relacionadas una a una a través de un sistema circular de retroalimentación, lo cual se representa en la Figura 32:

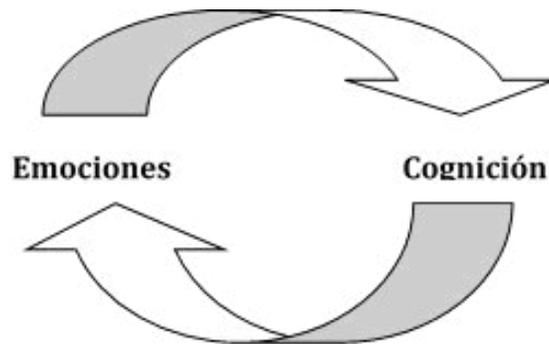


Figura 32: Circuito circular de retroalimentación entre emoción y cognición (inspirado en Heider, 1958).

Ingram (1984, citado en Plutchick, 1994) también planteo que existe una retro-alimentación entre el sistema emocional y el no emocional.

La Inteligencia Emocional, como concepto es relativamente reciente, aparece por primera vez en 1990, en dos publicaciones académicas de Salovey y Mayer y de Mayer, DiPaolo y Salovey, en las cuales dichos autores presentan un modelo teórico de lo que ellos llaman por primera vez Inteligencia Emocional,

creando el concepto. Cinco años más tarde, Goleman (1995), un divulgador de temas científicos difunde y populariza dicho concepto. Despertando el interés tanto de académicos como de empíricos.

Mientras que el término de inteligencia emocional se ha acuñado recientemente, se puede relacionar con los primeros conceptos de inteligencia social. Sin embargo el término inteligencia emocional, según Mayer, Salovey y Caruso (2000), es preferible dicho termino a las construcciones tempranas pues esta está más enfocada en el afecto per se. La Inteligencia Emocional incluye sentimientos internos privados que influyen el funcionamiento que no necesariamente está ligado a las habilidades sociales y se enfoca exclusivamente en habilidades emocionales en vez de confundirlas con el conocimiento social o político (ver Mayer, Salovey & Caruso, 2000, George 2000).

Principales corrientes en el estudio e investigación de la Inteligencia Emocional

Existen dos modelos predominantes en el estudio e investigación de la Inteligencia Emocional, aunque ambos tienen como origen la teoría académica desarrollada por Salovey y Mayer (1990) De acuerdo a Cobb y Mayer (2000), Mayer, Salovey y Caruso (2000), (en Sternberg Ed. 2000), Burbach, Barbujo y Wheeler (2003), se han generado dos líneas o corrientes de investigación y desarrollo, conceptualmente diferentes, éstas son:

- El Modelo de Aproximación de Habilidades (The Emotional Intelligence Curriculum o Ability Model), La lógica detrás de este modelo es que las emociones son señales acerca de las relaciones (Cobb y Mayer, (2000). Los seguidores de esta corriente argumentan en base a investigaciones, que: la Inteligencia Emocional involucra la percepción y el razonamiento abstracto con información que emerge de los sentimientos (Mayer & Salovey, 1993, 1995,1997; Mayer, Salovey & Caruso, 1999; Cobb & Mayer, 2000; Mayer & Cobb, 2000; Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001; Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

- El Modelo Mixto (The Social and Emotional Learning Curriculum Model o Mixed Model), éste modelo está orientado más popularmente, ya que considera la Inteligencia Emocional como una habilidad con competencias y comportamientos sociales, haciendo mucho énfasis acerca del papel que esta juega en el logro del éxito (Goleman, 1995, 1998; Cooper y Sawaf, 1997; Bar-On,1993 a,1993 b , 1997; Goleman, Boyatzis y McKee, 2001; Boyatzis y Van Oosten,2002; Boyatzis, Stubbs y Taylor, 2002).

Dentro de estas dos corrientes en el estudio e investigación de la inteligencia emocional los autores y modelos más importantes son los que se presentan a continuación, cada uno de los cuales tiene numerosos seguidores hoy en día:

- En el Modelo de Aproximación de Habilidades: Mayer, Salovey y Caruso (1997) y colaboradores.

- En el Modelo Mixto: a) Goleman, Boyatzis y McKee, 2002 (1995), y colaboradores, y b) Bar-On (1997) y colaboradores.

-

En la Figura 2.32.1 Pérez- González, Petrides y Furhham (2007, citados en Palomo 2012), presentan un análisis comparativo entre los diversos autores y constructos de los modelos de inteligencia emocional representativos de las dos corrientes de investigación y desarrollo teóricos.

Figura 2.32.1 Análisis comparativo entre los diversos autores y constructos de los modelos de inteligencia emocional (Perez- Gonzalez, Petrides & Furhham 2007 citados en Palomo 2012).

Continuación Figura 33.

GOLEMAN, 1998	AUTOCONCIENCIA o Autoconciencia emocional o Autoevaluación adecuada o Autoconfianza	AUTORREGULACIONES o Autocontrol o Responsabilidad o Confiabilidad o Adaptabilidad o Innovación	AUTOMOTIVACIÓN o Motivación de logro o Compromiso o Iniciativa o Optimismo
	EMPATÍA o Empatía o Conciencia organizacional o Orientación al servicio o Desarrollo de los demás o Aprovechamiento de la diversidad	HABILIDADES SOCIALES o Liderazgo o Comunicación o Influencia o Construcción de alianzas o Colaboración y cooperación o Catalización del cambio o Gestión de conflictos o Capacidades de equipo	
WEISINGER, 1998	o Autoconciencia o Gestión emocional	o Automotivación o Habilidades de comunicación efectiva	o Pericia interpersonal o Orientación emocional
HIGGS Y DULEWICZ, 1999	CONDUCTORES o Motivación o Intuición	LIMITADORES o Responsabilidad o Elasticidad emocional	FACILITADORES o Autoconciencia o Sensibilidad interpersonal o Influencia
PETRIDES Y FURNHAM, 2001	o Adaptabilidad o Asertividad o Valoración o percepción emocional de uno mismo y de los demás o Expresión emocional	o Gestión emocional de los demás o Regulación emocional o Baja impulsividad o Habilidades de relación	o Autoestima o Automotivación o Competencia social o Manejo del estrés o Empatía o Felicidad o Optimismo

Figura 33. Análisis comparativo entre los diversos autores y constructos de los modelos de inteligencia emocional (Pérez-González, Petrides & Furnham 2007, en Palomo, 2012).

Análisis comparativo de los principales Modelos de Inteligencia Emocional de Habilidades y Mixtos

Mayer, Salovey y Caruso (2000, 2004), presentan en la Figura 34 un análisis comparativo entre los tres modelos de Inteligencia Emocional: los modelos de Habilidades de Mayer, Salovey y Caruso (1997); y los Modelos Mixtos de Bar-On (1997) y Goleman, Boyatzis y McKee (2002,1995).

MAYER & SALOVEY (1997)	BAR-ON (1997)	GOLEMAN (1995)
Definición		
<p>La inteligencia emocional es el conjunto de habilidades que dan cuenta de cómo la percepción emocional y entendimiento de la persona varían en exactitud. De manera más formal, definimos la inteligencia emocional como la habilidad para percibir y expresar la emoción, asimilar la emoción en el pensamiento, entender y razonar con la emoción, y regular la emoción en uno mismo y los demás.</p>	<p>La inteligencia emocional es...una formación de capacidades no cognitivas, competencias, y habilidades influyen la habilidad de uno mismo para triunfar ante las demandas ambientales y las presiones</p>	<p>Las habilidades aquí llamadas inteligencia emocional, las cuales incluyen auto control, persistencia y celo, y la habilidad para motivarse a uno mismo[...] existe una palabra antigua para el conjunto de habilidades que la inteligencia emocional representa: carácter.</p>
Áreas De Habilidades y Ejemplos Específicos		
<p>Percepción y expresión de la emoción Identificar y expresar la emoción en los estados físicos, sentimientos y pensamientos de uno mismo. Identificar y expresar las emociones en otras personas, lenguaje, trabajo artístico, etc.</p> <p>Asimilar la emoción en el pensar Las emociones jerarquizan el pensar de modo productivo. Emociones generadas como ayuda al juicio y la memoria.</p> <p>Entender y analizar la emoción Categorizar las emociones complejas y sentimientos simultáneos Entender las relaciones asociadas al cambio de emoción</p> <p>Regulación Reflectiva de la emoción Estar abierto a sentimientos</p>	<p>Habilidades intrapersonales Auto conocimiento emocional. Asertividad Auto apreciación Auto actualización Independencia</p> <p>Habilidades interpersonales Relaciones interpersonales Responsabilidad social Empatía</p> <p>Escalas de adaptación Resolución de problemas Evaluación de la realidad Flexibilidad</p> <p>Escala de manejo del estrés Tolerancia al estrés Impulso Control</p> <p>Estado de ánimo general Felicidad Optimismo</p>	<p>Conocer las emociones de uno mismo Reconocer un sentimiento mientras sucede. Monitorear los sentimientos de momento a momento.</p> <p>Controlando la emoción Controlar los sentimientos para que sean apropiados. Habilidad para calmarse uno mismo. Habilidad para eliminar la ansiedad, irritabilidad o la tristeza.</p> <p>Motivarse uno mismo Dirigir las emociones a un objetivo Dejar atrás la gratificación y la sofocante impulsividad. Ser capaz de entrar en un estado de "flujo".</p> <p>Reconocer las emociones en otras personas Conciencia empática Ponerse en contacto con lo que los otros necesita y quieren.</p> <p>Manejando las relaciones Habilidad para manejar las emociones de otros. Interactuar tranquilamente con otros</p>
Modelo		
Habilidad	Mixto	Mixto

Figura 34: Análisis comparativo entre los tres modelos de Inteligencia Emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2000, 2004)

Modelo de Inteligencia Emocional de Aproximación de Habilidades de Mayer, Salovey y Caruso.

Para Mayer y Salovey (1997), la inteligencia emocional es: la habilidad de percibir emociones, accederlas y generarlas para asistir al pensamiento, entender las emociones y el conocimiento emocional y regular las emociones de manera reflexiva para promover el crecimiento emocional e intelectual. El término emocional se refiere a los estados de ánimo así como a las emociones. Describe la habilidad de unir efectivamente las emociones y el razonamiento, usando las emociones para razonar y razonar de manera inteligente sobre las emociones. La inteligencia emocional incluye una dimensión más pre activa con respecto a los sentimientos: el manejo de las propias emociones y sentimiento así como los de los demás

El modelo de Mayer y Salovey (1997) divide en cuatro niveles los procesos psicológicos de los más básicos a los más elevados e integrados. En su diagrama, por ejemplo, el nivel más bajo, el primer nivel, se refiere a las habilidades más simples (relativamente) de percibir y expresar emociones. En contraste, el nivel más alto, el cuarto nivel, se refiere a la conciencia, la regulación reflexiva de emociones.

Cada nivel tiene cuatro habilidades, sub-factores o sub-componentes las habilidades que emergen relativamente pronto en el desarrollo están a la

izquierda en cada nivel; las habilidades desarrolladas posteriormente se hallan a la derecha. Por causa del desarrollo temprano de habilidades (a la izquierda) estas están pobremente integradas unas con las otras. Ellas ilustran más claramente la distinción entre niveles. Las habilidades desarrolladas posteriormente (a la derecha) emergen dentro de una personalidad adulta más integrada y consecuentemente son menos distinguibles entre sí. A continuación, se presentada en la figura 35:

CUARTO NIVEL: Regulación Reflexiva de Emociones para Promover el Crecimiento Intelectual y Emocional			
4.1 Habilidad de estar dispuesto a ambos sentimientos, aquellos que son placenteros y a los que no los son	4.2 Habilidad para adherirse o separarse reflexivamente de una emoción dependiendo de su juicio informativo o utilidad	4.3 Habilidad de monitorear emociones reflexivamente en uno mismo y en otros, así como el reconocer que tan claros, normales, influyentes o razonables son.	4.4 Habilidad de manejar la emoción en uno mismo y en otros moderando las emociones negativas y resaltando las placenteras, sin reprimir ni exagerar información que nos puedan comunicar.

TERCER NIVEL: Comprensión y Análisis de Emociones; Empleo de Conocimiento Emocional			
<p>3.1 Habilidad de etiquetar emociones y reconocer la relación entre las palabras y emociones por sí mismas, como la relación entre querer y amar.</p>	<p>3.2 Habilidad de interpretar los significados que las emociones nos comunican con respecto a las relaciones, como la tristeza que frecuentemente acompaña a una pérdida.</p>	<p>3.3 Habilidad de entender sentimientos complejos: sentimientos simultáneos de amor y odio, o mezclas como el temor debido a una combinación de miedo y sorpresa.</p>	<p>3.4 Habilidad de reconocer transiciones similares entre emociones, como la transición del enojo a la satisfacción, o del enojo a la vergüenza.</p>
SEGUNDO NIVEL: Facilitación Emocional del Pensamiento			
<p>2.1 Las emociones tienen prioridad sobre el pensamiento dirigiendo su atención a información importante.</p>	<p>2.2. Las emociones están presentes y son lo suficientemente intensas que pueden ser generadas como auxiliares en lo que se refiere al juicio y</p>	<p>2.3 Los cambios en las emociones afectan ñ la perspectiva de un individuo que va de ser optimista a pesimista alentándolo a</p>	<p>2.4 Los diferentes emocionales alientan de manera diferente los acercamientos a la resolución de problemas como cuando la felicidad</p>

	memoria de las emociones.	considerar diferentes puntos de vista.	induce al razonamiento y a la creatividad.
PRIMER NIVEL: Percepción, Evaluación y Expresión de la Emoción.			
1.1 Habilidad de uno mismo de identificar emociones en estados físicos, sentimientos y de pensamientos.	1.2 Habilidad de identificar emociones en otros a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento.	1.3 Habilidad de expresar emociones adecuadamente y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos.	1.4 Habilidad de discriminar entre las expresiones de sentimientos adecuadas e inadecuadas, honestas y deshonestas.

Figura 2.34: Modelo de inteligencia emocional, niveles y sus sub-factores (Mayer & Salovey, 1997)

A continuación se describe brevemente cada nivel.

Primer nivel: Percepción, evaluación y expresión de la emoción: Se refiere a la forma precisa en como los individuos, desde su nacimiento aprenden a percibir emociones sentimientos y estados emocionales básicos, y a diferenciar

entre ellos tanto en sí mismo como en otras personas, así como en objetos (arquitectura, obras de arte, pintura, etc.).

Segundo nivel: Facilitación emocional del pensamiento: Se refiere a la actuación de las emociones sobre la inteligencia; describe los eventos emocionales que asisten los procesos intelectuales. Las emociones sirven como un sistema de alerta desde el nacimiento, y conforme la persona madura, las emociones empiezan a formar e incrementar el pensamiento, dirigiendo la atención de la persona a cambios importantes, en las personas y su medio ambiente. Una segunda contribución de las emociones al pensamiento es la de generar emociones “demandadas”, así como que ellas puedan ser mejor entendidas y evaluadas inmediatamente a tiempo real.

Tercer nivel: Comprensión y análisis de emociones; empleo del conocimiento emocional: Se refiere a la habilidad para entender las emociones y usar el conocimiento emocional. Tan pronto como el niño reconoce las emociones él empieza a clasificarlas o etiquetarlas, y percibe las relaciones o combinaciones, entre estas clasificaciones. La persona adulta también empieza a reconocer la existencia de complejas emociones contradictorias en ciertas circunstancias. por ejemplo; el temor es visto algunas veces como una combinación de miedo y sorpresa; la esperanza como una combinación de fe y optimismo. Las emociones tienden a ocurrir en cadenas de patrones. la cólera puede intensificarse a ira, siendo expresada, y entonces transformarse en satisfacción o culpa, dependiendo de las circunstancias. Razonar acerca de las

secuencias de emociones y la progresión de los sentimientos en las relaciones interpersonales, es central para la inteligencia emocional.

Cuarto nivel regulación reflexiva de emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional El nivel más alto se refiere a la regulación de la conciencia de las emociones para expandir el crecimiento intelectual y emocional. Las reacciones emocionales deben ser toleradas – incluso bienvenidas - cuando ellas ocurren, independientemente de que placenteras o desagradables sean ellas. Solo si una persona atiende a sus sentimientos (y emociones), puede aprender algo acerca de si mismos. Por esta razón, el más alto nivel empieza con abrirse a los sentimientos. Posteriormente, con la madurez del individuo, también emergen reflexiones consistentes o meta-experiencias de estados de ánimo (humor), y emoción. Estos sentimientos involucran experiencias de estados de ánimo, tales como: “no puedo entender completamente como me siento“, o “este sentimiento está influenciando como pienso“. Tales pensamientos son reflexiones conscientes de respuestas emocionales, opuestas a simples percepciones de los sentimientos.

La meta-experiencia del estado de ánimo puede dividirse en dos partes: 1) meta evaluación incluye que tanta atención se pone a un estado de ánimo (humor), y 2) meta regulación se refiere a si el individuo está tratando de sobreponerse a un estado de ánimo de mal humor, desalentando uno bueno, o alejándolo (dejándolo ir).Las habilidades desarrolladas en el cuarto nivel del modelo de Mayer y Salovey: la regulación reflexiva de emociones para promover

el crecimiento intelectual y emocional. Así como, las reflexiones consistentes o meta-experiencias de estados de ánimo (humor), y emoción. Tienen un papel fundamental en el comportamiento organizacional. Lo anterior lo representan Mayer, Caruso y Salovey (1999) en la Figura 36:

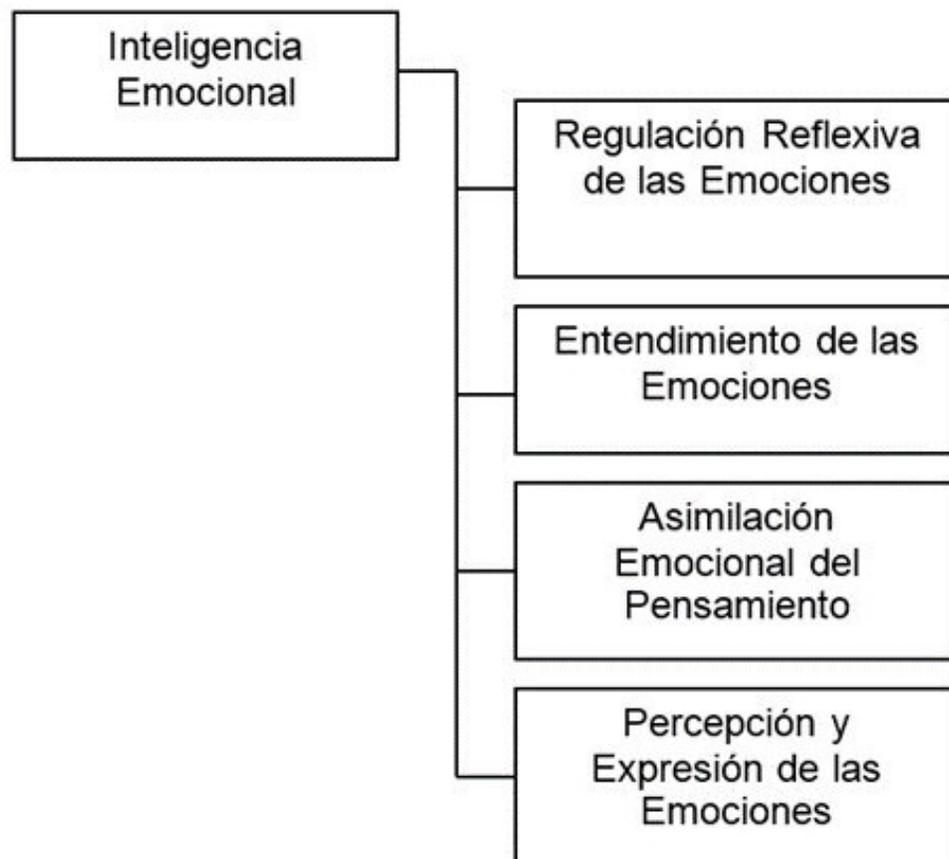


Figura 36. Modelo de cuatro ramas de las habilidades involucradas en la Inteligencia Emocional (Mayer & Salovey ,1997)

Lo anterior se puede correlacionar con los mayores subsistemas de la Personalidad, presentados por Mayer, Salovey y Caruso (2004, adaptados de

Mayer, 1995, en Salovey, Brackett & Mayer 2004) En las cuales se relacionan los componentes de la personalidad según niveles altos y bajos de procesamiento (adaptado de Mayer, 1995b). Los componentes en los niveles más bajos se pueden dividir en grupos motivacionales, emocionales o cognitivos. Por ejemplo, la necesidad de comer es motivacional, mientras que el sentimiento de miedo es emocional. Los componentes medios, tales como la inteligencia emocional, involucran la interacción entre los niveles de grupo bajos, así como las interacciones entre los sentimientos emocionales internos y el razonamiento cognitivo. Los componentes del nivel alto, como la autoestima, son representaciones de los mundos personal y social que sintetizan los niveles bajos de procesamiento en formas más complejas e integradas.

Subsistemas de la personalidad e inteligencia emocional

De acuerdo a Caruso, Salovey y Mayer (2003, en Salovey, Brackett & Mayer 2004) una representación de los componentes de la personalidad según niveles altos y bajos de procesamiento (adaptado de Mayer, 1995b). Los componentes en los niveles más bajos se pueden dividir en grupos motivacionales, emocionales o cognitivos. Por ejemplo, la necesidad de comer es motivacional, mientras que el sentimiento de miedo es emocional. Los componentes medios, tales como la inteligencia emocional, involucran la interacción entre los niveles de grupo bajos, así como las interacciones entre los sentimientos emocionales internos y el razonamiento cognitivo. Los componentes

del nivel alto, como la autoestima, son representaciones de los mundos personal y social que sintetizan los niveles bajos de procesamiento en formas más complejas e integradas .Lo cual representan Figura 37:

		Propósito del Subsistema		
		Satisfacer las necesidades internas	Responder al mundo externo	
NIVEL DE SUBSISTEMA	ALTO: Modelos Aprendidos	Cualidades <u>Intrapersonales</u> Ej: Entendimiento de uno mismo	Cualidades <u>Interpersonales</u> Ej: Saber socializar	
	MEDIO: Funciones Interactivas	Interacciones motivacionales y emocionales Ej: Motivos bloqueados llevan al enojo	Interacciones emocionales y cognitivas Ej: Entender las emociones	
	BAJO: Mecanismos Biológicamente Relacionados	Direcciones motivacionales Ej: comer	Cualidades emocionales Ej: Ser emocionalmente expresivo	Habilidades cognitivas Ej: Habilidad para percibir patrones

Figura 37. La personalidad y sus mayores subsistemas (Caruso, Salovey & Mayer, 2000, Salovey, Brackett & Mayer 2004).

VI. ORGANIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS REPRESENTACIONES MENTALES EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El desempeño del personal de una organización es un problema central de investigación dentro de la psicología organizacional. A este respecto y desde una perspectiva cognitiva existe todavía un vacío teórico acerca de la forma en cómo los procesos cognitivos impactan en dicho desempeño de los elementos humanos que conforman una institución. Como es sugerido por Klenke (2003, 2004, 2005, 2007) en la introducción de este proyecto de investigación, la consideración del factor cognitivo como un causal del comportamiento organizacional es central para entender el esquema de desempeño por el que se rige una organización (Luthans, 2008; Sims & Lorenzi, 1992). Dichos factores cognitivos se han estudiado principalmente dentro del contexto de las tomas de decisiones ya que la forma en cómo directivos, ejecutivos y subordinados de una organización eligen rutas de acción impacta de forma definitiva en el curso de una organización.

En general los modelos de toma de decisiones aplicados al contexto organizacional explican de una forma normativa, descriptiva y prescriptiva (Markman, 1999, López, 2002) como es que los tomadores de decisiones de una organización distan de un modelo ideal de toma de decisiones. Más bien, las tomas de decisiones se dan tomando en cuenta factores personales, factores de competencia, etc., tomando siempre en cuenta que el personal de alta dirección y gerencial y subordinado son personas sesgadas hacia sus propias creencias

(errado cognitivo) y limitadas por su propia arquitectura cognitiva (razonamiento circundado o delimitado; Simón (1986,1987, 1999). Dicho sesgo está basado principalmente en como visualizan cognitivamente el desempeño del personal y el contexto situacional de una organización. Por ejemplo en el caso de como una forma de liderazgo impacta el crecimiento de una organización se ha estudiado a través de técnicas de mapeo causal (Tegarden, Tegarden & Sheetz, 2005). Esto permite visualizar el tipo de creencias que líderes organizacionales tiene sobre el curso que sigue su institución (ver Figura 2.37).

Pero sobre todo permite observar el sesgo que personal de una organización (en este caso directivos) pueden tener sobre factores de desarrollo de su empresa. En este caso el factor “competencia”, fue considerado como el elemento más perverso y no factores internos a la organización como el liderazgo o la comunicación.

Desafortunadamente dichas conceptualizaciones no especifican en si la representación mental que la alta dirección tiene en su mente en relación a los factores que aparecen en el mapa causal de la Figura 38. Para esto es necesario usar técnicas de laboratorio de la representación mental ya establecidas para el estudio de la organización conceptual que permite significar a un directivo los factores señalados en el mapa mental.

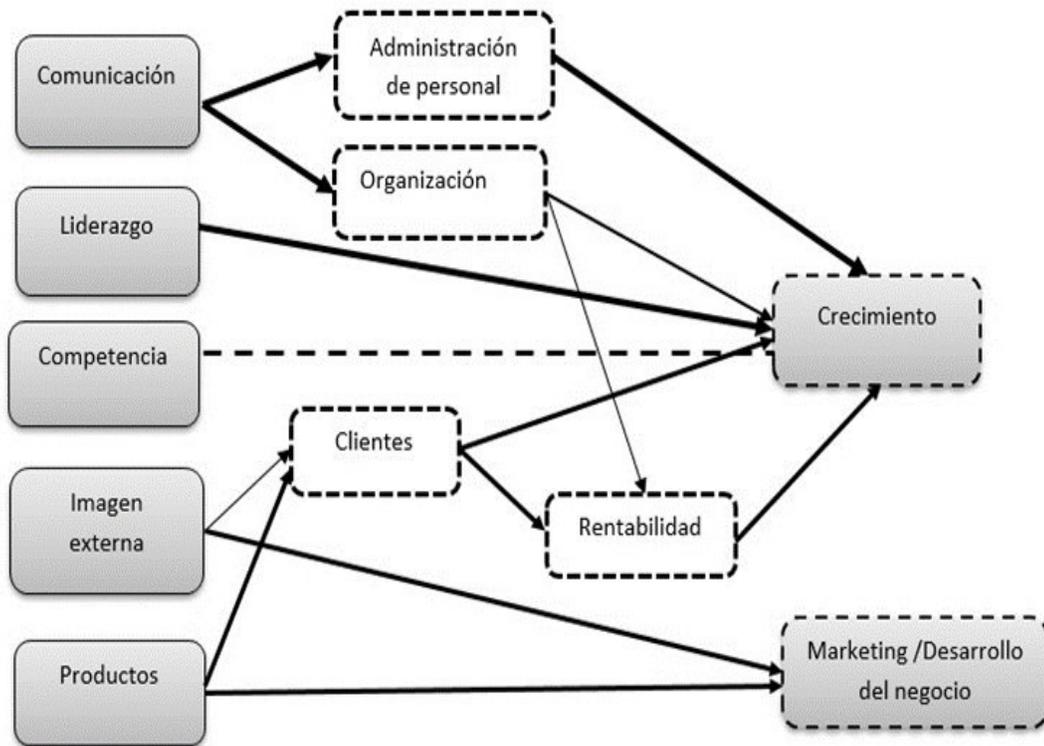


Figura 38. Mapa mental de las relaciones causales del negocio relacionadas con el crecimiento de la organización (Simon, 1999).

Estas técnicas se encuentran bajo el rubro de ciencia cognitiva de la representación mental y señalan que la forma en cómo representamos o significamos un evento u objeto es a través de la activación de esquemas de conocimiento que se adquieren por la experiencia en una situación organizacional.

En particular las organizaciones conceptuales denominadas “redes semánticas” permiten la organización de información conceptual para la

formación de significados. De acuerdo a la teoría cognitiva de Procesamiento Humano de Información (PHI), el significado de lo que es un líder se logra activando los conceptos de la red perteneciente al objeto "Líder". Por ejemplo, alguien que guía a los demás, cuyo carisma genera seguimiento, cuya visión inspira y es compartida por sus seguidores, que toma decisiones directivas, con seguridad en sí mismo, que innova, que reta al status quo, que tiene algo que lo hace diferente a los demás ¿Qué tipo de persona es? El significado que emerge tras la activación de esta conceptualización genera la imagen mental de un líder ideal. Dado que el significado del objeto que se define es entonces inducido por la activación de otros conceptos definidores, a esta actividad cognitiva se le conoce también con el nombre de redes semánticas.

Este modelo clásico de representación del conocimiento parte de la suposición de que todos los conceptos son definibles y de que el significado de un evento u objeto se logra obteniendo los conceptos necesarios y suficientes para la definición (Smith & Medin, 1981; Heit, 1993). Estas propiedades representacionales de conocimiento permiten además taxonomizar dentro de una categoría específica el evento u objeto que se representa, lo que a su vez permite imponer una estructura jerárquica en las redes de conocimiento que se adquieren. La representación categórica de un líder, se ilustra de forma gráfica en la figura 39:

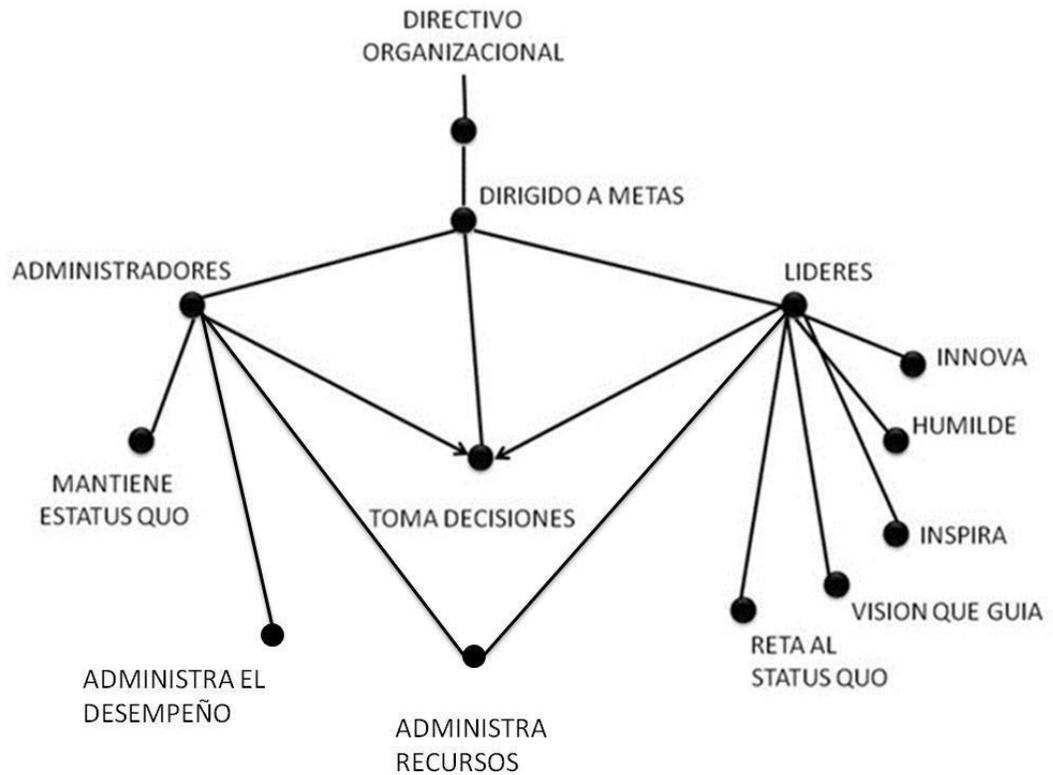


Figura 39. Modelos iniciales de representación del conocimiento en Psicología Cognitiva asumían que el conocimiento en memoria a largo plazo está organizado en categorías (Directivo organizacional, inspirado en Collins & Quillian, 1969).

Esta organización jerárquica de la información implicaba que algunos ejemplos de la categoría pudieran ser más típicos que otras instancias. Por ejemplo una persona responderá más rápido afirmando que “un líder es un directivo” que confirmando si “un administrador es un directivo.

Según el modelo seminal de representación del conocimiento de Collins y Quillian, este efecto de diferencia en rapidez de respuesta se debe a que en el caso del concepto "líder", este está más cercano al punto de acceso de la categoría (más alto en jerarquía, cercano al concepto genérico de directivo organizacional), lo cual lo convierte en un concepto supra ordinal. Por otra parte, el concepto administrador, por el hecho de no ser un buen estereotipo de la categoría se le considera de bajo nivel en la jerarquía o sub ordinal.

En general esta aproximación clásica al estudio de la representación del conocimiento en la memoria a largo plazo postula que a) las representaciones conceptuales están organizadas como definiciones b) una instancia de la categoría solo tiene dos opciones: o está o no está dentro de la categoría, esto es no hay casos intermedios y c) las instancias de eventos u objetos dentro de una categoría no se organizan por una distinción particular.

Un gran esfuerzo académico fue realizado para obtener evidencia empírica experimental sobre las propiedades de jerarquía, número de atributos y tipo de atributos almacenados en la categoría tal y como se propone en el modelo clásico de representación de conocimiento (ver, Medin, Lynch & Solomon, 2000). Sin embargo, conforme el cuerpo de evidencia académica a este respecto se acumula, queda claro que serias limitaciones a los postulados del modelo clásico se presentan (Rogers & McClelland, 2004). Esto ha permitido una re conceptualización del modelo clásico.

Modelos más avanzados del estudio de la representación mental postulan que la organización conceptual de un evento u objeto se determina más por su significado que por reglas de jerarquía o de estructura lógica. Este es el caso del modelo de redes semánticas naturales. En el análisis de redes semánticas naturales, al igual que otros modelos representativos de redes semánticas, convergen una gran cantidad de tradiciones teóricas, sobre cómo es que los humanos representan el conocimiento en nuestra memoria. Sin embargo, a diferencia de todos los demás modelos en el área, en esta aproximación la técnica para producir una red semántica está basada en definiciones conceptuales generadas por los participantes bajo análisis.

Esto contrasta con los demás modelos de redes semánticas en el sentido que en ellos las definiciones conceptuales de las redes semánticas son “ideales” o “idiosincráticas” ya que son proveídos bajo el criterio de un investigador o categorías artificiales de conocimiento.

Otra aproximación reciente al estudio de la organización conceptual en la memoria humana es la de la teoría conexionista. Esta postula que propiedades de la estructura y organización del conocimiento en los sistemas mnemónicos humanos emergen de patrones dinámicos de activación masiva de nodos que emulan unidades neurales y sus valores de asociación (ver MacClelland & Roger, 2004). Dichos modelos conexionistas del procesamiento humano de información han impactado de forma significativa a conceptos centrales del mundo de la ciencia cognitiva de la representación del conocimiento. Por ejemplo, y de

acuerdo a Rumelhart, Smolensky, MacClelland y Hinton (1986), se postula que no existe en nuestra memoria nada que se asemeje a un esquema sino que más bien, existe la capacidad de emerger esquemas de la dinámica de activación de conexiones entre nodos cada vez que estos sean requeridos.

Estos autores ejemplifican su postulado implementando un modelo conexionista en donde los conceptos del esquema están representados por nodos locales y el esquema se distribuye o implícita sobre los pesos de las conexiones de asociación entre nodos.

Los conceptos usados por Rumelhart et al. En su propuesta original para estudiar el esquema de CUARTO se muestran en la Figura 40

Techo	Paredes	Puerta	Ventanas	Muy grande
Grande	Mediano	Pequeño	Muy pequeño	Escritorio
Teléfono	Cama	Máquina de escribir	Estante	Alfombra
Libros	Silla	Reloj	Fotografía	Lámpara
Sofá	Butaca	Taza	Cenicero	Chimenea
Cortinas	Estufa	Cafetera	Refrigerador	Tostador
Armario	Lavabo	Cómoda	Televisión	Bañera
Inodoro	Báscula	Horno	Computadora	Perchero

Figura 40 Cuarenta conceptos relacionados al esquema de un “CUARTO” usados en el estudio de Rumelhart et al. (1986).

Lo que estos autores realizaron fue pedirle a dos personas que seleccionaran, de los 40 conceptos descriptores que están en la figura anterior, cuáles de éstos correspondían a 5 tipos de cuartos (CUARTO, OFICINA, BAÑO, RECAMARA, COCINA y SALA). De esta forma tenían 5 grupos de conceptos definidores, cada grupo representando una lista de conceptos para cada categoría. Unos definidores podían ser usados en la conceptualización de diferentes cuartos. De aquí se construyó una red de la siguiente ecuación basada en una fórmula probabilística Bayesiana para obtener el valor de conexión entre dos conceptos.

En la fórmula se trata de ver la probabilidad de que un concepto X_i co-ocurra o no co-ocurra con un concepto X_j a través de las listas generadas por los participantes del estudio. De esta forma, hay que hacer notar que el valor de asociación entre dos conceptos toma en cuenta a todas las listas de definidores incluidas en el estudio. Si estas listas guardan alguna relación “psicológica”, como por ejemplo el hecho de que pertenecen a un esquema “CUARTO”, entonces se espera que el valor de asociación W_{ij} refleje dicha relación cuando permita la activación o no activación entre conceptos.

Schvaneveldt (1990) proporcionó una primera crítica a este tipo de modelo de esquemata a través de los resultados obtenidos de un modelo de escalamiento de redes de conocimiento llamado Pathfinder. Los pesos de asociación entre pares de conceptos no provienen de una categorización de los definidores de un cuarto. Más bien en tareas de comparación entre conceptos

permitían definir la probabilidad de que dos conceptos pudieran estar relacionados semánticamente. Dicha probabilidad permite determinar un valor de proximidad semántica entre dos conceptos. Esta tarea comparativa tiene sus orígenes en métodos iniciales de la psicofísica como lo es la ley comparativa de juicio de Thurstone.

En sí, Pathfinder converge en una solución de mínimo de conexiones semánticas entre dos conceptos (proximidad semántica). Usando una aproximación Minkowski:

$$L(P) = \left(\sum_{i=1}^n l_i^r \right)^{\frac{1}{r}}, 1 \leq r \leq \infty$$

Donde l_i es el peso asociado con la liga i , en un camino. El conjunto de todos los pesos, en un camino con n ligas, estaría dado por $l_i=1,2,\dots,n$. Conforme el valor de r varía sobre un rango permitido, el número de ligas en la red resultante varía sistemáticamente.

Uno de los postulados que subyacen a los modelos de representación del conocimiento basados en redes conceptuales es la existencia de una distancia semántica entre nodos de información (Lindsay & Norman, 1977). A este respecto varias definiciones se han propuesto que tipifican el concepto de distancia semántica, de las cuales se desprende una distinción teórica inicial entre dicho concepto y el de cercanía semántica. Primero, la distancia semántica

entre dos conceptos lexicales es en su forma más ortodoxa un concepto psicológico referido al conjunto o suma de relaciones y conceptos que se interponen entre dos conceptos de interés en una dimensión semántica (Schvaneveldt, Durso & Mukherji, 1982; Schvaneveldt, 1990; Jiang & Conrath, 1997; Roddick, Hornsby & de Vries, 2003).

Ejemplos clásicos de esto son los modelos de taxonomía jerárquica en donde la distancia entre una instancia conceptual sub ordinal de la categoría (por ejemplo canario) y el concepto supra ordinal de entrada a la categoría se calcula por la suma de nodos y vértices (conceptos y relaciones) de la ruta más corta en entre ellos en la jerarquía (por ejemplo ave) (Collins & Quillian, 1969). Por su parte el concepto de cercanía semántica se constituye como un concepto general, ya que si bien es cierto que existen conceptos que pueden ser cercanos por su similaridad semántica (motocicletas - bicicletas) también es el caso de que conceptos que no implican similaridad semántica como lo son ciertos antónimos (calor-frió) o que obedecen a simple asociación (pingüino - Antártida) son considerados también como semánticamente cercanos (Budansky, 1999; Budansky & Hirst, 2001, 2006).

Desafortunadamente, los conceptos de distancia semántica, semánticamente distintos y semánticamente cercanos tienden a ser confundidos y frecuentemente son usados como intercambiables cuando en realidad están sujetos a diferentes connotaciones (Resnick, 1995). Por ejemplo, desde el punto de vista de la Psicolingüística computacional una palabra puede estar

semánticamente cercana a otra (pero con mucha distancia semántica) dependiendo del contexto en el que se localiza como lo es el caso de su localización en un texto (Pantel & Lin, 2002). Este tipo de cercanía semántica es diferente a la inserción de dicho concepto en una categoría ya que el significado que activa y al cual pertenece se distribuye por la coherencia de una gran variedad de otros nodos textuales. Por esto se asume que la distancia semántica que puede existir entre dos conceptos relacionados a un significado textual tiene propiedades distribucionales (ver por ejemplo Mohammad & Hirst, 2005; Mohammad, 2008).

Por otra parte cuando la cercanía semántica entre dos conceptos tiene propiedades distribucionales y depende de grandes cuerpos de conocimientos (realmente masivos) la distancia semántica entre dos conceptos toma propiedades que frecuentemente son inversas a situaciones locales taxonómicas. Por ejemplo, investigaciones sobre el cálculo de la distancia semántica lexical en bases de datos masivos (por ejemplo WordNet; Fellbaum, 1998) y comparando juicios humanos con respecto a dichas bases de datos masivas, señalan que la distancia semántica entre conceptos es frecuentemente asimétrica (Budansky & Hirst, 2006).

VII. EFECTO MERTON (1964)- ROSENTHAL (1966) Y EPISODIO DEL

ROL DE KATZ & KAHN (1977).

La forma en cómo percibimos, tomamos decisiones, acciones, nos auto regulamos a nosotros mismos y a los demás está directamente relacionado a un aparato cognitivo (Yates, 1990; Payne, Bettman & Luce, 1998).

El aspecto cognitivo del individuo es de relevancia organizacional ya que es a través de este factor que un individuo significa y percibe no únicamente su ambiente laboral, sino todos y cada uno de los roles que desempeñan tanto líderes como seguidores y pares. Es decir, todos los elementos tanto propietarios como actores de un sistema organizacional significan, perciben y crean tanto la cultura como los roles que conforman la estructura organizacional de acuerdo a la misión de la misma. De acuerdo a Gardner (1998), el interés por la condición –por las estructuras mentales activadas en líderes y seguidores- constituyen la pieza que falta del rompecabezas para entender el fenómeno complejo de liderazgo.

Ya que el proceso del liderazgo tiene lugar dentro de la mente de los individuos (tanto líderes como seguidores) dentro de una cultura determinada. Y a su vez la cultura también está en la mente de las personas (Cateora, Gilly & Graham, 2009).

Por consiguiente, partiendo de la primera Ley de la Comunicación humana

de Wazlawick (1964): “Es imposible no comunicar” (Wazlawick, Bevin & Don D., 1971; Wazlawick, Weakland & Fish, 1974). Y basándose en el teorema enunciado por Thomas (1928), “Si los individuos definen las situaciones como reales, son reales sus consecuencias”. Generándose así la Profecía Auto Cumplida de Merton (1964), demostrada experimentalmente por Rosenthal en 1966 y Rosenthal y Jacobson, 1968. Tal como señala Blumer (1937), en su concepto de tres premisas de interaccionismo simbólico; las cuales se describen a continuación:

- Primera premisa: Las personas actúan frente a las cosas y eventos en términos de los significados que estos tienen para ellos.
- Segunda premisa: Los significados que las personas dan a las cosas y eventos se derivan de la interacción social con otros.
- Tercera premisa: Los significados se confieren mediante la interpretación particular de situaciones y cosas. La interpretación es un proceso de dos etapas: Primero se deben seleccionar los objetos y eventos hacia los que se actuara y después usar, revisar y aplicar significados para guiar sus acciones.

En base a los constructos teóricos antes mencionados el ambiente organizacional solo existe si tiene significado para el que lo observa. Estas premisas tienen amplias implicaciones porque para cualquier persona el ambiente solo consta de aquellos objetos que la persona conoce y reconoce. El significado que tienen tales objetos determina como es el ambiente y la

percepción del mismo es descrita también en base al punto de vista o Weltanschauung del o los observadores (Checkland, 1994; Wilson, 1993).

Dos ejemplos históricos del efecto Merton-Rosenthal: “La profecía que se cumple a sí misma”, lo constituyen en llamado “Milagro de Berna” ciudad en la cual en 1954 contra todo pronóstico Alemania ganó el campeonato mundial de futbol y esto constituyó un aliciente a nivel nacional para la reconstrucción del país después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial.

Otro ejemplo de igual magnitud lo constituye el caso de cómo Nelson Mandela aprovechó el campeonato mundial de Rugby de 1995 en Sudáfrica para unir a un pueblo separado por el Apartheid en torno a un objetivo común, el ganar dicho campeonato, logrando la integración de blancos y negros en torno a tal objetivo (Carlin, 2010).

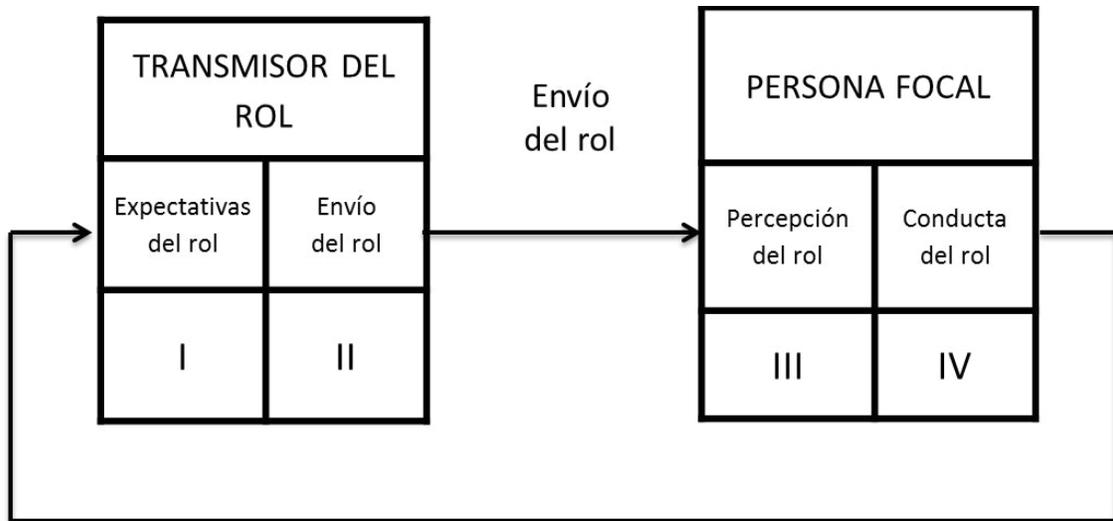
En relación a la aplicación de dichos conceptos, dentro del contexto organizacional los actores de un sistema están relacionados con otras personas, llevando a cabo funciones que son diseñadas funcionalmente a partir de expectativas que otras personas (propietarios del sistema, directivos del sistema, propietarios del rol, actores, pares y seguidores), así como por las demandas y expectativas cambiantes tanto del entorno como de la organización. Dentro de una organización, cada actor desempeña múltiples roles los cuales van siendo modificados por los diferentes actores de los mismos y por las necesidades cambiantes.

Así, diversas actividades de dicho rol, van siendo relegadas y dejadas de llevar a cabo y otras están siendo incorporadas, sean estas requeridas o no en la realidad, de acuerdo al teorema de Thomas (1928), son percibidas como si fueran requeridas realmente por la realidad y son incorporadas al rol. Esto genera frecuentemente conflictos entre los diversos ocupantes de los roles y las diferencias entre las expectativas y los desempeños de los roles.

Katz y Kahn (1977), desarrollaron un modelo en el cual se describen los elementos que conforman el conjunto del rol compuesto por las expectativas que se tiene de dicho rol y la respuesta tanto a las expectativas de la organización, del propietario del rol, de los pares y de los seguidores. Por otra parte están las personas relacionadas con dicho rol que reciben la respuesta del ocupante del rol (persona focal) dando una respuesta a las mismas.

Así, se tienen cuatro elementos que constituyen un ciclo o episodio del rol compuesto, los dos primeros, por las expectativas del rol y el rol transmitido (conjunto del rol) y los dos últimos el rol recibido y la respuesta a la misma (persona focal) retroalimentándose en forma permanente ambos actores: el emisor del rol y la persona focal.

A continuación se presenta el episodio del rol de Katz y Kahn (1977):



Respuesta a la
recepción del rol.

Figura 41. Episodio del Rol (Katz & Kahn, 1977).

Relacionando lo anterior con el aparato cognitivo señalado en el modelo de Klenke (2007), el episodio del rol es determinado permanentemente por el significado del contexto organizacional y de cómo los otros componentes se involucran en la construcción del significado organizacional de un líder organizacional. Siendo así como se establece la figura y representación mental de los constructos que conforman un líder ideal en un contexto organizacional. Sin embargo, en la mayoría de los casos, como se mencionó con anterioridad, dicha representación responde a un determinado punto de vista (Welthanchauung o W) ya sea que esta responda a las necesidades de los propietarios del CEO, o responsables de una determinada área de una organización. Cada descripción de un rol tiene que corresponder a un conjunto

de procesos y actividades que coadyuven al logro de la misión (razón de ser), visión (situación deseada en un futuro determinado) o necesidades de la situación en un momento determinado. O bien, al punto de vista de algún teórico o consultor que ha desarrollado un modelo de liderazgo ideal y a partir del cual se está diseñando el rol o bien comparando el desempeño del ocupante del rol.

En la mayoría de las situaciones este tipo de diseños y análisis solo representan una sola visión del mundo (W), y al cambiar cualquiera de las variables la respuesta no responde a las necesidades o expectativas cambiantes de la organización o de su entorno. Ya que dicho entorno al ser dinámico permanentemente está cambiando y por consecuencia las expectativas y necesidades de respuesta por parte de la organización lo están haciendo también en forma permanente.

O bien, esto genera un proceso de conflicto o de disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957), para la resolución del mismo. Sin que esto resuelva la necesidad real del cambio planeado o del diseño del rol. Ya que frecuentemente los roles son diseñados en base a lo que es percibido como real, más que aquello que es requerido realmente por la misión de la organización o de una o más de sus áreas.

Para disminuir la diferencia entre la percepción y lo más aproximado a la necesidad real, una herramienta que puede ser altamente útil al ser vinculada con las herramientas de la ciencia cognitiva para la representación mental de la

organización conceptual de los atributos de un líder ideal partiendo del análisis de diferentes organizaciones (diferentes puntos de vista o Weltanschauung's) es la Metodología de Sistemas Suaves, conocida también como Metodología de Checkland (Checkland & Scholes, 1994) por el académico miembro del Departamento de Sistemas de Información Organizacional de la Universidad de Lancaster, autor de la misma junto con sus colaboradores.

VIII.METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES (CHECKLAND, 1994)

Esta metodología fue desarrollada a partir de la década de los setentas (Checkland, 1971), en el Reino Unido, parte de los principios de la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy von, 1968) y consiste en una metodología basada en los principios de investigación-acción-aprendizaje-desarrollo conceptual (action-research-learning). Es un método estructurado de pensamiento que se centra en algunas situaciones del mundo real que se percibe como problemática (análisis de problemas y toma de decisiones) o bien, que requiere ser diseñada a partir de base cero o bien de una situación pre existente. El objetivo siempre es introducir lo que se considera como mejoras en la situación bajo estudio, planteamiento de las mejores soluciones y/o decisiones.

Esta metodología partiendo de las ideas de sistemas ha generado toda una epistemología y durante el desarrollo de la misma esta debe de ser expresada a partir de la epistemología y lenguaje de dicha Metodología de Sistemas Suaves. Para su desarrollo tiene que distinguirse entre aquellas

actividades de la metodología que pertenecen al mundo conceptual y al mundo considerado como real. Una de sus grandes áreas de aplicación consiste en el diseño y solución de problemas de administración-gestión y de diseño de roles típicos de los Sistemas de Actividad Humana (desarrollados con anterioridad), en situaciones para su descripción o rediseño.

El uso potencial de esta metodología antes se debe de caracterizar por el pensamiento consciente permanentemente de cómo esta puede ser posible adaptarla a una situación en particular. Centrándose no en la solución de los problemas o en el diseño de los roles sino en la situación en la que estos están inmersos (Wilson, 1993). Otras de las características particulares de esta metodología es que permite definir la situación bajo estudio a partir de la descripción de su tarea primaria o esencial (Root Definition o RD), siendo consciente el investigador todo el tiempo de que cada una de estas definiciones y descripciones representa tan solo una percepción o punto de vista (Weltanschauung o W) a partir de la cual es interpretada la realidad.

Dado que esta metodología no es una técnica sino un método de la investigación-acción y aprendizaje que permite generar nuevo conocimiento, su uso potencial genera lecciones metodológicas académicas además de las lecciones de la situación de interés bajo estudio en la práctica. Sus procesos en sí, permiten percatarse si esta fue adecuada o inadecuadamente empleada e implementar las acciones correctivas oportunamente. Las lecciones potenciales siempre están presentes en espera de ser extraídas mediante la reflexión

consciente de la experiencia del uso sistemático de dicha metodología.

Para el desarrollo de la metodología se tiene que distinguir entre aquellas actividades de la metodología que pertenecen al mundo conceptual y cual es del mundo real (lo que se considera como real), esto se representa en la Figura 42, la cual describe los elementos fundamentales de la metodología y dicha separación. Así como su capacidad para ser aplicada a problemas tanto de la gestión como del diseño, toma de decisiones y/o rediseño típicos de los Sistemas de Actividad Humana, descritos anteriormente.

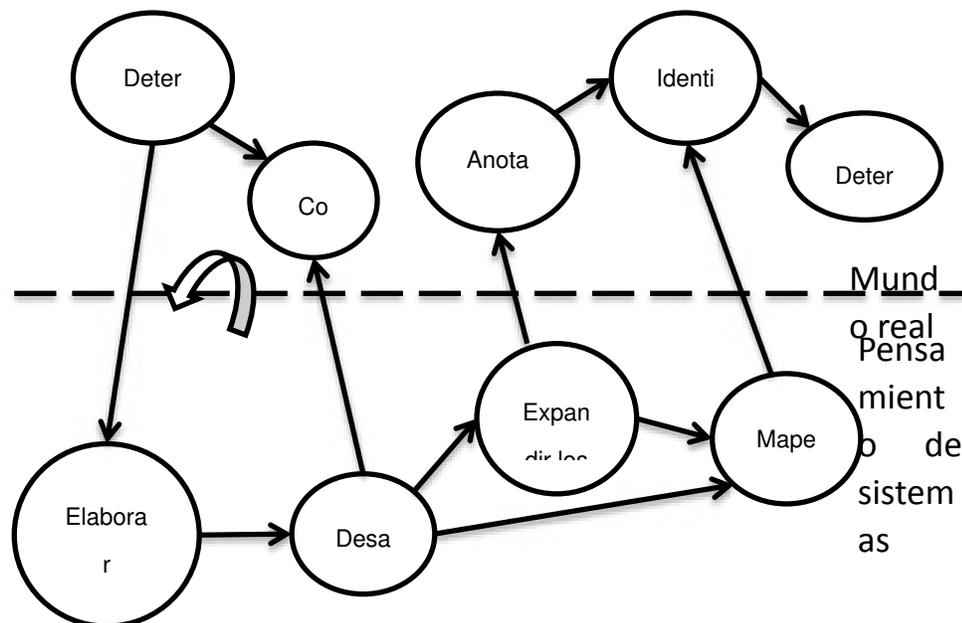


Figura 42. Descripción de la realidad a partir del pensamiento de sistemas mediante la Metodología de Sistemas Suaves (Checkland & Schols, 1994; Wilson, 1993).

Otra de las características particulares de esta metodología es que permite

definir o redefinir los sistemas o subsistemas organizacionales o cualquier situación bajo estudio a partir de la descripción de su tarea primaria o esencial (Root Definition o RD), cada una de las cuales puede ser elaborada y representada a partir de una percepción o punto de visto de la realidad seleccionado de antemano (Weltanschauung o W).

Esta metodología no es un técnica sino un proceso metodológico de investigación-acción-aprendizaje que permanentemente genera lecciones acerca de la situación bajo estudio, las lecciones metodológicas podrán ser sobre el marco conceptual o bien acerca de las ideas de la propia metodología, sobre los procesos, la manera en que estos están siendo usados adecuada o inadecuadamente o sobre cualquier otro aspecto de la situación bajo estudio.

Pudiendo ser combinadas las diferentes aproximaciones en una sola resultante considerada por consenso global o bien de adaptación. Las lecciones potenciales siempre estarán en espera de ser aprovechadas mediante la reflexión consciente de la experiencia de la aplicación de dicha metodología lo cual se lleva a cabo en cada etapa del proceso en forma permanente.

Los principales aspectos involucrados que se toman en cuenta para la elaboración de las definiciones raíces o esenciales son lo que se conoce como CATWOE: en las cuales la C representa a los consumidores o beneficiarios del sistema o de la situación. La A representa a los actores o las actividades del sistema bajo estudio. La T los procesos de transformación, así como la definición

de las entradas, salidas y procesos emergentes que se generan a través de las interrelaciones tanto de las actividades como de los procesos para la generación de los resultados de cada sistema o subsistema bajo estudio.

La W representa el o los puntos de vista seleccionados conscientemente para el diseño y/o análisis del sistema bajo estudio, o bien resultante de la combinación de diferentes W's. La O, se refiere a los propietarios, personas o grupos que tienen control o autoridad para modificar el sistema y la E, las restricciones tanto del medio ambiente como de la situación que influyen o pueden influir en el diseño y análisis de la situación bajo estudio.

Permanentemente se debe de cuestionar en cada uno de estos elementos no únicamente si es deseable sino fundamentalmente que sea factible de desarrollar y/o llevar a cabo.

Lo anterior se representa en las Figuras 43 y 44.

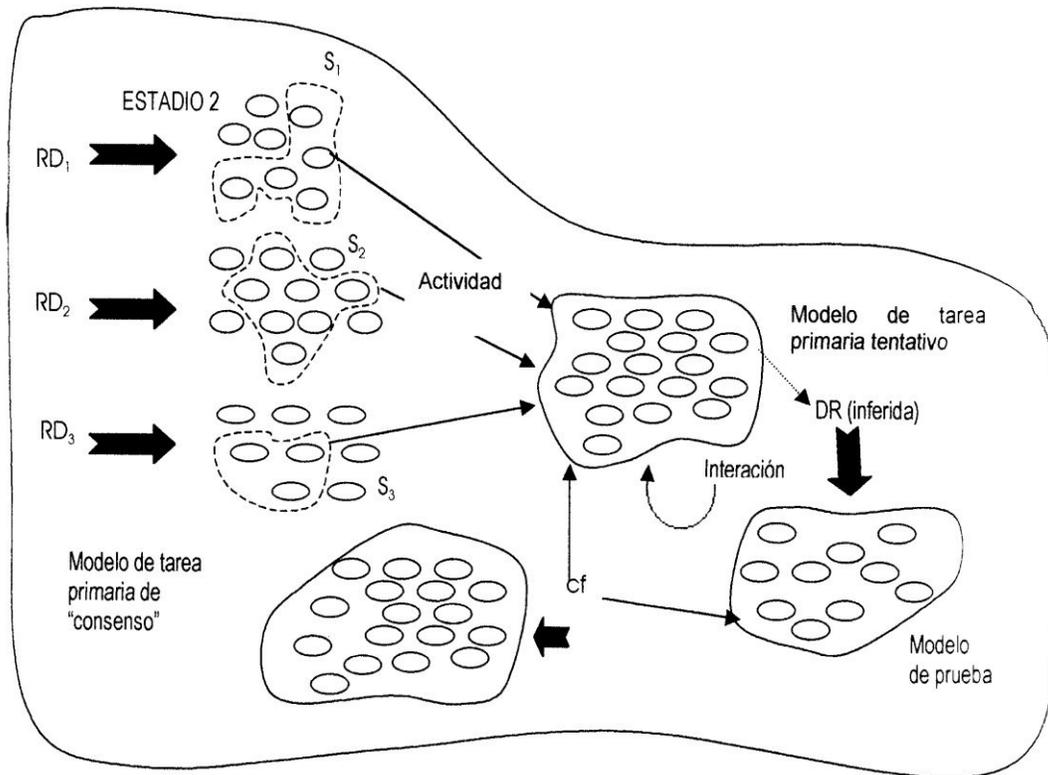


Figura. 43. Diseño de un modelo de procesos y/o actividades que integran un sistema o subsistema de la realidad a partir de tres puntos de vista (W's) y tres definiciones esenciales (RD's) diferentes (Checkland & Schols, 1994; Wilson, 1993).

Una vez elaboradas tres definiciones esenciales y los modelos conceptuales correspondientes se determina la factibilidad de vinculación tanto de los procesos como de las actividades para el cumplimiento de una nueva definición esencial que involucre los tres puntos de vista diferentes por consenso. Siendo estos adecuados a las restricciones tanto del medio ambiente, de la situación y de los recursos disponibles por la organización y/o propietarios del

sistema o de la situación bajo estudio, lo anterior se puede representar en la Figura 43, de cómo se llega de diferentes puntos de vista a un consenso tanto global como por adaptación a la realidad bajo estudio.

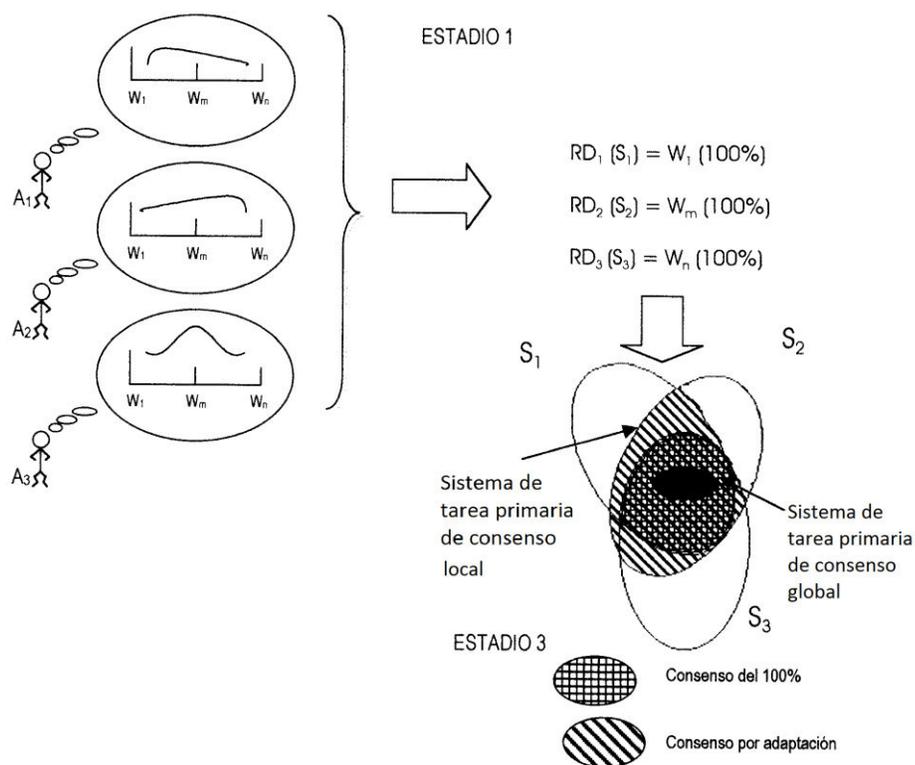


Figura 44. Determinación de una tarea esencial o primaria por consenso de adaptación de las restricciones del entorno y la situación (Wilson, 1993; Wilson & Velasco, 1984; Wilson, Velasco & Durán, 1993).

A partir de los principios epistemológicos y metodológicos desarrollados en la Metodología de Sistemas Suaves, y considerando a la organización como un Sistema de Actividad Humana diseñado, el estudio de liderazgo organizacional es vinculado en esta investigación con las herramientas de la ciencia cognitiva el concepto de proximidad semántica ya que este no asume en

si una distancia intervalar entre conceptos sino proximidad psicológica o semántica que no está sujeta a propiedades métricas de escalamiento sino a un análisis cualitativo.

Dicha forma de representación mental puede ser usada para explorar los factores señalados por mapas causales para el crecimiento y buen desempeño de una organización. Sobre todo permite realizar una exploración de 360° sobre la forma en cómo se significa el perfil de un líder ideal por parte tanto de empresarios, seleccionadores de ejecutivos, altos directivos, pares y seguidores, logrando así mayor especificidad que un mapa causal.

Permitiendo diseñar cada uno de dichos mapas a partir del punto de vista (W) de sus actores y después conjuntar los cinco diferentes estudios (5 diferentes W's) en un solo modelo conceptual de representación mental de atributos del liderazgo ideal organizacional para el siglo XXI. Nunca antes se ha realizado un estudio de esta naturaleza y una búsqueda exhaustiva en la literatura científica (EBSCO, PROQUEST, Science Direct y otras bases de datos científicas).

En este capítulo se desarrollaron una serie de referentes teóricos con el propósito de contextualizar los indicadores que serán de relevancia para llevar la presente investigación y poder contestar a las preguntas que son de interés. En particular se comenzó describiendo el papel de liderazgo y como ha sido estudiando históricamente con el propósito de describir los principales estilos de liderazgo considerados en la actualidad. Posteriormente se desarrolló un marco

teórico relacionado al factor emocional que puede estar involucrado la actividad de un líder dentro del ambiente organizacional.

En particular se enfatizó el aspecto de la inteligencia emocional y como dicha facultad puede estar involucrada en la toma de decisiones, solución de problemas y emisión de juicios de valor dentro de la organización, enfatizando todo momento la participación cognitiva que demanda esta actividad.

Todo el contexto teórico antes mencionado será utilizado para enfatizar el papel de la organización conceptual que se tiene de un líder por parte de los actores que participan en el proceso de liderazgo (tales como sus subordinados, jefes, pares, observadores, jueces etc).

Finalmente todo lo anterior nos permitirá retomar las preguntas de investigación dentro de los parámetros seleccionados de la teoría. ¿Existe una organización conceptual que tipifique a un líder organizacional ideal para el siglo XXI y además nos permita conocer el roll de atributos de inteligencia emocional en dicha representación mental?

CAPITULO III

METODO

Diseño utilizado

El diseño de esta investigación fue un estudio cualitativo a través de representaciones mentales de la organización conceptual de los atributos de liderazgo ideal y de la inteligencia emocional en la significación de un líder en un contexto organizacional.

A continuación se presenta una serie de estudios cognitivos que pretenden profundizar sobre la naturaleza cognitivo emocional de la representación de conocimiento relacionada al estereotipo de un líder ideal. Dicha representación se asumió como un esquema social que puede ser determinado para un contexto cultural organizacional. Tres tipos de paradigmas de escalamiento semántico permitieron determinar las propiedades específicas del esquema de un líder organizacional, a decir: La ley de juicio comparativo de Thurstone (1927, 1959), el escalamiento dimensional por matrices de Togerson (quinto principio; 1958), la representación bi-dimensional Minkowsky de organización conceptual de Schvaneveldt (1990).

En particular pares de atributos personales relacionados a un líder empresarial (e.g. sobre liderazgo, inteligencia emocional, visión estratégica,

modelo a seguir en las crisis, cultura de disciplina y orden organizacional, sensible a las necesidades tanto del medio ambiente como de su personal, etc.) fueron manipulados y presentados en pares al azar a líderes empresariales, organizacionales, sindicales y de la función pública de renombre tanto en el área metropolitana de Monterrey (México), así como a nivel nacional e internacional para obtener juicios de comparación en términos de deseabilidad de la combinación de atributos personales de un líder organizacional ideal para el siglo 21. De esta forma se obtuvo una matriz de comparación de atributos de un líder organizacional para obtener $n(n-1/2)$ juicios de valor de deseabilidad los cuales fueron tratados por el método de escalamiento basado en la ley de juicio comparativo de Thurstone la cual se explica en más detalle en una sección de este capítulo (Thurstone, 1927, 1959; ver también Link, 1992). Se pudo estimar el valor o peso semántico de cada atributo a través de las medias marginales de dicha matriz de comparación (ver Anderson, 1996, 2007).

La estimación de un valor semántico para cada atributo asume la existencia de una dimensión psicológica de liderazgo a la que pertenecen dichos atributos y permitió determinar distancia semántica entre atributos personales de un líder organizacional ideal. Los valores de cada celda de la matriz de comparación entre atributos se consideraron como índices de similitud semántica entre conceptos (atributos) y se usaron en sistemas de representación del conocimiento como índices de conectividad conceptual en esquemas conceptuales de representación de conocimiento.

En particular estos valores de conectividad se usaron con el sistema (software) de representación conceptual semántica KNOT (basado en la técnica Pathfinder de Schvaneveldt, 1990; ver también López, 2002) con el propósito de determinar la estructura representacional que subyace al estereotipo ideal de líder organizacional para el siglo 21.

En la Figura 45 se representa gráficamente el procedimiento seguido para el planteamiento metodológico de la investigación.

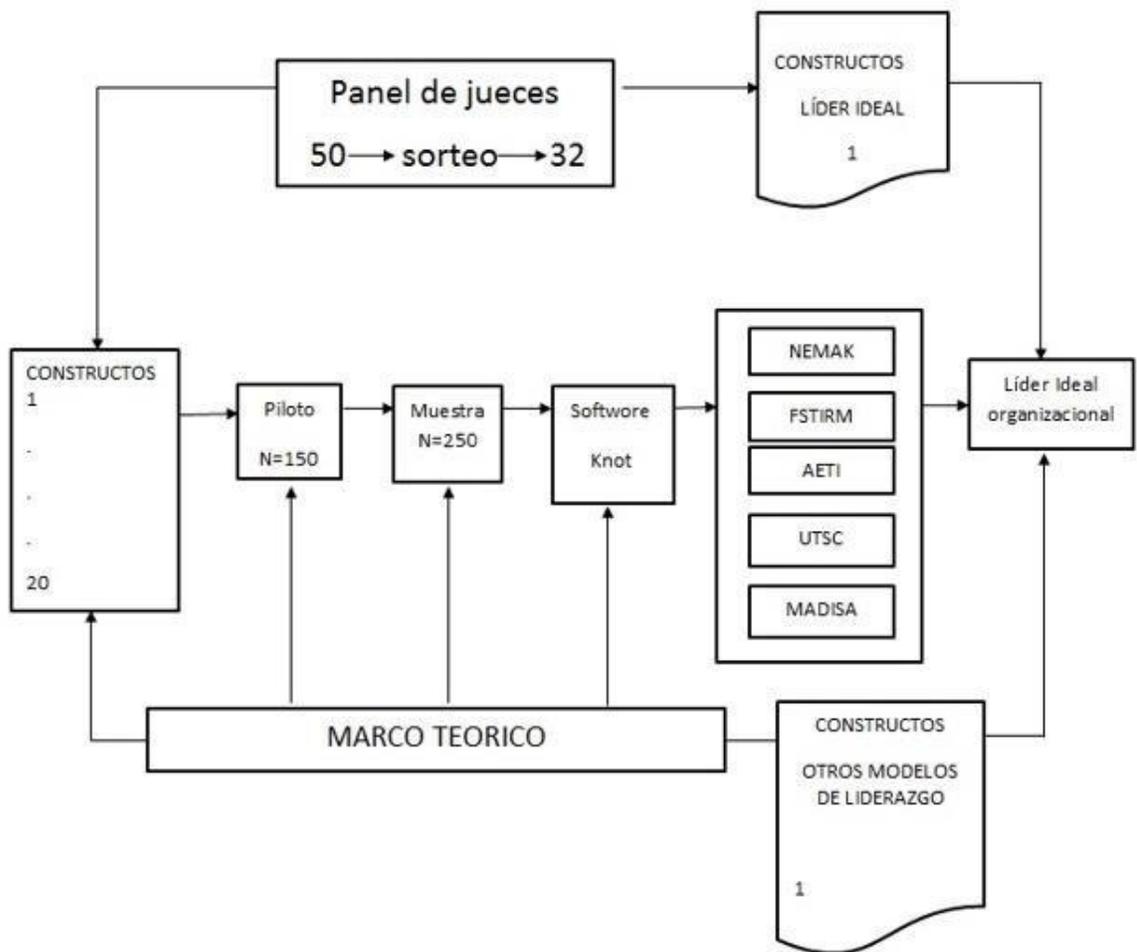


Figura 45: Aproximación metodológica para el desarrollo del proyecto de investigación

Participantes y panel de jueces

En el presente estudio se obtuvieron dos grupos de participantes. Un grupo de participantes se usó para piloteo, validación y calibración del instrumento de medición. El otro grupo se usó para el estudio. En el caso de la validación de los estímulos del estudio experimental se usó el método de validación por jueces en donde participaron más de 50 jueces de los cuales se seleccionaron 33. Estos jueces son reconocidos por su capacidad como líderes políticos, diplomáticos, de la educación, empresariales, organizacionales, sindicales y de la función pública de renombre tanto en el área metropolitana de la Ciudad Monterrey (México), como a nivel nacional e internacional. Cabe mencionarse que la ciudad de Monterrey es considerada una de las tres principales entidades federativas industriales y la de mayor liderazgo empresarial del país de México. Los jueces incluidos se describen en la Tabla 1

JUEZ EVALUADOR	CREDENCIAL
Gilberto Gallardo	Rincón Al momento del estudio era presidente del Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación (CONAPRED). Fue candidato a la presidencia de la república y desempeño numerosos puestos políticos.
Mauricio Villarreal	Zambrano Empresario y presidente del consejo de diversas empresas y asociaciones de Nuevo León. Accionista

de diversas empresas y fue presidente estatal de la Cruz Roja.

José Martínez Notario Público No. 50. Durante el estudio era Secretario de Educación Pública del estado de Nuevo León.

Rogelio Garza Secretario General de la UANL. Al momento del estudio era director de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de dicha universidad.

José Cruz Al momento del estudio era director de la Facultad de Psicología (UANL). Actualmente es sub director de estudios de posgrado de dicha facultad

Arnoldo Téllez Fue director de la Facultad de Psicología de la UANL

Cirilo García Fue director de la Facultad de Psicología de la UANL

Joaquín Durán Director General del Grupo Materias Primas Monterrey.

Alejandro Cristerna Al momento del estudio era rector del sistema educativo Tec-Milenio del Tecnológico de Monterrey.

Alejandro Páez Al momento del estudio era Secretario de Desarrollo Económico del estado de Nuevo León. Fue alcalde del municipio de San Pedro Garza García en dicho estado.

Aurora Vignau	Presidenta y delegada estatal de la Cruz Roja del estado de Nuevo León.
Adriana Vignau	Directora de la Asociación de Maquiladoras del estado de Nuevo León.
Jaime Contro	Director general de Empresas Maquiladoras así como director comercial de ADS Mexicana, empresa de clase mundial. Fue presidente de la Asociación Maquiladora del estado de Nuevo León.
Juan Lauro Aguirre	Al momento del estudio era director de estudios de prospectiva del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del estado de Nuevo León. Fue gerente de desarrollo tecnológico del grupo Materias Primas Monterrey.
Ignacio Robles	Al momento del estudio era presidente de diversas instituciones y asociaciones de asistencia para personas con ceguera. Fue el fundador de la primera escuela secundaria y para perros guía de la república mexicana. Fue diputado.
Juan Antonio Gonzales Arechiga	Presidente y miembro de diversos consejos consultivos ciudadanos del estado de Nuevo León. Fue rector de la Universidad Mexicana del Noreste.
Guillermo Varela	Director de recursos humanos de la cadena periodística del periódico El Norte.
Manuel Familiar	Empresario de la industria de la construcción y al momento del estudio era Director General del

Programa de Construcción de Escuelas.

Marco Antonio Amaya	Director del Instituto Nuevo Amanecer para la atención de niños con parálisis cerebral.
Dionisio Herrera	Al momento del estudio era Alcalde del municipio de Santa Catarina del estado de Nuevo León.
Jesús Franco	Director General del Centro Internacional de Convenciones CINTERMEX.
Javier Solares Reyes	Empresario y presidente del consejo y/o director general de más de 10 empresas de Monterrey. Ex director de recursos humanos corporativo del grupo industrial PROTEXA, siendo el responsable de definir estrategias en el país y en el extranjero en más de 50 empresas.
Víctor Hernández	Joaquín Presidente de la Federación de Sindicatos de Trabajadores Independientes de la República Mexicana. Estando afiliados a esta federación más de 100 de las empresas líderes del país y de clase mundial.
Héctor González	Presidente del consejo y director general de empresas de tecnología de la información y presidente de la Asociación de Empresas de Tecnología de la Información (AETI) del estado de Nuevo León. Miembro del Cluster de diseño de software del estado de Nuevo León).

Rodrigo Plancarte	Después de ocupar diversos puestos en la industria y ser consultor de empresas por más de 15 años, al momento del estudio era director de la Confederación Patronal Mexicana delegación Nuevo León, organismo cúpula que aglutina a los empresarios industriales del país.
Luís Eugenio Todd	Fue director de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León y posteriormente rector de dicha casa de estudios. Fue representante de México ante la UNESCO, sub secretario de educación media y superior a nivel nacional. Secretario de educación del estado de Nuevo León y al momento del estudio era director general del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (CECYTE).
Rodolfo Páez	Director de Recursos Humanos NEMAK, empresa de clase mundial, líder en la fabricación de camisas para motores automotrices.
José Antonio González	Secretario de Desarrollo Social del Estado de Nuevo León. Ex Secretario de Educación del Estado, Rector de la UANL al momento del estudio, ex Secretario General de dicha Universidad y ex rector de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la misma.
Roque González	Representante regional de la UNESCO, ex excelentísimo Embajador de México en diversos países, ex funcionario de primer nivel de la Secretaría de Relaciones Exteriores, Ex Rector interino y Ex Secretario General de la UANI..
Fernando Elizondo	Senador de la República y ex Gobernador Interino del Estado de Nuevo León, entre otros numerosos cargos.

José González	Natividad	Al momento del estudio Gobernador Constitucional del Estado de Nuevo León, ex Secretario General de gobierno del Estado y ha ocupado numerosos cargos tanto de representación popular, políticos y en administración pública tanto estatal como federal.
Pedro Pablo Treviño		Al momento del estudio era Subsecretario de Industria y Comercio del Gobierno del Estado de Nuevo y fue director general de la Corporación para el Desarrollo de la Zona Fronteriza de Nuevo León del Gobierno del Estado y fue. Fue Secretario del Trabajo del Estado de Nuevo León.
David Rodríguez		Al momento del estudio era el Director General del Grupo Senda Autotransportes y se desempeña actualmente como Vicepresidente de dicho grupo y como Vicepresidente de la Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT).

Por otra parte, para los propósitos de piloteo y calibración del instrumento de juicios comparativos participaron 250 individuos del personal administrativo y académico de la Universidad Tecnológica de Santa Catarina (UTSC), de las empresas NEMAK y MADISA, así como de la AETI y de la federación de Sindicatos de Trabajadores Independientes de la Republica Mexicana.

La edad de estos participantes oscilo entre 25 y 55 años y ocupaban puestos de jefaturas, gerencias y direcciones en el caso de las empresas, en el contexto de la AETI eran empresarios, presidentes de consejo y directores tanto generales como de área en empresas de tecnología de la información. En el caso de la

federación eran líderes sindicales de empresas.

Y respecto al personal participante de la Universidad eran coordinaciones, jefaturas y direcciones en la Universidad.

Los participantes del estudio representan una muestra intencional no aleatoria pero representativa de 250 líderes organizacionales de diversas instituciones de las más importantes del área de Monterrey, Nuevo León en México. Requisitos de inclusión para ser considerado en el presente estudio se fundamentan en las siguientes consideraciones:

1. Tener puestos de responsabilidad a un nivel mínimo de jefatura. Siendo la mayoría de ellos (70%) gerentes o directores generales o de área de las empresas invitadas o bien líderes sindicales de las empresas.
2. Tener un mínimo de 5 años de experiencia en el ámbito laboral. En total considerando a todas las instituciones participantes se obtuvo un total 250 participantes, lo cual representaba entre el 95 y 100% de los invitados a participar en el estudio.

Si bien el estudio abarco tanto hombres como mujeres, dado que es mayor la proporción de hombres en puestos ejecutivos, en este estudio se observa esta proporción de una mayoría de hombres en el estudio hasta en un 80%.

Las poblaciones consideradas en el presente estudio pertenecen a las siguientes organizaciones:

- Maquinaria Diesel Sociedad Anónima (MADISA: 60 participantes).
- Asociación de Empresas de Tecnología de la Información (AETI: 30 participantes)
- NEMAK S.A. (Empresa del grupo Alfa: 80 sujetos)
- Universidad Tecnológica Santa Catarina – organismo público descentralizado del gobierno del estado de Nuevo León (UTSC: 30 participantes).
- Federación de Sindicatos de Trabajadores Independientes de la República Mexicana (50 participantes)

Instrumentos

Cada atributo personal de líder considerado en la presente investigación fue presentado en el estudio experimental en proposiciones. Este conjunto de 20 frases (atributos) diseñadas para causar una impresión personal son presentadas en la tabla 2. Estos atributos corresponden a 7 tipos de liderazgo como se describe a continuación:

1. Estilos de liderazgo autocrático (Atributo 6, ver Tabla 2). El poder de tomar decisiones radica en una sola persona (El líder). Esta asigna los diferentes

roles a diferentes tareas y como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar. (Tannenbaum & Shmidt , 1958).

2. Estilo de liderazgo democrático (Atributo 7). Prioriza La participación de sus seguidores y permite que el grupo decida políticas a seguir en tomas de decisiones. (Tannenbaum & Shmidt, 1958)
3. Estilo de liderazgo Laisser Faire (Dejar ser: permisivo o ausente) (Atributo 8) (White & Lippitt, 1960).
4. Liderazgo situacional (Atributo 9). Adapta su liderazgo dependiendo del contexto organizacional en el que se encuentra (Bonoma & Saltman, 1981).
5. Liderazgo carismático (Atributos 1, 2, 3, 4 y 5) (Conger y Kanungo, 1998).
6. Liderazgo transformacional (Atributos 13, 14, 15 y 16) (Bass, 1990).
7. Liderazgo Nivel 5 (Atributos 10, 11 y 12) (Collins,2001 a , 2001 b).
8. Inteligencia Emocional (Atributos 17, 18, 19 y 20 del modelo de inteligencia emocional de Mayer & Salovey, 1997).

Tabla 2 Estímulos usados en los juicios comparativos de atributos personales.

-
1. TIENE VISION ESTRATEGICA
 2. ES SENSIBLE AL MEDIO AMBIENTE
 3. ES SENSIBLE A LAS NECESIDADES DE LOS DEMAS
 4. TOMA RIESGOS PERSONALES POR LA ORGANIZACION
 5. TIENE COMPORTAMIENTOS NO CONVENCIONALES
 6. ES UN LIDER AUTORITARIO
 7. ES UN LIDER DEMOCRATICO
 8. NO ASUME EL LIDERAZGO
 9. ADAPTA SU ESTILO DE LIDER A LAS SITUACIONES
 10. TIENE VOLUNTAD PROFESIONAL
 11. TIENE HUMILDAD PERSONAL
 12. IMPONE DISCIPLINA Y ORGANIZACION
 13. CONSIDERA INDIVIDUALMENTE A LOS DEMAS
 14. INSPIRA LA MOTIVACION EN LOS DEMAS
 15. ESTIMULA INTELECTUALMENTE A LOS DEMAS
 16. ES UN MODELO IDEAL A SEGUIR EN LAS CRISIS
 17. PERCIVE Y EVALUA LAS EMOCIONES DE LOS DEMAS
 18. TOMA DE DECISIONES USANDO EMOCIONES APROPIADAMENTE
 19. ENTIENDE LA COMPLEJIDAD EMOCIONAL DE SUS SEGUIDORES
 20. INFLUYE EN OTROS EN SU DESARROLLO INTELECTUAL Y EMOCIONAL
-

Como se podrá observar se consideraron menos factores para algunos estilos de liderazgo. Esto fue así porque algunos factores considerados para la definición de un estilo se repetían en la definición de otros tipos de estilo de liderazgo. De esta forma se evitó redundancia de información en la definición de un esquema de liderazgo.

También cabe aclarar que se eliminaron los atributos teóricos del estilo de liderazgo transaccional (Bass, 1990) por considerarlos tanto los miembros del panel de jueces como los participantes de la muestra piloto de difícil comprensión y que no explicaban claramente los atributos que deben de describir dichos factores (como son los atributos: recompensas o refuerzos contingentes y dirección por excepción activa y por excepción pasiva).

Por considerarlos “oscuros”, “poco claros” que no describen adecuadamente lo que quieren decir y de nulo uso en la práctica de la gestión empresarial pública y/o privada. Razón por la cual el único concepto que se incluyó que forma parte de dicho modelo de liderazgo transaccional pero que a su vez en sus orígenes es independiente previo a dicho modelo es el del estilo de liderazgo Laissez-Faire o liberal (White & Lippitt, 1960).

Otros estilos de liderazgo no incluidos en el estudio pero que emergieron con las reuniones con los participantes al momento de hacer preguntas abiertas con respecto a su opinión de los atributos considerados en el estudio se podrían relacionar con uno de los estilos de liderazgo estudiado hoy en día por los académicos, refiriéndose este al estilo de liderazgo espiritual pero sin la carga religiosa que es contemplada por los académicos actualmente, sino más bien dejando el atributo de espiritualidad con la connotación en ambas situaciones (religiosa y espiritualidad no religiosa).

Pruebas de esfericidad para verificar heterogeneidad de varianza ante cada

frase para la tarea de comparación por sujetos fueron llevados a cabo para determinar si existía efecto diferencial por reactivo. En total $n(n-1)/2$ juicios asimétricos son posibles de la matriz simétrica de comparaciones: 180 comparaciones. Se checo en un estudio piloto con 25 personas que el rango de valores de la escala fuera usado, que la claridad de la redacción de cada uno de estos atributos así como de las instrucciones fuera entendible para los participantes.

Quedando al final los 20 atributos usados en el estudio así como la redacción del propósito del estudio tal y como se procedió en los estudios definitivos. Dada esta revisión permitió reducir el estudio de más de 50 minutos a menos de 30 minutos. Esta reducción es fundamental dada las observaciones hechas por el grupo piloto como el panel de expertos en relación al tiempo de los ejecutivos.

Para la presentación al azar de los diferentes posibles pares de atributos asimétricos así como para la captura de los juicios de valor sobre dichas comparaciones se diseñó un software en lenguaje C++, que presentaba los atributos y capturaba con una escala del 1 al 9 índices de deseabilidad emulando el procedimiento usado en la ley de juicios comparativos de Thurstone (Thurstone, 1927, 1959). Los fundamentos teóricos se describen en la siguiente sección.

La Figura 46 muestra la pantalla de recepción y la Figura 3.3 la pantalla para la tarea de evaluación.

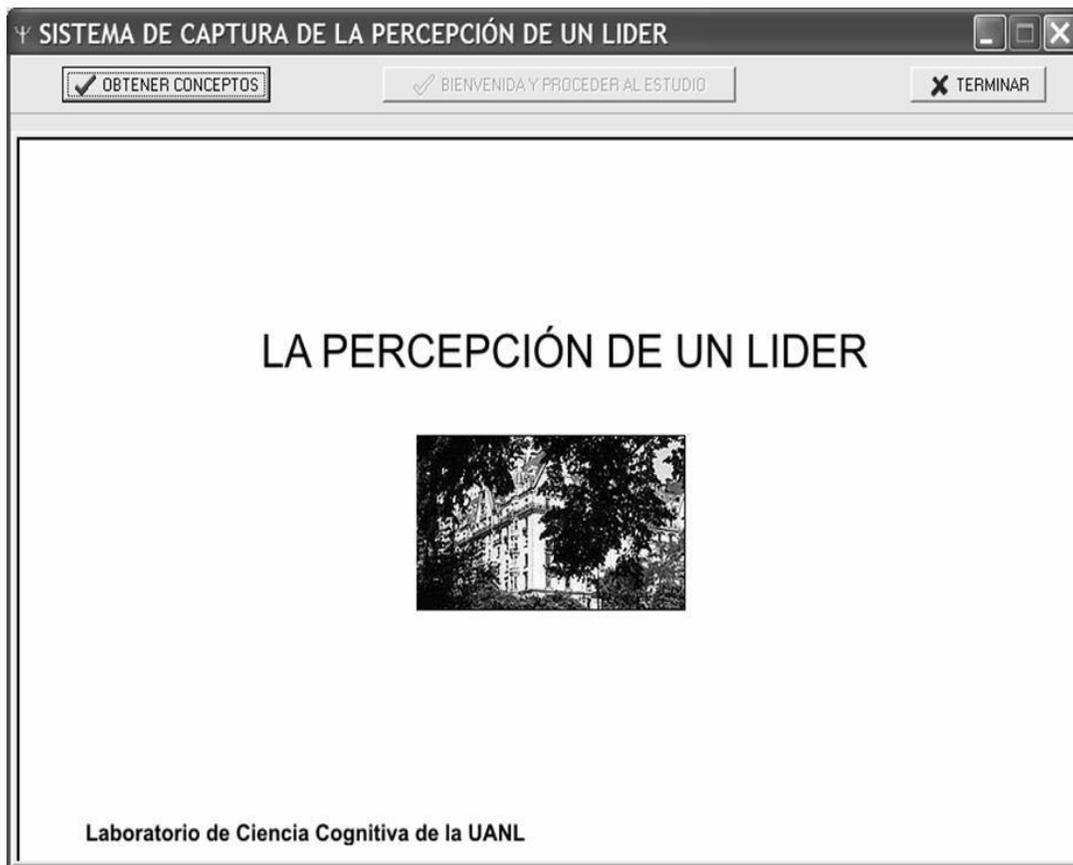


Figura 46: Pantalla principal del software diseñado para presentar los estímulos del estudio.

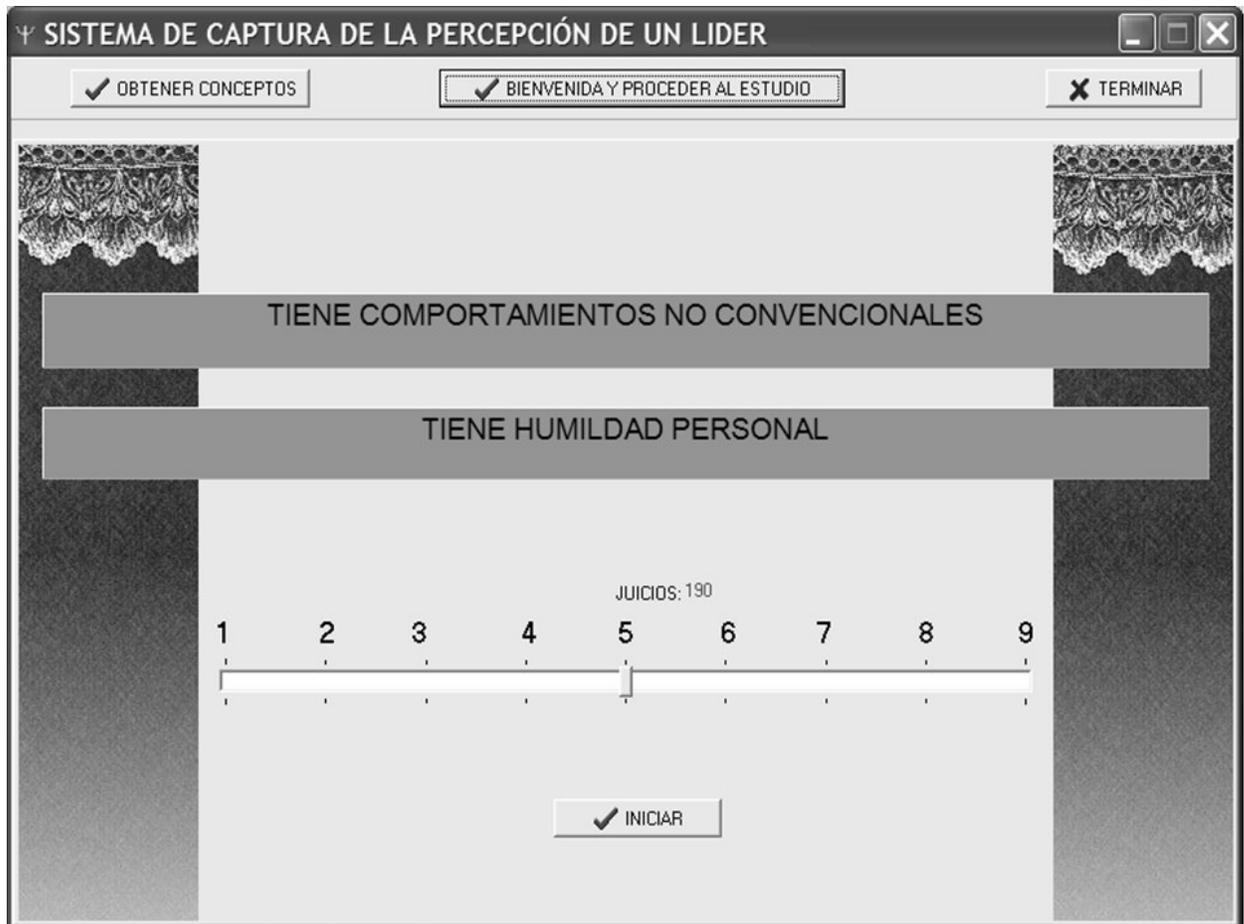


Figura 47. Se ilustra un ejemplo de la escala usada para evaluar un par de atributos deseables en un líder organizacional.

Nótese de la pantalla de captura que arriba de la escala se señala el número de juicios comparativos por realizar lo cual da un espacio temporal en el cual el participante del estudio planea su esfuerzo cognitivo. La barra se mueve a través del dispositivo Mouse y una vez que se ha realizado el juicio de deseabilidad se presiona el botón de iniciar comparación que se localiza en la parte inferior y media de la pantalla.

Método de escalamiento de distancia semántica conceptual.

Como ya se ha mencionado valores promedios de deseabilidad entre pares de estímulos en una matriz de comparación fueron escalados de acuerdo a la ley de juicios de comparación de Thurstone (Thurstone, 1927, 1959; ver también Link, 1992).

En particular, Thurstone argumentaba que cuando dos estímulos eran comparados, su distribución (Gaussiana) de valores en dimensiones psicológicas era sustraída la una de la otra $D_{ab} = (E_a - E_b)$ (ver Figura 3.4).

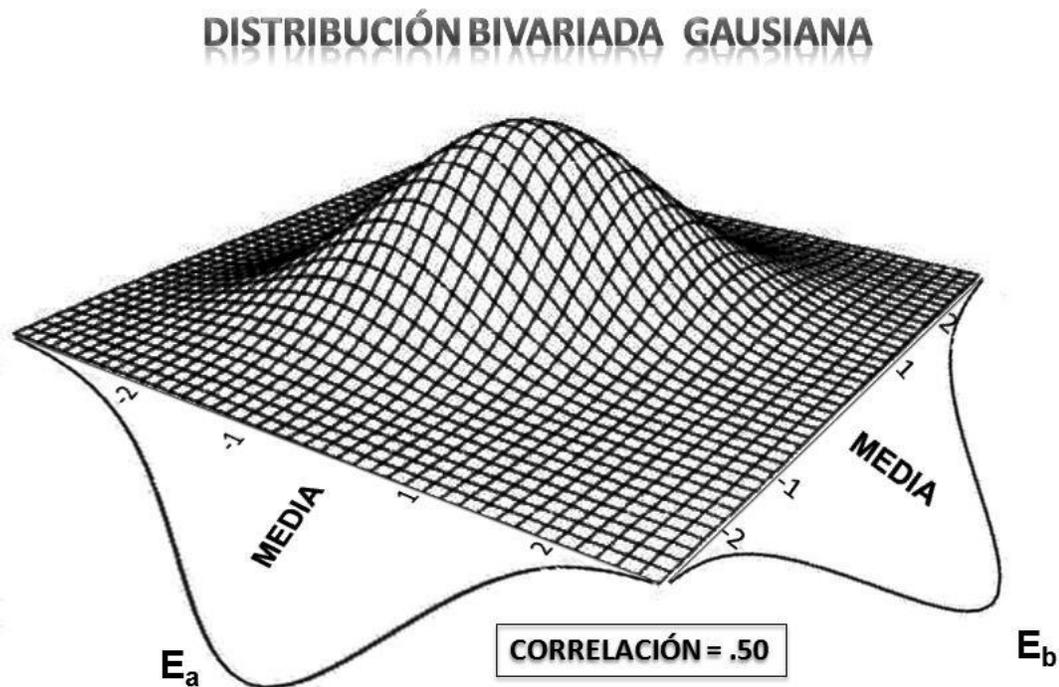


Figura 48. La proyección de dos distribuciones Gaussianas (E_a y E_b con $\mu_A = \mu_B = 0$ y $\sigma_A = \sigma_B = 1$) sobre un espacio bidimensional da una distribución Gaussiana conjunta. En este caso ambas distribuciones correlacionan medianamente (.50).

Los valores posibles de la distribución se relacionan a variaciones provocadas por el estímulo que se evalúa en una dimensión psicológica y no el resultado de un error de registro sensorial. De esta forma la varianza de la distribución depende del estímulo y su magnitud y no en el aparato fisiológico de medición. La distribución conjunta obtenida resulta en distribuciones del mismo tipo (Gaussiana), de tal forma que es sobre esta proyección conjunta de diferencias, que un criterio de decisión sobre si algo es mayor o menor o distante puede ser establecido al igual que en estudios de la psicofísica clásica. Thurstone uso este razonamiento para poder comparar estímulos de diferente naturaleza psicológica.

De esta forma la diferencia estandarizada (tomando en cuenta la covariación y parámetros de varianza de ambas de las dos distribuciones) permitió a Thurstone proponer la ley del juicio comparativo de manera formal:

$$E\{Z_{AB}\} = \frac{E\{EST_A\} - E\{Est_B\}}{[Var\{Est_A\} + Var\{Est_B\} - 2Cov(Est_a, Est_b)]^{\frac{1}{2}}}$$

Lectores versados en estadística encontrarán que dicha diferencia implica una forma de correlación entre dos estímulos. Por otra parte es importante señalar que el método comparativo implicado en esta ecuación ha tenido gran influencia en la psicología científica para determinar índices de similaridad o distancia psicológica entre dos eventos. Tómese como ejemplo la utilidad que dicho método tuvo en el estudio de valores sociales. Usando la ley del juicio comparativo Thurstone (1927b) pudo implementar una forma sistemática de

medir la seriedad que unos crímenes tienen con respecto a otros dentro de un contexto social determinado. La Figura 49 muestra los conceptos usados en su estudio. Cada concepto de la columna era comparado contra todos los demás conceptos y los participantes tenían que decidir cuál de los dos crímenes que se les presentaban era más serio. En la parte superior de la tabla se encuentran la proporción de veces en las que el crimen señalado por la columna se consideró de mayor seriedad que el crimen señalado en la fila de esa columna. Por ejemplo, el Aborto fue considerado el 78% más serio que un asalto (primera columna).

Los valores promedio en la parte baja de cada columna se constituyen como una estimación cuantitativa del valor psicológico para cada crimen. En otras palabras los valores promedios forman una escala de seriedad de crímenes.

Proporción de juicios donde los conceptos de crimen de las columnas fueron considerados mas serios que los conceptos de las filas.				
	Aborto	Adulterio	Asalto	Contrabando
Aborto	.500	.323	.211	.128
Adulterio	.677	.500	.242	.172
Asalto	.789	.757	.500	.379
Contrabando	.872	.828	.621	.500
Diferencias estimadas en términos de seriedad				
Aborto	0.00	-0.46	0.80	-1.14
Adulterio	0.46	0.00	0.70	-0.95
Asalto	0.80	0.70	0.00	-0.31
Contrabando	1.14	0.95	0.31	0.00
PROMEDIO	0.60	0.30	-0.30	-0.60

Figura 49. En la parte inferior se muestran las medias estimadas de seriedad de un crimen.

Una vez obtenidas las proporciones de comparar un crimen (columna) sobre otro

crimen (fila) se estimaron (parte baja de la tabla) su lugar (valor) en unidades estándar en el continuo de una distribución Gaussiana de diferencias de acuerdo a la ley del juicio comparativo (Thurstone, 1927b).

Como ya se señaló al inicio de este capítulo, los valores de juicio de cada celda de la matriz de comparación entre atributos de deseabilidad de un líder se consideraron como índices de similitud semántica entre conceptos (atributos) y se usaron como índices de proximidad semántica conceptual en un sistema de representación llamado “Representaciones Pathfinder” (Schvaneveldt & Durso, 1992; Schvaneveldt, Durso & Dearholt, 1982; Schvaneveldt, Durso, Golsmith, Breen & Cooke, 1985).

Pathfinder converge en una solución de mínimo de conexiones semánticas entre dos conceptos (proximidad semántica). Usando una aproximación Minkowski:

$$L(P) = \left(\sum_{i=1}^n l_i^r \right)^{\frac{1}{r}}, 1 \leq r \leq \alpha$$

Donde l_i es el peso asociado con la liga i , en un camino. El conjunto de todos los pesos, en un camino con n ligas, estaría dado por $l_i = 1, 2, \dots, n$. Conforme el valor de r varía sobre un rango permitido, el número de ligas en la red resultante varía sistemáticamente.

En otras palabras, la aproximación PathFinder analiza la distancia entre dos conceptos contando el número de rutas o conexiones que se necesitan tomar entre ellos. De hecho, esta técnica garantiza encontrar la ruta más cercana, dados los juicios de proximidad que se obtienen de los individuos. Parece ser que se usa la idea de difusión de la activación de una red semántica para tomar en cuenta el número de asociaciones que se activan entre dos conceptos en una red (Collins & Loftus, 1975; Collins & Quillian, 1969). De acuerdo a este modelo de difusión, el análisis PathFinder siempre convergerá a una solución en donde se busque el mínimo de conexiones. La implementación computarizada de este algoritmo es llamada KNOT. Es este software el que fue usado para procesar los datos escalados de distancia semántica entre atributos de deseabilidad para producir representaciones conceptuales de un líder ideal.

Recolección de Datos

Los participantes de los estudios eran citados en grupos. Para cada empresa considerada en el estudio se citaba a los participantes en las salas de computadoras de la Universidad Tecnológica Santa Catarina en donde se le sentaba a cada uno de ellos enfrente de una computadora de forma individual. Después se procedía a una sesión de instrucciones en la cual se les indicaba a los participantes el propósito del estudio y las peculiaridades de la tarea experimental que tenían que realizar. La tarea en total para los 190 estímulos les llevo un promedio máximo de 30 minutos. Impresiones y comentarios de los participantes después del estudio fueron anotados.

Después de obtener los resultados del estudio estos fueron discutidos con los participantes y/o directivos de la UTSC, MADISA, NEMAK, AETI y la Federación de Sindicatos de Trabajadores Independientes de la República Mexicana.

CAPITULO IV

RESULTADOS

A continuación se describe los resultados obtenidos por la aplicación de la técnica Pathfinder. Aquí los promedios de los valores de celda de conectividad para los participantes de cada organización fueron usados para obtener la distancia semántica entre atributos. Dichos valores promedios de celda fueron primero computados escalando los valores de juicios de deseabilidad de pares de atributos líder ideal usando la ley de juicios de comparación de Thurstone (Thurstone, 1927, 1959; ver también Link, 1992).

Las redes conceptuales obtenidas para cada organización con cada frase-atributo se presentan en las figuras siguientes. La similaridad entre dos o más redes en un análisis KNOT, es determinada por la correspondencia de ligas de asociación entre conceptos de dos o más redes conceptuales; es decir, similaridad es igual al número de ligas en común dividido entre el número total de ligas que existen en las redes involucradas.

De esta forma, cuando dos redes se consideran idénticas alcanzan una similaridad de 1, mientras que si no comparten ninguna liga el valor es 0. Esta medida indica la proporción de todas las ligas que se pueden encontrar en las dos redes similares, y también permite obtener información estadística sobre la similaridad. Así, el punto de probabilidad Point Prob, es la probabilidad de que las dos redes puedan compartir el mismo número de ligas similares al azar; el índice de probabilidad Tail Prob, es la probabilidad de que dos redes puedan

compartir el mismo o más número de ligas al azar; y el índice de información, es el logaritmo con base 2 del índice Tail Prob. De esta forma en la literatura académica relacionada a la teoría de representación del conocimiento El Tail Prob puede ser usado como un test estadístico de la similaridad entre dos redes dado un índice de proximidad semántica (Schvaneveldt, Dearholt & Durso, 1988). La Tabla 50 muestra los índices de similaridad entre las representaciones conceptuales obtenidas para cada empresa considerada en el presente estudio.

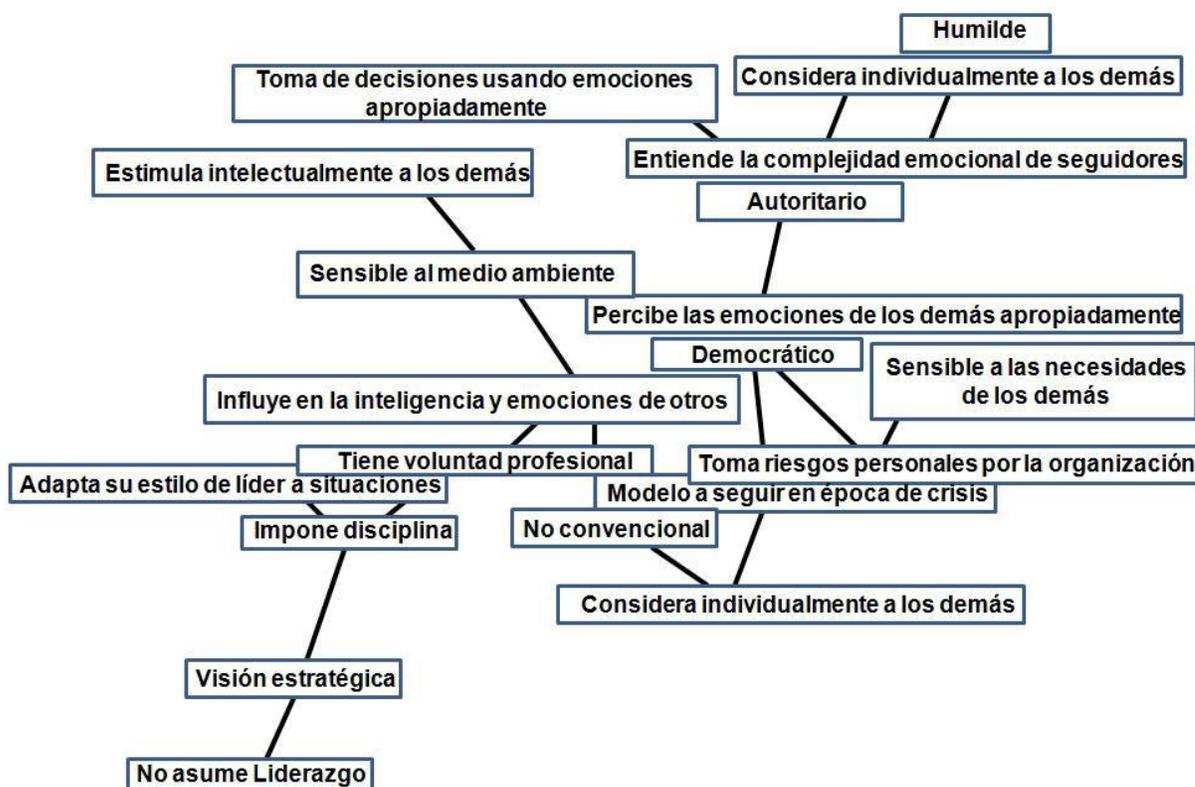


Figura 50. Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la organización empresarial y directiva AETI.

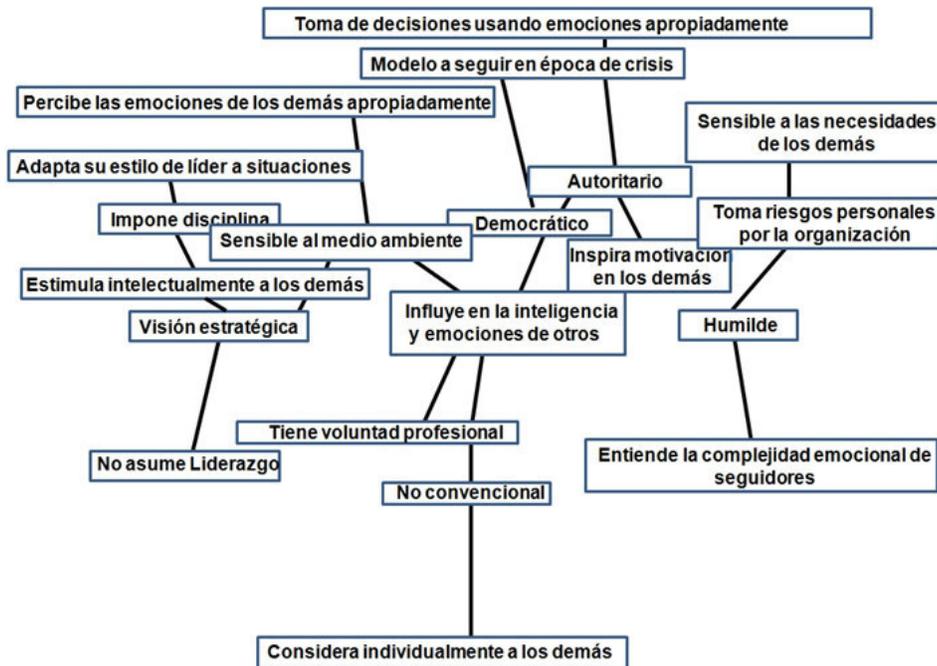


Figura 51: Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la empresa NEMAK

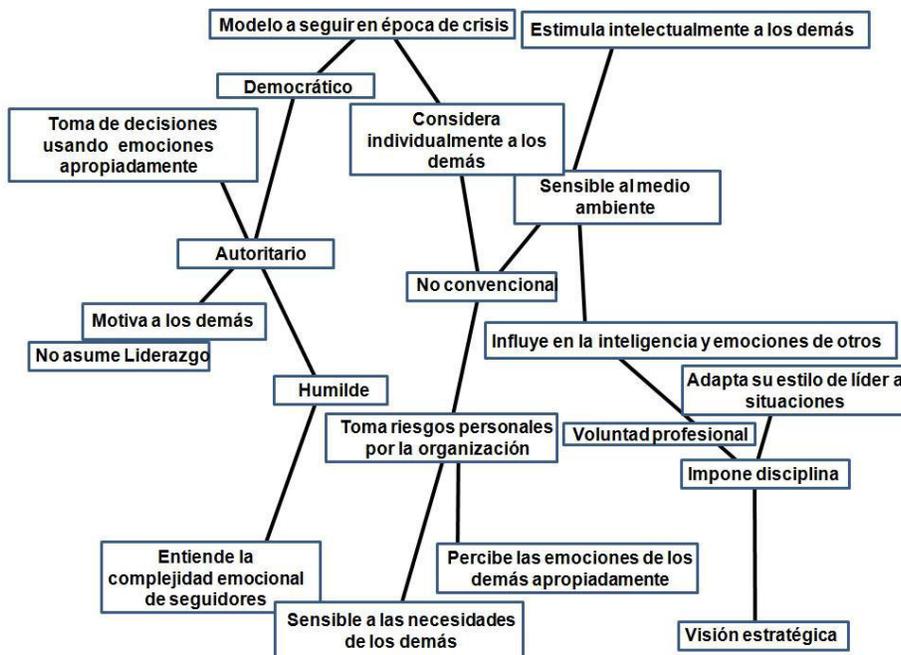


Figura 52: Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la empresa MADISA

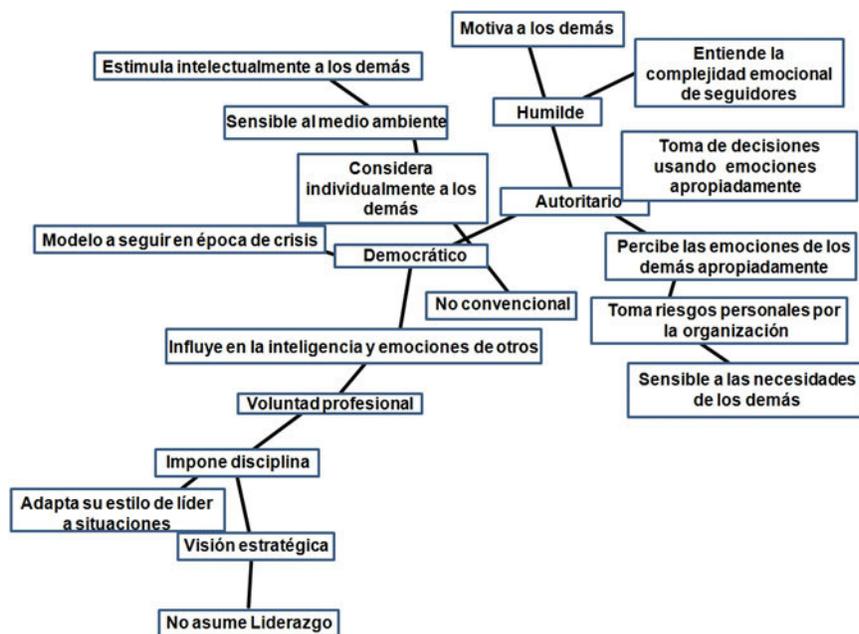


Figura 53. Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la Universidad UTSC.

Tabla 3. Probabilidad de que las redes conceptuales de las empresas compartan un número de conexiones similares por azar. Todas las comparaciones mostraron ser significativamente similares

COMPARACIÓN	SIMILARIDAD	Point prob	Tail Prob
MADISA vs AETI	0.536	0.00000	0.0000
NEMAK vs AETI	0.640	0.00000	0.0000
NEMAK vs MADISA	0.538	0.00000	0.0000
UTSC vs AETI	0.536	0.00000	0.0000
UTSC vs MADISA	0.556	0.00000	0.0000
UTSC vs NEMAK	0.538	0.00000	0.0000

Todas las organizaciones evaluadas comparten al menos entre un 50% al 64% de visión conceptual de lo que es un líder ideal. Sin embargo, cuando se trata del caso de la representación mental de la Federación de Sindicatos de trabajadores independientes de la República Mexicana (FSTIRM), no se pudo hacer la comparación cuantitativa con las otras cuatro redes porque se perdió la base de datos correspondiente. Pero dado que ya se tenía la representación Pathfinder la cual se ilustra en la figura 53 al elaborar la comparación cualitativa con las otras cuatro organizaciones conceptuales en la mayoría de los atributos se obtuvo una relación entre el 75 al 100 % de similitud en los constructos representados de las otras cuatro organizaciones .

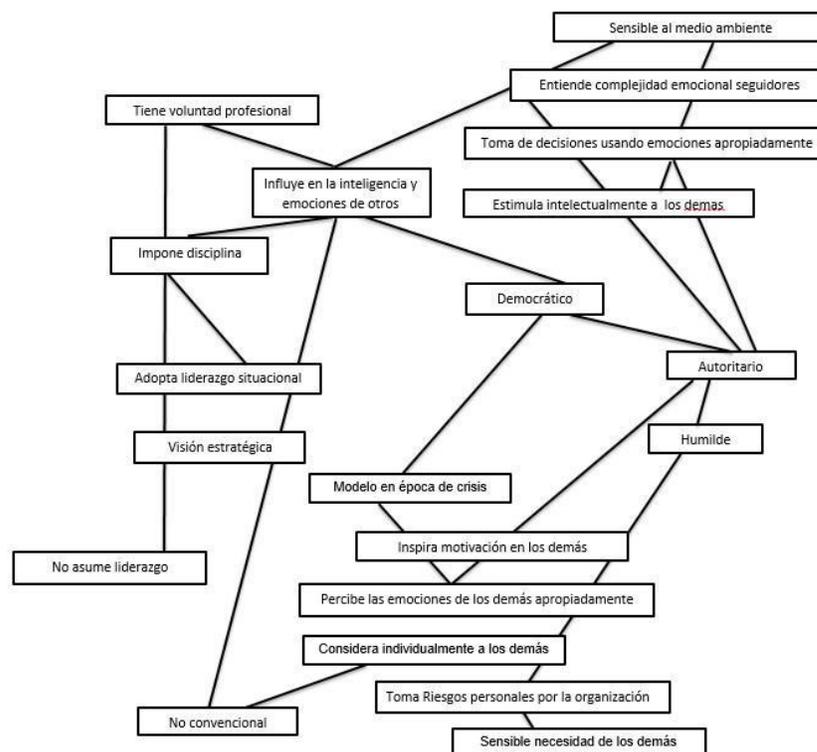


Figura 54 Organización conceptual resultante del análisis Pathfinder para la Organización Sindical FSTIRM.

Una nota de precaución debe ser señalada antes de interpretar los resultados de organización conceptual de cada empresa así como similitudes y diferencias entre dichas organizaciones conceptuales.

En particular la escala que fue usada para capturar los juicios de los participantes sobre la deseabilidad de rasgos personales de un líder no se asume de nivel intervalar o ratio (con origen cero). Más bien, es atribuible una propiedad ordinal, así que la distancia Minkowski que existe entre dos conceptos en el plano bidimensional debe ser reducida al número de ligas entre conceptos que tienen que ser recorridos entre dos nodos de información de interés.

Es desde esta perspectiva, que la siguiente abstracción cualitativa de la organización conceptual de un líder basada en los resultados anteriores es presentada. La figura 55 presenta el esbozo inicial del esquema conceptual a considerar en el análisis de los atributos de la inteligencia emocional con los atributos de 7 estilos de liderazgo reconocidos por la literatura en los cuales se incluye por primera vez en la literatura científica un análisis de liderazgo nivel 5 (Collins, 2001 a, 2001 b) con los atributos de los otros 6 estilos de liderazgo y con los del modelo de inteligencia emocional de Mayer y Salovey (1997), en la significación de un líder ideal en un contexto organizacional.

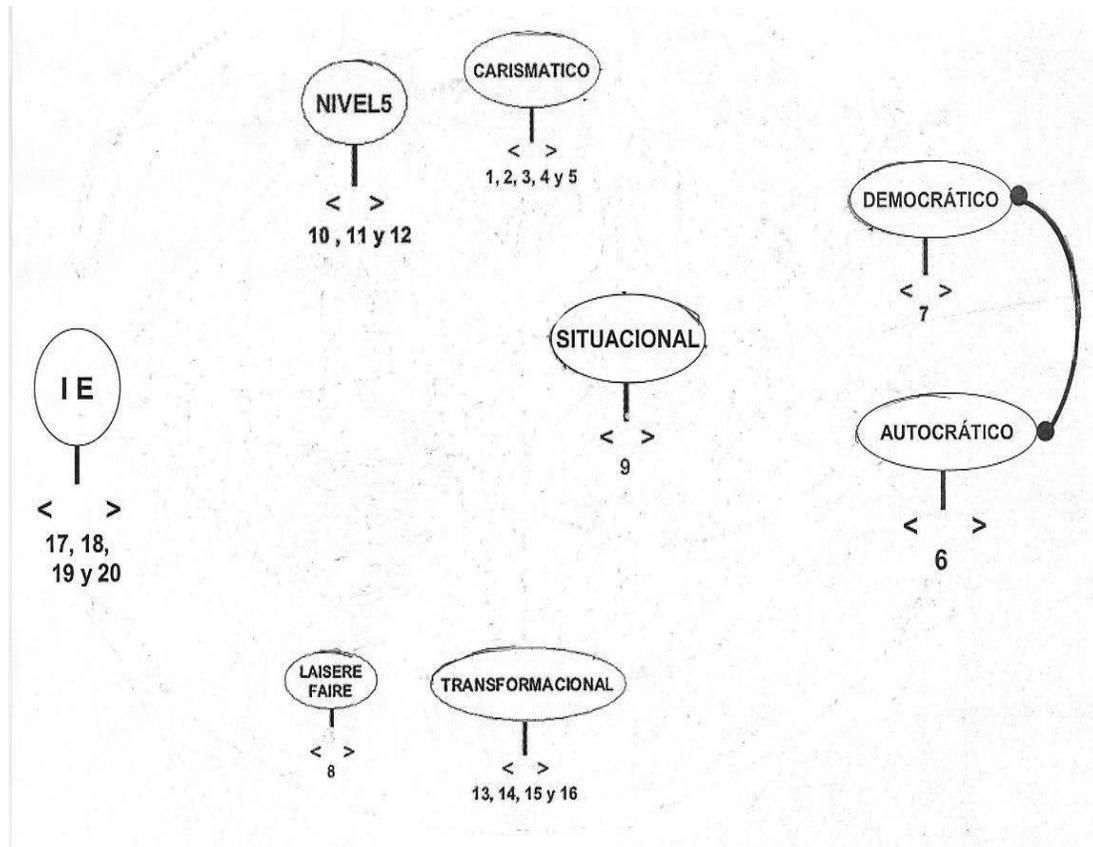


Figura 55. Esbozo inicial del esquema conceptual a considerar dentro de la presente investigación.

Por otra parte la figura 56 describe las relaciones del modelo de inteligencia emocional con los estilos de liderazgo antes citados desde los modelos clásicos a la relación de los mismos con los modelos prevaletentes en la literatura académica en relación a la investigación actual del liderazgo. Las relaciones hipotéticas están expresadas por líneas discontinuas, mientras que las líneas continuas expresan relaciones teóricas confirmadas entre los diferentes estilos.

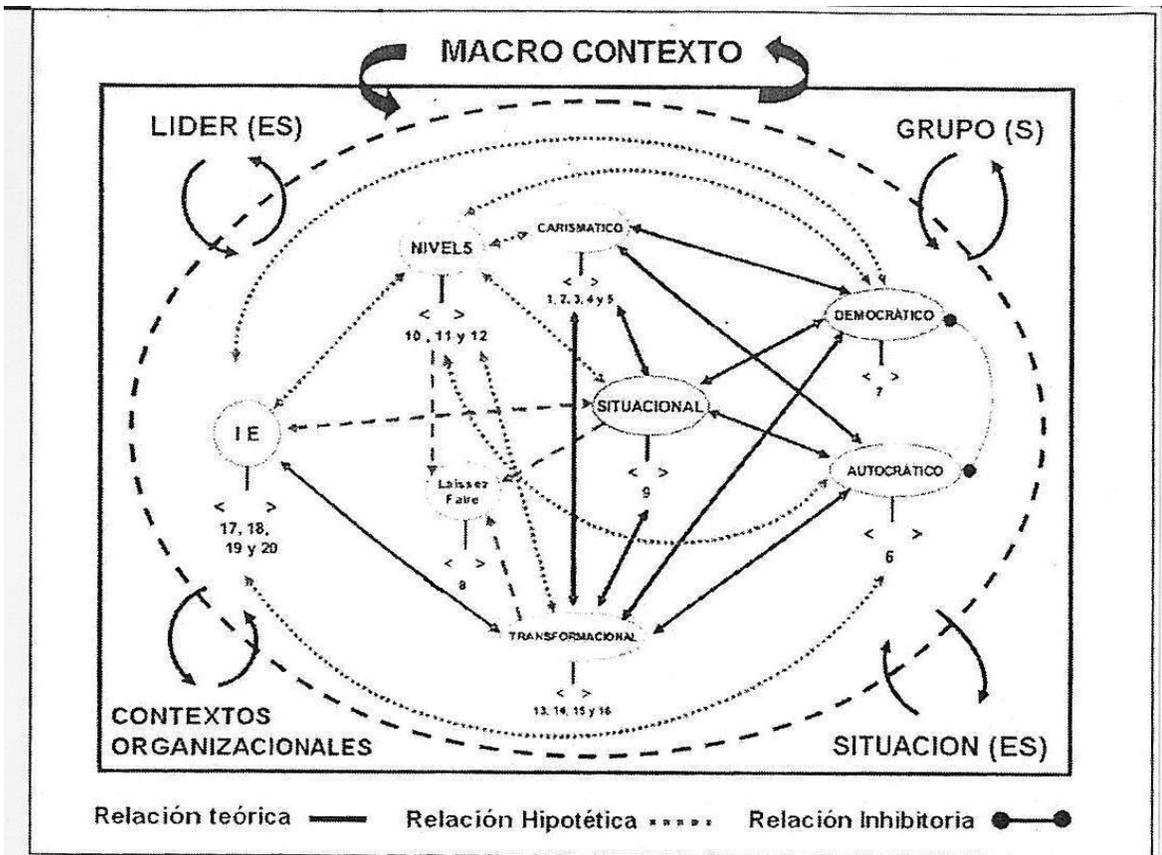


Figura 56 Consideraciones de relaciones hipotéticas y teóricas confirmadas así como consideración de posibles relaciones emergentes entre la información conceptual del esquema del líder no investigadas en la literatura. Además se señalan posibles valores conceptuales reportados en la literatura para los (slots) del esquema del líder.

La organización conceptual que puede ser asumida de los resultados puede señalar predicciones de la literatura sobre liderazgo y a su vez aspectos innovadores obtenidos de la presente investigación. Por ejemplo, la Figura 4.6 muestra los resultados relacionados al estilo de liderazgo Laissez Faire, permisivo o de ausencia de liderazgo. Como era esperado y de acuerdo con la

teoría el estilo Laissez faire es un estilo independiente sin relación con ningún otro de los estilos clásicos ni con el modelo de IE ni con el estilo de liderazgo Nivel 5. No se sabe si alguien más (no se encontró literatura al respecto) ha tratado de relacionar dicho estilo de liderazgos con los dos últimos aspectos mencionados.

Esto también es congruente con las opiniones del panel de expertos con respecto a este estilo al cual consideraron el menos deseable de todos los factores evaluados ya que la ausencia de liderazgo es el factor menos deseable en un líder ideal.

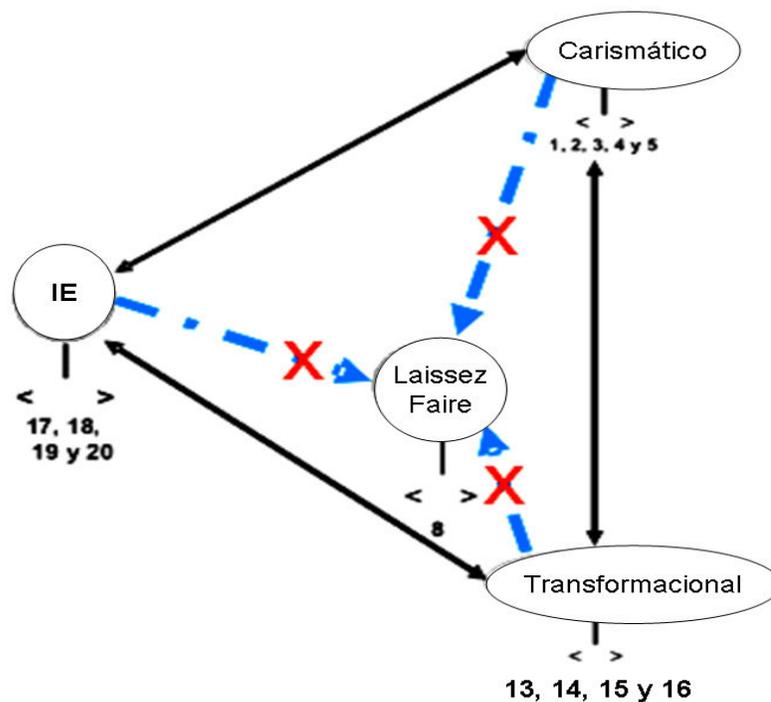


Figura 57. Relaciones del estudio del liderazgo Laissez-Faire con los estilos transformacional y carismático y el modelo de inteligencia emocional.

La figura 56 muestra los resultados observados de las representaciones conceptuales de las empresas participantes con respecto al estilo Laissez Faire. La teoría no predice conectividad con algunos estilos (líneas puntadas con una X). Los números representan atributos deseables de liderazgo (ver tabla 3.1 de la sección de método). Líneas continuas representan conectividad encontrada en los resultados y que es confirmada en la literatura.

Interesante resulta señalar como nueva aportación, las relaciones existentes entre el liderazgo situacional-nivel 5, el carismático y el nivel 5 con un estilo parecido al Laissez Faire, pero que por las variables incluidas: visión estratégica, de liderazgo carismático, imponer disciplina en la organización y voluntad profesional, ambas del liderazgo de nivel 5, se trata de un estilo diferente al reportado como Laissez Faire como ausencia de liderazgo ya que este nuevo estilo se basa en la no acción como una acción basada en una acción estratégica.

Este nuevo estilo podemos relacionarlo con la idea oriental taoísta del WU-WEI o de la “acción sin acción” que también permea ambientes organizacionales orientales. Este nuevo estilo de liderazgo es acción sin esfuerzo. Es el arte del liderazgo de la acción a través de la no acción o del WU-WEI. Esta idea queda gráficamente ilustrada en la organización conceptual de la Figura 58.

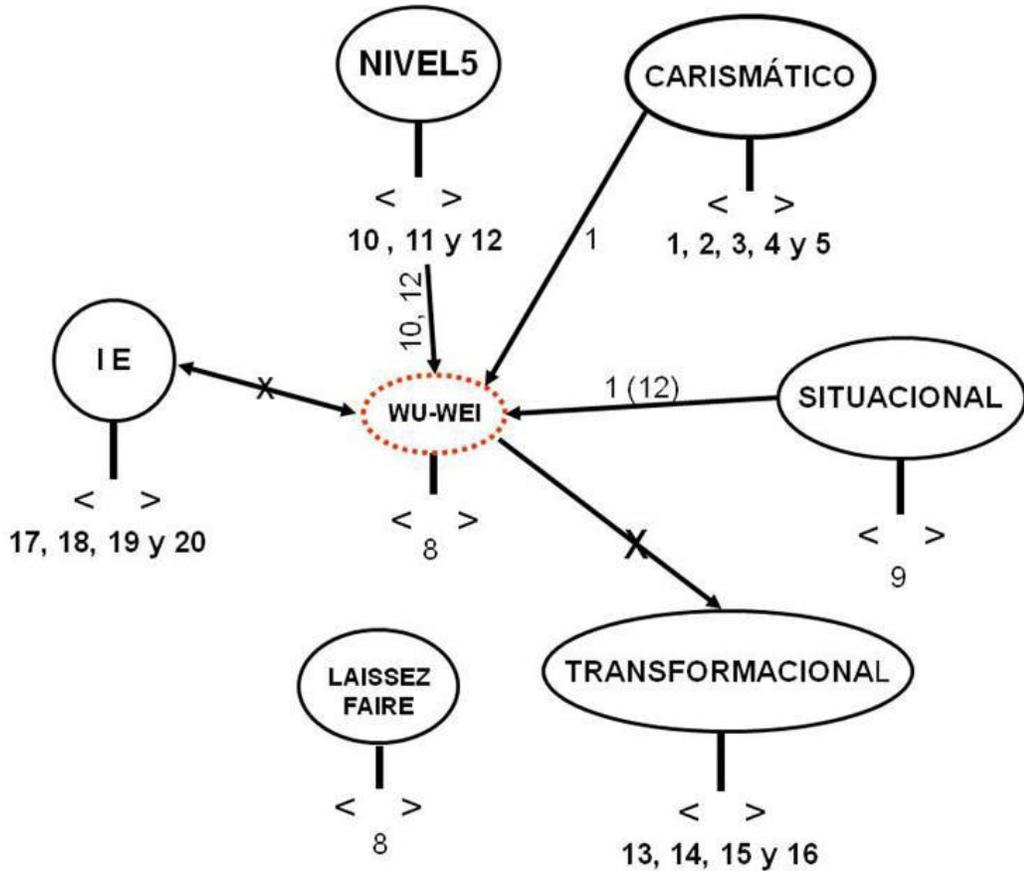


Figura 58. Se describe la posible identificación de un nuevo estilo de liderazgo (WU – WEI) parecido al liderazgo organizacional que se da en instituciones orientales.

En general a través de un análisis cualitativo exhaustivo de las representaciones conceptuales sobre liderazgo ideal de las empresas participantes y a la vez usando la notación gráfica señalada en las figuras previas es posible hacer una abstracción gráfica general de la representación mental de un líder ideal. Dicha representación gráfica puede ser observada en la Figura 59.

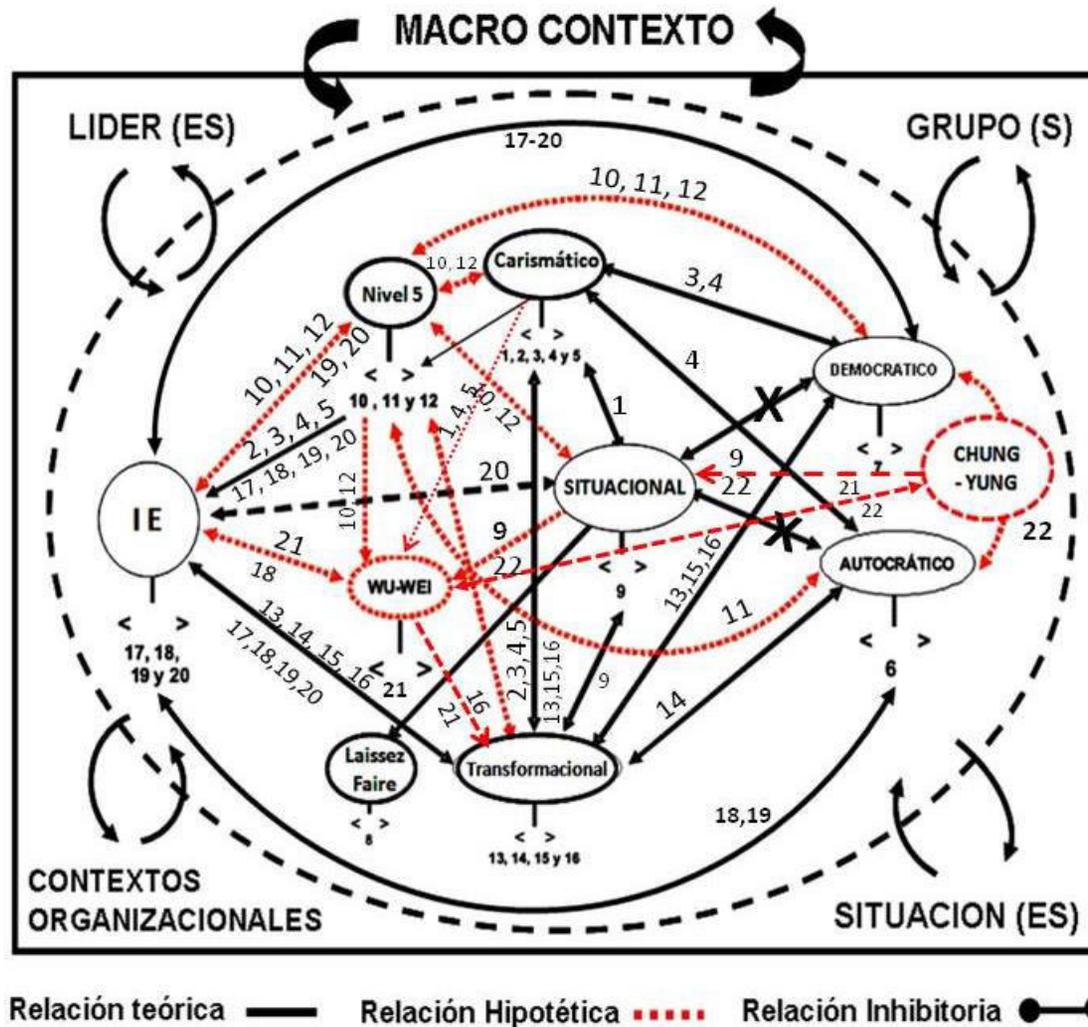


Figura 59. Representación conceptual de estilos de liderazgo basada en las representaciones conceptuales KNOT.

Por otra parte hoy en día el estilo de liderazgo más popular y a la vez más criticado en todo el mundo es el estilo situacional (Sydänmaanlakka, 2003; Luthans, 2008). A este respecto se esperaba una relación de dicho estilo con todos los demás estilos de liderazgo incluyendo los relacionados al modelo de Inteligencia emocional. Para sorpresa del presente estudio y contrario a todo lo esperado teóricamente, no se presentó en ninguno de los grupos una relación directa entre el liderazgo situacional y los estilos democrático, autocrático, Laissez Faire ni transformacional. Y solo se presentó con el cuarto nivel del modelo de inteligencia emocional.

Otro aspecto importante obtenido de los resultados es la relación observada entre liderazgo transformacional y liderazgo carismático. Aquí la literatura sugiere (Yukl, 1999, 2006; Conger & Canungo, 1998) una ambigüedad en tratar una distinción definitiva entre ambos estilos de liderazgo ya que para diversos autores ambos estilos son compatibles y similares, para otros son equivalentes y para otros más se sobreponen en diversos factores. Los resultados señalan una relación semántica donde ambos estilos comparten 7 de 9 factores:

1. Cuatro de liderazgo carismático: Ser sensible al medio ambiente, sensible al medio ambiente, sensible a las necesidades de los demás, toma riesgos personales por la organización y tiene comportamientos no convencionales.

2. Tres del liderazgo transformacional: Considera individualmente a los demás, estimula intelectualmente a sus colaboradores y es un modelo ideal a seguir en las crisis.

3. Ambos estilos no comparten:

El factor visión estratégica de liderazgo carismático el cual frecuentemente es llamado también visionario (Luthans, 2008; Yukl, 2006). Se encontró que dicho factor se relaciona con el liderazgo situacional Nivel 5 y con el liderazgo “WU- WEI”, en lugar de con el liderazgo carismático.

Mayor especificación sobre los factores considerados dentro de la organización conceptual obtenida de las empresas puede ser observada en las Figura 56.

4. El factor inspira motivación en los demás del liderazgo transformacional se relacionó con el liderazgo autocrático y no con el liderazgo carismático (ver Figura 56).

Otras relaciones que la teoría considera recientemente (Bass, 1985, Luthans, 1969; Shamir et al, 1993; Conger & Kanungo, 1998) entre los liderazgo carismático y transformacional con los estilos de liderazgo democrático y autocrático (Tannenbaun & Schmidt, 1958) y con el estilo Laissez Faire. La relación que se encontró nos indica:

1. El liderazgo transformacional está relacionado en tres de sus factores: Considera individualmente a los demás. Estimula intelectualmente a sus colaboradores y es un modelo ideal a seguir en las crisis. Y solo en uno de sus factores: Inspira la motivación en sus seguidores con el estilo de líder autocrático.
2. El liderazgo carismático está relacionado en dos de sus factores: Es sensible a las necesidades de los demás y toma riesgos personales por la organización con el liderazgo democrático. Y solo con uno de sus factores toma riesgos personales por la organización con el estilo de liderazgo autocrático.

Otra relación teórica es la de los estilos de liderazgo carismático y transformacional con, los modelos de inteligencia emocional. En este estudio se utilizó el modelo de IE de Mayer, Salovey y Caruso (1995, 1998) y se evaluó su relación con ambos estilos de liderazgo observándose lo siguiente:

1. El estilo de liderazgo carismático se relaciona en cuatro de sus cinco factores con el modelo de inteligencia emocional y con el único que no se relaciona es con el de visión estratégica. Pero si se relaciona con los cuatro componentes del modelo de IE.
2. El estilo de liderazgo transformacional si se relaciona en sus cuatro factores con el modelo IE y a su vez dicho modelo también se relaciona en sus cuatro factores con dicho estilo de liderazgo.
3. Ninguno de los dos estilos de liderazgo se relacionó con el estilo de

liderazgo Laissez Faire.

4. El liderazgo carismático a través del factor de visión estratégica con el estilo de liderazgo WU – WEI.

Los modelos IE se han relacionados generalmente con los estilos de liderazgo Laissez Faire, democrático, autocrático, situacional, transformacional y carismático. No así con el estilo de liderazgo Nivel 5. Respecto a las relaciones de dicho modelo con los estilos de liderazgo mencionados en un principio dado que ya se han planteado las relaciones con la mayoría de dichos estilos cabe aquí agregar los resultados obtenidos entre el modelo de IE con los estilos de liderazgo autocrático, democrático y Nivel 5 los cuales muestran:

1. El estilo de liderazgo democrático se relaciona con los dos componentes extremos del modelo IE (Nivel1 y Nivel 4): Percibe y evalúa las emociones apropiadamente e influye en otros en su desarrollo intelectual y emocional.
2. El estilo de liderazgo autocrático por su parte se relaciona con los componentes centrales del modelo de inteligencia emocional (Nivel 2 y Nivel 3): Toma decisiones usando las emociones apropiadamente y entiende la complejidad emocional de sus seguidores.
3. Es interesante hacer hincapié en el hecho de que a pesar de que nunca se había reportado conectividad de aspectos representacionales entre el modelo de IE y los demás estilos de liderazgo con el estilo de liderazgo de nivel 5, en el presente si se obtuvieron dichas relaciones.

Finalmente, los actuales resultados sugieren una representación conceptual dinámica en la que elementos conceptuales como democrático y autocrático

pueden emerger como centrales a una representación mental sin ser excluyentes el uno del otro. Por ejemplo, ya desde hace tiempo Tannenbaun y Schmidth (1958), sugieren el escenario organizacional en el que se da el problema de liderazgo de cómo ser democrático en las relaciones con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la autoridad y control necesarios. Esto genera frecuentemente una inconformidad en el líder que puede ser resuelta visualizando la toma de decisiones como un continuo disponible para el líder en la cual a cada acción que se propone está relacionada con el grado de autoridad usado por el líder y la cantidad de libertad disponible para sus subordinados en la toma de decisiones. Comportamiento autocrático y democrático pueden ser los extremos de un continuo en el que un líder puede estar en un punto medio (CHUNG – YUNG).

CAPITULO V

DISCUSION Y CONCLUSIONES

Aquí los resultados de proximidad semántica entre liderazgo autocrático y democrático en todos los grupos bajo escrutinio, señalan dos posibles interpretaciones:

1. La interpretación original de Tannenbaum y Schmidt (1958), que señala que el problema de liderazgo de cómo ser democrático en las relaciones con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la autoridad y control necesarios lo cual genera frecuentemente una inconformidad en el líder puede ser resuelta visualizando la toma de decisiones como un continuo disponible para el líder en la cual a cada acción que se propone está relacionada con el grado de autoridad usado por el líder y la cantidad de libertad disponible para sus subordinados en la toma de decisiones.
2. Cabe también mencionar que puede existir otra posible interpretación de este resultado que ambos estilos de liderazgo no son excluyentes entre sí, sino que son extremos complementarios en una dimensión semántica. Esto implica que un líder organizacional deseable debe ejercer su liderazgo en un nivel superior de resolución que convierte la diada dimensional en una relación trídica con un tercer elemento emergente de neutralidad que puede tomar características autocráticas y democráticas

de forma dinámica en forma situacional. Esto sugiere un líder no sea ni insensible ni hipersensible sino sensible a situaciones en las cuales el sea flexible y humanitario y en otras que sea firme y haga valer la autoridad (Resolviéndose también el dilema planteado por Tannenbaum y Schmidt en 1958, de cómo ser democrático y al mismo tiempo tener control y autoridad necesarias).

Este resultado de dualidad Autocrática-Democrática se tipifica además por el hecho de que se encontró que el liderazgo autoritario está asociado al concepto de humildad personal, “característica del estilo de liderazgo de nivel 5”; y a su vez el liderazgo democrático está directamente asociado a una imagen a seguir como modelo en situaciones de crisis. Siendo esta última una característica del liderazgo transformacional.

Esta nueva relación emergente que requiere un tercer estado de neutralidad puede ser interpretada como un nuevo tipo de liderazgo que podemos llamarlo liderazgo de la neutralidad o del TAO, y que tipifica el estilo de liderazgo asiático similar al que se ejerce hoy en día en las organizaciones públicas y privadas de diversos países orientales, que encuentra su origen conductual en la filosofía postulada por doctrinas religiosas orientales tanto taoístas, confucionistas y budistas, cuando se refieren al TAO de la armonía de los opuestos YIN-YANG bajo el concepto de la doctrina del medio dorado o del camino de en medio o CHUNG YUNG. Término acuñado cuya traducción aproximada equivaldría al centro invariable o al camino medio dorado respecto

al cual Confucio comenta que: “El sabio es aquel que descubre y guarda el centro que el cielo dispuso para el hombre; el hombre vulgar ni siquiera advierte que hay que buscar dicho centro”. El camino hacia el centro invariable, se encuentra en los otros mismos (Confucio, 2000). “La armonía es el sendero universal que todos deberían de seguir... el hombre superior cultiva una armonía amigable sin ser débil, se mantiene erguido sin inclinarse a ningún lado” (Cooper, 1981).

Otro concepto Taoista tradicional al igual que el del CHUNG-YUNG, lo constituye el término de Wu-Wei (Cooper, 1977), un término que rechaza toda traducción exacta, de modo que generalmente se les deja tal cual. Alguna traducción podría ser “no interferencia”, la cual no puede ser interpretada ni tiene relación con el enfoque del laissez-faire. En un nivel superior podría traducirse como “acción sin acción”, o que tiene su base en el centro medio. La única acción necesaria para estar acorde con el Tao.

Para esta investigación, se sigue la interpretación de “La no acción a través de una acción deliberada de no intervención para dejar que las cosas fluyan”. Lao Tse en el Tao-te-king dice: “Quien practica la no-acción (WU-WEI) todo lo gobierna”.

Esta misma perspectiva se dio en el liderazgo del antiguo Egipto tanto al nivel del Faraón como de todo el pueblo, los cuales trataban de vivir de acuerdo a la armonía de la neutralidad representada por la diosa MAAT. Nótese, que en la actualidad en el Japón esta tradición esta imbuida en la filosofía de WA o de la armonía, que abarca desde la vida cotidiana hasta la de las organizaciones de todo tipo. En la actualidad estos mismos conceptos siguen siendo la base de todas las religiones orientales: Taoismo, Confucionismo, Budismo, Hinduismo,

Jainismo e Islam, con excepción del Zoroastrismo. Lo cual permea la cultura en la cual se llevan a cabo tanto la forma de interpretar el liderazgo, como el diseño y operación de cualquier sistema organizacional, político, comercial, etc.

Los resultados obtenidos en esta investigación de los participantes durante los estudios de piloteo como de muestreo. Así como el panel de jueces los cuales abarcan una mayor cantidad de atributos que los descritos en la literatura académica anglosajona. Siendo dichos atributos los obtenidos en las diversas muestras en la República Mexicana: visión estratégica y sustentable, responsabilidad social, responsabilidad económica disciplina y orden, visión para innovar y retar al status quo, anticiparse a las necesidades del cambio y saber administrar los procesos de cambio, saber anticiparse a las crisis y afrontarlas adecuadamente, sabiendo administrarlas, humildad personal y profesional, actitud de servicio saber dar y recibir órdenes, saber trabajar en equipo, saber administrar el tiempo y respetar el tiempo de los demás, darse tiempo para reflexionar su desempeño (Auto liderazgo), amar lo que se hace, sentido último de la vida, respeto por las diferencias, tener fe y una vida espiritual con o sin sentido religioso, valorar la familia, ética profesional y valores, saber transmitir una visión, convertir en líderes a sus colaboradores, (saber administrar el conflicto), respetar las diferencias y construir puentes a partir de ellas, responsabilidad y compromiso en todo lo que hace. Estos constituyen los atributos considerados, como las características personales que debe tener un líder ideal organizacional para el siglo XXI.

Los cuales concuerdan con la investigación de Velasco (1994), la cual

permitió no únicamente presentar las diferencias y similitudes entre un líder y un administrador ideal con datos más amplios a la fecha. Sino que además se le solicitó la descripción de las características de un líder ideal.

Lo anterior puede representarse de acuerdo a las opiniones tanto de los participantes de la prueba piloto, la muestra, los paneles de jueces y lo expuesto en el marco teórico nos lleva a representar que los diferentes elementos que integran los constructos o subsistemas de un líder integral situacional, deben de tener el mismo peso para el desarrollo integral del líder teniendo como eje central de acuerdo a sus opiniones el aspecto relativo a tener una clara visión del sentido último de la vida y una vida espiritual relacionada o no con una religión (Figura 5.1). En la presentación de dichos subsistemas y de acuerdo a las opiniones de los participantes en el estudio los mismos al igual que en la llamada Teoría de la Tira de Bota de Chew (1968) y tal y como lo describe Capra (2007), el sistema ha de ser entendido en su totalidad y los diversos elementos existen en virtud de sus relaciones mutuas, siendo el único requisito de que sus componentes sean congruentes unos con otros y también con ellos mismos. Ninguna de las propiedades de este entramado es fundamental, todas ellas dependen de las propiedades de las otras partes y la consistencia total de sus interrelaciones determinará la estructura del todo. Siendo esta una re-dinámica de relaciones interconectadas.

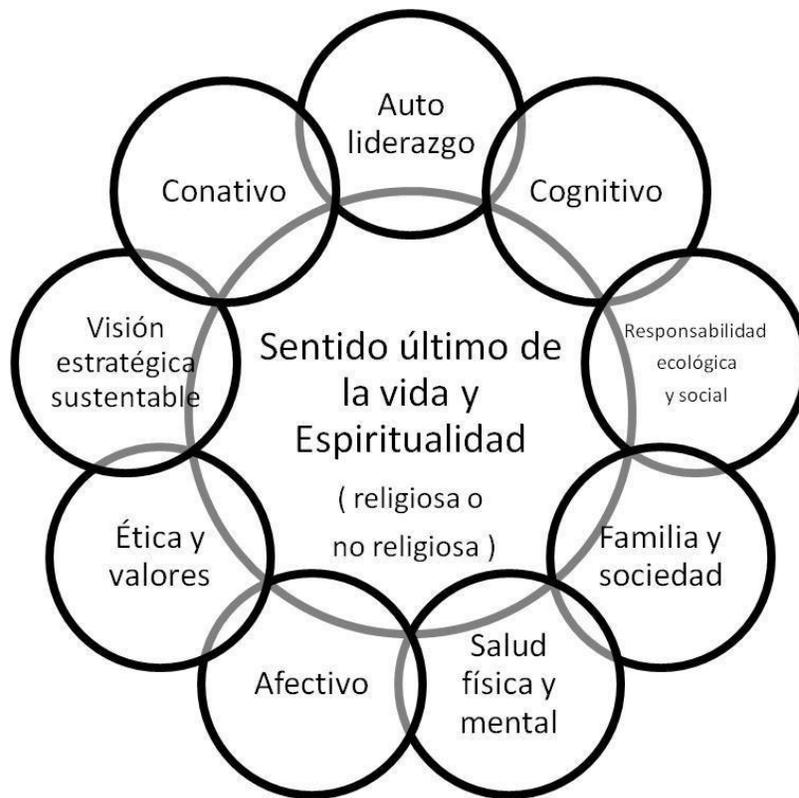


Figura 60. Componentes internos de relevancia de un líder organizacional para su desarrollo y desempeño integral.

Sydänmaanlakka (2003), dice que es el momento de crear un nuevo modelo de liderazgo diferente al modelo anglosajón. Homs (2005) menciona que el modelo de liderazgo organizacional requerido en América Latina es diferente del modelo anglosajón-estadounidense. Kras (1995), establece las diferencias entre dicho modelo y el modelo de gestión y de liderazgo mexicano, Goh (2009) por su parte especifica que dicho modelo tampoco se aplica a las necesidades de liderazgo y de gestión asiáticos ni de Australia. Shah (2009) por su cuenta comenta lo mismo para la cultura Islámica. Sinha (1984) refiere la misma

situación para la cultura India.

Murray-Bosrock (2007) presenta todas las diferencias culturales requeridas entre los diferentes estilos de liderazgo, los usos y las costumbres, en los diferentes continentes y países. Y en todos los casos aplica la opinión de Peter Drucker, el padre de la gestión moderna de que: “diferentes pueblos deben de ser administrados de forma distinta” (Drucker, 1999).

A continuación se presenta la propuesta de un modelo de liderazgo integral inspirado en: el acuerdo de las Naciones Unidas sobre sustentabilidad de RIO +20, la visión de sentido último de la vida y de espiritualidad de Frankl (1997), el Modelo de Liderazgo nivel 5 (Collins, 2001) y el modelo de liderazgo autentico de Klenke (2007), Drucker (Maciarelllo & Linkletter, 2011) y el Proceso de Filtración de Líderes Organizacionales (PLFO), desde su selección, desarrollo y sucesión de Mukunda (2012). Así como de acuerdo a los resultados obtenidos de la presente investigación.

El empleo de las organizaciones conceptuales de los atributos del liderazgo ideal requerido por parte de los propietarios y o actores de un sistema organizacional, es una respuesta ante la demanda generalizada de la necesidad de un cambio de paradigma en los modelos tanto de liderazgo como de gestión anglosajones-estadounidenses. Así como, en aquellos requeridos en situaciones tanto de liderazgo como de gestión transculturales.

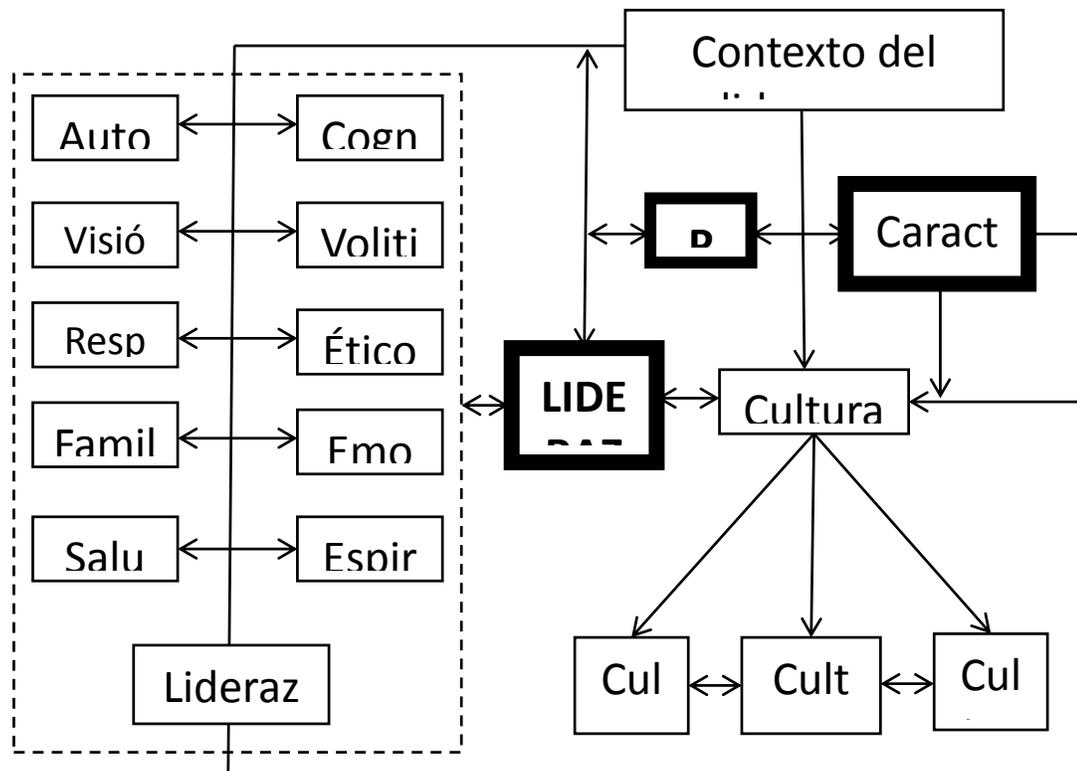


Figura 61. Modelo de Liderazgo Organizacional integral para el siglo XXI.

Implicaciones

Este estudio demostró que es posible vincular diferentes puntos de vista (W's) empleados cada uno de ellos en la representación conceptual de los atributos de liderazgo por parte de cada una de las organizaciones participantes, las cuales diseñaron la significación de su líder ideal bajo su propio Weltanschauung. Y al final fueron vinculadas las cinco representaciones conceptuales en una sola significación de los constructos de líder ideal organizacional para el siglo XXI. De la misma manera en que es posible hacerlo en la Metodología de Sistemas Suaves de Checkland (2001), para la descripción e interpretación de solución de problemas de la realidad.

Este estudio demostró la efectividad de visualizar los datos obtenidos en la presente investigación a partir de las teorías sistémicas de interpretación de la organización y el liderazgo describiéndolos como Sistemas de Actividad Humana Diseñados, Metodología de Sistemas Suaves.

Por otra parte teorías como la de sistemas emergentistas de autorregulación y autopoiesis desarrolladas por Varela y Maturana (1980), (Horvath, 1981), en donde se propone que un sistema que ha logrado desarrollar un nivel de componentes capaz de interactuar dinámicamente pueden originar nuevos componentes no predecibles y una nueva forma de auto-organización emergente. Esta concepción es aplicable para los organismos sociales diseñados tales como las organizaciones y el liderazgo en las organizaciones. Como lo demuestra la aparición de dos estilos de liderazgo emergentes el WU-WEI y el CHUNG- YUNG.

Las distancias semánticas permitieron elaborar redes conceptuales de 5 organizaciones que sugieren que si bien las representaciones conceptuales bajo estudio comparten en común la tipificación conceptual de al menos 7 formas de liderazgo reconocidos por la actual literatura académica, existe la identificación de dos nuevos estilos de liderazgo con características de auto organización conceptual, dinámicos y emergentistas que sugieren que un líder organizacional puede tomar posiciones de liderazgo antagónicas en situaciones de dirección (Estilo de liderazgo Chung-Yung) o bien de no acción como una acción estratégica (Estilo de liderazgo Wu-Wei).

El estudio de ciencia cognitiva de representación del conocimiento de liderazgo organizacional ideal usando la técnica psicofísica basada en la ley del juicio comparativo de Thurstone, demostró ser una herramienta de 360 grados (propietarios o jefes, pares y subordinados) que permite establecer no únicamente las interpretaciones o modelos de lo que es el liderazgo ideal desde el punto de vista de académicos y/o consultores. Sino desde el punto de vista de los propietarios y/o actores del sistema, lo que permite establecer el modelo ideal por los actores del sistema organizacional en base a los requerimientos de la situación, la organización y/o el contexto. Generándose al mismo tiempo el efecto Merton (1964)-Rosenthal (1966), positivo de la profecía que se cumple así misma.

El empleo de las representaciones conceptuales por parte de todos los involucrados en la determinación de la significación de un líder ideal disminuye la distancia real entre las expectativas del rol deseado y el desempeño del rol del estilo de liderazgo considerado como ideal (Episodio del Rol de Katz & Kahn, 1977), para una organización o un sector en particular, en una cultura y en un momento determinado, eliminando la subjetividad generada por la interpretación personal tanto de académicos como de consultores.

El empleo de las organizaciones conceptuales de los atributos del liderazgo ideal requerido por parte de los propietarios y o actores de un sistema organizacional, es una respuesta ante la demanda generalizada de la necesidad de un cambio de paradigma en los modelos tanto de liderazgo como de gestión

anglosajones-estadounidenses. Así como, en aquellos requeridos en situaciones tanto de liderazgo como de gestión transculturales.

Como a las recomendaciones de diversos autores (Sinha, 1984; Kras; 1995; Sydänmaanlakka, 2003; Homs, 2005 Goh, 2009; Shah, 2009), se redefinió el Modelo de Gestión y de Liderazgo anglosajón-estadounidense, ya que este no es aplicable a las características históricas, políticas, sociales, religiosas, económicas de otros contextos culturales diferentes para los cuales fue creado dicho modelo. El empleo de las ciencias cognitivas para la representación conceptual de los atributos de liderazgo ideal organizacional constituyó una alternativa para el diseño de un estilo de gestión y liderazgo ideal adecuado a las características culturales de México, la ciudad de Monterrey y de las organizaciones participantes en el estudio. Con características que permiten responder a sus necesidades particulares al momento del estudio.

Se esperaba una relación de dicho estilo con todos los demás estilos de liderazgo incluyendo los relacionados al modelo de Inteligencia emocional. No se presentó en ninguno de los grupos una relación directa entre el liderazgo situacional y los estilos democrático, autocrático, Laissez Faire ni transformacional. Y solo se presentó con el cuarto nivel del modelo de inteligencia emocional. Sin embargo si se presentó con el liderazgo Nivel 5 y con los dos estilos de liderazgos emergentes: Wu-Wei y Chung Yung. Estando ambos estilos directamente relacionados con el estilo de liderazgo situacional en sus constructos lo que los identifica como nuevas variaciones de dicho estilo de

liderazgo.

Se encontró una relación entre el modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (1997), con el modelo de liderazgo nivel 5 de Collins (2001). Las relaciones entre las tres características de liderazgo nivel 5 (humildad personal y profesional, cultura de orden y disciplina, y voluntad profesional) con el tercero que se refiere a comprensión de análisis de las emociones y cuarto nivel del modelo de inteligencia emocional: empleo del conocimiento emocional y regulación reflexiva de emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional.

Además, se hallaron las relaciones de liderazgo nivel 5 con los estilos de liderazgo autocrático, democrático, laissez faire, situacional, transformacional y carismático. Estas muestran que el estilo de liderazgo nivel 5 se relaciona con los tres constructos (voluntad profesional-humildad personal e imponer disciplina organizacional). Con el liderazgo democrático y Chung Yung. Con el carismático en los dos primeros. Con el Wu-Wei en el primero y en el tercero, y con el modelo inteligencia emocional en sus tres constructos así como con los siguientes niveles del Modelo de Inteligencia Emocional, tercero y cuarto nivel: Entender la complejidad emocional de sus seguidores e influir en otros en su desarrollo intelectual y emocional.

El liderazgo nivel cinco comparte con el liderazgo situacional: dos de sus tres constructos. Con el democrático, sus tres constructos. Con el autocrático no

comparte ninguno de ellos así como tampoco con el Laissez-Faire. Con el que carismático comparte dos de sus constructos y con el transformacional sus tres constructos. Demostrando de esta manera que dicho estilo de liderazgo contracultural contiene los elementos necesarios para comparar tanto históricamente a cualquier tipo de líder como para la selección y/o evaluación de líderes organizacionales de alto impacto.

La metodología empleada durante esta investigación permite una integración recíproca y dinámica entre líderes y seguidores al ser ambos los que determinen sus expectativas en relación a la significación de los atributos del líder ideal requerido por ambas partes, la organización, la situación, el momento y el contexto.

El contar con un panel de jueces referentes de liderazgo político, diplomático, de la función pública, de la representación de las cúpulas empresariales, de ONG's, empresariales, de la industria, sindicales y de la educación con el nivel nacional de reconocimiento y prestigio nacional e internacional de los cerca de 60 jueces que participaron en este estudio, esto permitió determinar que sus opiniones coinciden de ante mano con la mayoría de los resultados tanto de la investigación como de las tendencias de la literatura científica y de las demandas de los requerimientos para el liderazgo ideal del siglo XXI en las diferentes contextos y tipos de organizaciones participantes.

Se puede considerar que la ciencia cognitiva es y será una de las

herramientas fundamentales en el nuevo paradigma para el estudio del liderazgo organizacional del siglo XXI.

Por otra parte, la aplicación de esta metodología permite determinar en forma eficaz los estilos de liderazgo requeridos como respuesta ante las necesidades y expectativas cambiantes de un contexto turbulento, globalizado y sujeto a cambios acelerados en todas sus variables estructurales. Así como responder eficientemente a los cambios de liderazgo necesarios durante las diferentes etapas críticas de desarrollo de una organización o ante los requeridos durante los cambios planificados tanto pro activos como reactivos.

La aplicación de herramientas para la determinación de las organizaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de la inteligencia emocional en la significación de un líder ideal del siglo XXI en un contexto organizacional permite ratificar la interpretación de Gardner (1995) de que el liderazgo tiene lugar en la mente humana. Tanto del líder como de los seguidores en una cultura determinada. Y a su vez la cultura está en la mente de las personas (Cateora, Gilly & Graham, 2009).

RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS

La herramienta informática utilizada KNOT resulta ser un sistema muy poco amigable y sumamente difícil para su manejo por lo que se requiere el desarrollo de nuevos sistemas que permitan sustituir en una forma mucho más eficaz dicha herramienta.

El empleo de las organizaciones conceptuales como análisis cuantitativo y cualitativo resultan ser altamente útiles, descriptivas de la realidad tanto que representan como la esperada, como ideal. Sin embargo su interpretación demanda para el uso óptimo de dicha herramienta el contar con experiencia práctica en los procesos que se quieran describir, en este caso el liderazgo, así como, de los referentes conceptuales teóricos para su eficaz interpretación.

Se recomienda el empleo de esta metodología tanto para el diseño de las descripciones de los roles de liderazgo ideal como para la elaboración de los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo requeridas en las organizaciones como respuesta ante las necesidades y expectativas cambiantes del contexto ya que esto permitirá permanentemente estar redefiniendo los roles del liderazgo y de los programas para su desarrollo acorde a las necesidades cambiantes internas y externas de la organización.

Asi mismo se recomienda el empleo de esta metodología como alternativa para el diseño de roles y estilos de liderazgo requeridos en organizaciones con instalaciones en otros países y que requieren adecuar su cultura organizacional a la de la cultura de los países donde lleven a cabo sus actividades comerciales,

dando una respuesta acorde a las necesidades locales de los mismos.

Se recomienda la difusión de este tipo de metodologías por su gran número de ventajas para el diseño de las representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo organizacional en un mundo cambiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adair, J. (1968). *Developing Leaders*. Aldershot, UK: The Talbot Adair Press.

- Adair, J. (1977). *The Effective Leadership Master Class*. Aldershot, UK: The Talbot Adair Press.
- Adair, J. (1990). *Not Bosses but Leaders*. Aldershot, UK: The Talbot Adair Press.
- Adler, N. J. (1983). Cross-Cultural management research: The ostrich the trend. *Academy of Management Review*, 8(2), 226-232.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1983.4284725>
- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3ra ed.) Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Agle, B. R. & Sonnenfeld, J. A. (1993). *Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An Empirical test of Charismatic leadership* (Tesis doctoral no publicada). Washington, D.C: University of Washington.
- Agle, B. R. & Sonnenfeld, J. A. (1994). Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An Empirical test of Charismatic leadership theory. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 8 (1), 2-6.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.1994.10341592>
- Albrow, M. (1992). Organizations have feelings?. *Organization Studies*, 13, 313-329.
- Aldana de la Peña, S. (2001). *Aumento del Bienestar Subjetivo en Pacientes Institucionalizados con Esquizofrenia mediante el Método de Potenciación Creativa* (Tesis de Licenciatura no publicada). Universidad de Las Américas, Puebla, México.
- Amstrong, R. W. & Kranostein, J. P. (1995). The Cultural convergence of MBA education across Australia, Singapore and Malaysia. *Journal of teaching in International Business*, 7(1), 45-60.
- Anderson, N. (1996). *A functional theory of cognition*. New Jersey, EUA: Hillsdale.

- Anderson, N. H. (1981). *Methods of information integration theory*. New York: Academic Press.
- Anderson, N. H. (1991). *Contributions to information integration theory*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Anderson, N. H. (2007). *Unified Social Cognition*. Scientific Psychology Series. New York: Psychology Press.
- Anguas Plata, A. M. (2000). *El Bienestar Subjetivo en la cultura mexicana* (Tesis de Doctorado inédita). UNAM, México, DF.
- Anguas Plata, A.M. (1997). *El Significado del Bienestar subjetivo, su valoración en México* (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- Aracil, M. G. (2010). *Historia oculta de los templarios*. Madrid: Editorial América Ibérica.
- Ares, N. (2006). *Egipto Tierra de Dioses*. Madrid: Editorial EDAF.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley.
- Argyris, C. (2000). Teaching smart people how to learn. *Strategic Learning in a Knowledge Economy*, 69(3), 9-109.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion on the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
<http://dx.doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Ashkanasy, N, M., Härtel, W. J. & Zerbe, W, J. (2000). *Emotions in the Workplace, Research, Theory and Practice*. Westport, CT: Quórum Books.

- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, W. Zerbe & C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221-236). Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C.E.J. & Daus, C.S. (2002). Diversity and Emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management* 28(3), 307-38. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Ashkanasy, N.M. & Jordan, P.J. (1997). Emotional intelligence: Is this the key to understanding the job insecurity-behavior link in organizational restructuring. *Artículo presentado en el encuentro annual de la Academy of Management, Boston, MA.*
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership Charisma and beyond. En J. G. Hunt, B.R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (22-49). Washington, DC: Lexington, Ma.
- Avolio, B. J. & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A lifespan approach. En J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 267-308). San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Avolio, B. J. & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. En J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader : Matter /N Accelerating Authentic Leadership Development*. Nueva York: Mc Graw Hill.

- Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a level of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 1(3), 193-208. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90020-I](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90020-I)
- Avolio, B. J., & Howell, J. M. (1992). The impact of leadership behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. In K. Clark, and D. P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership Greensboro* (pp. 225-235). North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Ayman, R. (1993). Leadership Perception: The Role of Gender and Culture. En M. M. Chemers & R. A. Ayman. (Eds.), *Leadership Theory And Research Perspective and Directions*. London, UK: Academic Press.
- Bandura, A. (1977). Self Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of thought and action: A social- cognitive view. *Englewood Cliffs*, 82(2), 191-215
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge. M.A: Harvard University Press.
- Barnard, C. I., (1952). A definition of authority. In R. K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey & H. C. Selven (Eds.), *Reader in bureaucracy* (pp.180-185). New York: Free Press.

- Bar-On, R. A. (1993). Interviewer's moods and evaluations of job applicant: The role of applicant qualifications. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 253-271.
- Bar-On, R. A. (1993a). Affect and organizational behavior: When and why feeling good (or bad) matters. In J.K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp.63-88). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bar-On, R.A. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto: Multihealth Systems.
- Barquero, C. & Sánchez, E. (2000). Análisis de la Fiabilidad del LEAD (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder). *Anales de Psicología*, 16(2), 167-175.
- Barsade, S. G. (1997). *The ripple effect: Emotional contagion in groups*. Manuscrito inédito, Yale University.
- Bartel, C. A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
<http://dx.doi.org/10.2307/2667070>
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1998). *Center for leadership studies*. Bringhamton, NY: School of management Bringhamton University.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1970). When planning for others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 151-171. <http://dx.doi.org/10.2307/2667070>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130-139. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1998a). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulia (Ed.), *Ethics, the Herat of leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence if transformational leaders. R.E. Riggio & S.E. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp.105-11). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational

- Development. In W. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and Development* (Vol. 4). Greenwich, CT:JAI Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to critiques en M. M. Chemers & R. A. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research perspective and directions*. London, UK: Academic Press.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1988). *Leadership. Dispositional and situational* (ONR Technical Report No. 1). Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial expectations* (3^{ra} Ed). New York : Free Press
- Bass, B.M. (1996a). *The ethics of transformational leadership*. New York : Free Press
- Bass, B.M. (1996b). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bates, C. S. (1985). Mapping the Environment: An operational environmental analysis model. *Long Range Planning*, 18(5), 97-107.
[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90207-9](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(85)90207-9)
- Bechara, A., Tranel, D., & Damasio, A. R. (2000). Poor judgment in spite of high intellect: Neurological evidence for emotional intelligence. In R. Bar-On & D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp.192-214). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: Strategies and models*. Massachusetts: Addison-Wesley

- Beckhard, R. (1996). On Future leaders. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future: New visions, strategies and practices for the new era* (pp.125-129). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beer, M. (1980). *Organizational change and development: A systems view Santa Monica, CA: Goodyear.*
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swindler, A. & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in America Life* Berkeley, CA: University of California Press.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and administrative behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-260.
<http://dx.doi.org/10.2307/2390911>
- Bennis, W. G. (1989a). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
<http://dx.doi.org/10.1108/09534818910134040>
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.
- Bennis, W.G. (1959b). *On Becoming a Leader.* Massachusetts, USA: Addison-Wesley.
- Bergensen, A.J. & Sonnett, J. (2001). The global 500: Mapping the world economy at century's end. *American Behavioral Scientist*, 44, 1602-1615.
- Berger, P. L. (1963). Charisma and religious innovation: The social location of Israelite prophecy. *American Sociological Review*, 28(6), 940-949
<http://dx.doi.org/10.2307/2090313>
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General Systems Theory.* New York: Braziller

- Blake, R. R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflict: Achieving intergroup trust, cooperation, and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1982). Management by grid principles or situationism: Which?. *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
<http://dx.doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Blake, R.R., Shepard, H. A. & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing.
- Blau, P. M. (1962). *La burocracia en la sociedad moderna*. Buenos Aires: Paidós.
- Blau, P.M. (1956). *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House.
- Blau, P.M. (1974). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interaccionism: perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bond, M. H. & Hwang, K. (1986). The social Psychology of Chinese people, en M.H. Bond (Ed.), *The Psychology of the Chinese People* (pp.213-226). Hong Kong: Oxford University Press.
- Bonoma, T.V. & Zaltman, G. (1981). *Psychology for Management*. Massachusetts: Kent Publishing Company Boston.
- Bower, G. (1981). Mood and memory. *American psychologist*, 36, (2), 129 -148.
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.129>

- Bower, H. G., & Forgas, J. P. (2000). Affect, memory, and social cognition. En: E. Eich, J.F. Kihlstrom, G. H. Bower, J. P. Forgas & P. M. Niedenthal. *Cognition and emotion*: New York: Oxford Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley
- Boyatzis, R.E. & Van Oosten, E. (2002). *International Executive Development Programmes* (7th Ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Boyatzis, R.E., Stubbs, L. & Taylor, S. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Journal on learning & Education*, 1(2), 150-162. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2002.8509345>
- Brackett, M. & Mayer, J.D. (2001). Comparing measures of emotional intelligence. Documento presentado en Tirad Positive Psychology Summit, Washington DC.
- Brelin, H. K., Davenport, K. S., Jennings, L. P. & Murphy P. F. (1994). *Focused Quality Managing for Results*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- Brief, A. P. & Roberson, L. (1989). Job-attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 9(19), 717-727. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01254.x>
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organization*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4 (3/4), 289-304. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90036-S](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(93)90036-S)

- Burbach, M. E., Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2003). *Linking an ability model of emotional intelligence to transformational leadership behaviors*. Lincoln, NE: University of Nebraska.
- Burke, W. (1989). Leadership as empowering others. In S. Srivastara (Ed.), *Executive power* (pp.55-71). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. USA: Atlantic Monthly Press.
- Burns, T. & Stlaker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Capra, F. (2007). *El Tao de la Física. Ed. 25 aniversario*. Málaga, España: Ed. Cirio.
- Carlin, J. (2010). El factor humano (Invictus), Nelson Mandela y el partido que salvó una nación. Barcelona: Seix Barral.
- Carpiceci, A. C. (2005). *Egypt Art and History, 5000 years Of Civilization*, Florencia: Casa Editrice Bonechi.
- Cartwright, D. (1965). Influence, leadership, and control. En J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp.1-47), Chicago: Rand McNally.
- Caruso, D. R., Mayer, J.D. & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R.E. Riggio, S.E. Murphy, & F.J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Caruso, D. R., Mayer, J.D. & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79, 306-320. http://dx.doi.org/10.1207/S15327752JPA7902_12
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. & Graham J. L. (2009). *International Marketing* (p.98).San Francisco, CA: McGraw-Hill.

- Chávez de la Peña, J. (2008). México: Editorial Trillas.
- Checkland, P. B. & Scholes, J. (1994). *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*. México: Limusa.
- Checkland, P. B. & Tsouvalis, C. (1996). *Reflecting on SSM: The Link Between Root Definitions and Conceptual Models*. Working Paper No. 5, Center for Systems and Information Sciences, University of Humberside, U.K.
- Checkland, P. B. & Wilson, B., (1980). Primary task an issue – basic root definitions in systems studies. *Journal of Applied Systems Analysis*, 7, England, U.K.
- Checkland, P. B. (1971). A systems map of the universe. *Journal of Systems Engineering*, 2(2), 197-114.
- Checkland, P. B. (1979). Techniques in Soft Systems Practice 2, Building Conceptual Models. *Journal of Applied Systems Analysis*, 6, 39-43.
- Checkland, P. B. (2001). *Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas*. México: Limusa.
- Checkland, P.B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*: UK: John Wiley and Sons Chichester.
- Chemers, M. M. & Ayman, R. (Eds.). (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and Directions*. New York : Academic Press
- Chemers, M. M. (1993). An Integrative Theory of Leadership en M. M. Chemers & R. A. Ayman (Eds.) (293-316), *Leadership Theory and Research Perspective and Directions*. London, UK: Academic Press.
- Cheng, K. M. (1995). The neglected dimension: Cultural in education administration, en: K. C. Wong & K. M. Cheng (Eds.) *Education Leadership and Change: An*

international Perspective (pp. 87-102). Hong Kong: Hong Kong University Press.

Chew, G. F. (1968). Bootstrap: A scientific idea?. *Science*, 161, 762-765.

Chew, G. F. (1970). Triumph or Frustration?. *Physics Today*, 12, 23-28.

Chia, S. A. (2007, 15 de julio). Confucian values have benefited Asia: MM. *The Straits Time*.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. (1999). The model of follower responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.

Christianson, S.A. & Engelberg, E. (2000). Organization of emotional memories. En: Tim Dalgleish & Mick Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion*. New York: John Wiley & Sons.

Chu, C. N. (2007). *The Art of war for women*. New York: Baror International.

Clark, M. S. & Isen, A. M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. En A. Hastorf & A.M. Isen (Eds), *Cognitive social Psychology* (pp. 73-108). New York: Elsevierpp. 73-108

Clausewitz, K. V. (2006). *De la guerra, naturaleza, teoría, estrategia, combate, defensa y ataque*. Argentina: Distal.

Cobb, C. & Mayer, J.D. (2000). Emotional intelligence: What the research says. *Educational leadership*, 58, 14-18.

Cohen, D. L. (1972) The concept of charisma and the analysis of leadership . *Political Studies*, 20, 299-305

Cohen, D. L. (1991). *Teams and Teamwork : Future Directions*. Los Angeles, CA: Center For Effective Organizations.

- Cohen, D. L., & March, J. G. (1974). *Leadership an ambiguity*. New York: McGraw-Hill.
- Collard, J. (2007). Constructing theory for leadership in intercultural context. *Journal of Education Administration*, 45 (6), 740-755.
<http://dx.doi.org/10.1108/09578230710829919>
- Collins, A. M., & Quillian, M. R. (1969). Retrieval time from semantic memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 8, 240-247.
- Collins, J. (2001a). *Level 5 Leadership, the Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Collins, J. (2001b). *Good to Great Why Some Companies Make The leap ... and others Don't*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Collins, J. (2009). *How the Mighty Fall, And Why Some Companies Never Give In*. New York: Harperollins.
- Collins, O. F., More, D. G. & Unwalla, D. B. (1964). The enterprising man. *Bureau of Business and Economic Research*. East Lansing, MI: Michigan State University. Communication Networks”, en M. Augier & J. G. March (Eds.), *The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert* (pp. 404-418). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Confucio (2000). *El centro invariable*. México : Ed. Yug.
- Conger , J., & Hunt, J. (1999). Charismatic and transformational leadership: Taking stock of the present and future. *Leadership Quarterly*, 10(2), 121-127.
- Conger J. A., & Kanungo, R. A. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Conger, J. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136-139.
- Conger, J. A & Kanungo, R. N. (Eds.). (1988b). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organization settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A & Kanungo, R. N. (1988a). Behavioral dimensions of charismatic leadership. En J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp.78-97). San Francisco: Jossey- Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988c). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 71-482.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983>
- Conger, J. A. (1985). *Charismatic leadership in business: An explorations study*. (Tesis de doctorado inédita), Harvard University, Cambridge.
- Conger, J. A. (1989a). *Charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco : Jossey-Bass
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1990). A Behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations. Paper presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco.

- Conger, J.A. (1989b). Leadership: the art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
<http://dx.doi.org/10.5465/AME.1989.4277145>
- Cooper, J. C. (1977). *The Way of the Mystic*. UK: The Aquarian Press Limited.
- Cooper, J. C. (1981). *Ying – Yang*. UK: The Aquarian.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in business*. London: Orion Business
- Cordes, C. L. & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210153>
- Cox, T. Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-37. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1991.4274675>
- Crowther F., Kaagan, S. S., Ferguson, M. & Hann, L. (2002). *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success*. Thousand Oaks, CA: Crowin Press.
- Crowther, F., Hann, L., & McMaster, K. (2001). Leadership. En P. Cuttance. (Ed.), *School Innovation: Pathway to the Knowledge Society (Innovation and Best Practice Consortium)* (pp.123-142). Australia: Department of Education Training and Youth Affairs. Recuperado el 6 de diciembre de 2009, de: <http://www.dest.gov.au/archive/schools/publications/2001/inovvation/report.pdf>
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Vol I y II, 2da Ed. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Eds.

- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in School*. Albany, NY: State University of New York Press.
- 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.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.75.4.989>
- Definición (2008). Definición de Gestión. Recuperado de definicion.de.com/gestion/#ixzz2Xovd2Rdz el 29 de septiembre de 2013.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2000a). Developing Comparative and International educational leadership and management: A cross-cultural model. *School Leadership and Management*, 20, 143-160. <http://dx.doi.org/10.1080/13632430050011399>
- Dimmock, C., & Walker, A. (1988a). Towards comparative education: The case for a cross-cultural, school-based approach. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 558-596. <http://dx.doi.org/10.1108/09578239810211554>
- Dow, T. E. (1969). The Theory of Charisma. *Social Quarterly*, 10, 306-318. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1533-8525.1969.tb01294.x>
- Drucker, P. (1974). *Management: Task, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges in the 21 Century*. New York, N.Y: Harper Collins.

- Drucker, P. (2008). *Management*. (Rev Ed.) En J. A. Maciariello, New York. N.Y: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper and Brother Publishers.
- Druskat, V. U., & Wolf, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90.
- Dubin, A. J. (1978). *Human relations: A job-oriented approach*. Reston, VA: Reston.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A. & Spangler, W.D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17-31.
- Ekman, P., Friesen, W. V., & O'Sullivan, M. (1995). Smiles when lying. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17-31.
- Emery, F.E. & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. En M. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management Science, Models and Techniques Vol. 2* (pp.83-97). New York, NY: Pergamon Press.
- Estrada A. B. (2001). *Validación Psicométrica de la Escala Multidimensional para la Medición del Bienestar Subjetivo de Anguas Plata y Reyes Lagunes en Estudiantes Universitarios Potosinos. Tesis de Licenciatura inédita.* Universidad Autónoma de San Luís Potosí.
- Estrada, C. A. Isen, A. M. & Young, M. J. (1994). Positive affect improves creative problem-solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians. *Motivation and Emotion*, 18(4), 285-299.
<http://dx.doi.org/10.1007/BF02856470>

- Fazio, R. H. (2000). Accessible attitudes as tools for object appraisal: Their costs and benefits. In G. Maio & J. Olson (Eds.), *Why we evaluate: Functions of attitudes* (pp. 1–36). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fazio, R. H. (2001). On the automatic activation associated evaluations: An overview. *Cognition and Emotion*, 15 (2), 115-141.
<http://dx.doi.org/10.1080/0269993004200024>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2nd Ed.)*. New York: Wiley.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M.M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, Ill: Scott Foresman and Company.
- Fiedler, F. F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, N.Y: Mc Graw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1970). Leadership experience and leader performance- Another hypothesis shot to hell. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 1-14.
- Fiedler, F.E. (1972). How Do You Make Leaders More Effective: New Answers to an Old Puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3–18.
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(72\)90008-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(72)90008-3)
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social Psychology*. New York: Academic Press.

- Fiedler, F.E. (1992). Time- Based measures of leadership experience and organizational performance: A Review of research and preliminary model. *Leadership Quarterly*, 3(1), 5-23. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90003-X](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(92)90003-X)
- Fiedler, F.E. (1993). The leadership Situational and the Black Box in Contingency Theories en M. M. Chemers & R. A. Ayman (Eds.), *Leadership Theory And Research Perspective and Diretions*, London, UK: Academic Press.
- Figueroa, J. G., Gonzales, G. E., & Solis, V. M. (1975). An approach to the problem of meaning: Semantic networks. *Journal of Psycholinguistic Research*, 5(2), 107-115. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01067252>
- Figueroa, J. G., Gonzales, G. E., & Solis, V. M. (1981). Una aproximación al estudio de las redes semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 13, 447-458.
- Fisher, C. D. (1998). *Emotional experiences at work: Do personality and demographic differences matter*. Documento presentado en la Primera Conferencia sobre Emociones y Vida Organizacional, San Diego, CA.
- Fisher, C. D. (2000a). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Fisher, C. D. (2000b). Affect and performance: A within-person análisis. En L.N. Dossier & J.B. Keys (Eds), *Academy of management best paper proceedings (CD-ROM)*. Pleasantville, NY: Academy of Management.

- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of organizational Behavior*, 21(2), 123-129.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<123::AID-JOB33>3.3.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB33>3.3.CO;2-#)
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition. Second edition*. New York: MxGraw-Hill, Inc.
- Forgas, J. P. (1992). Affect in social judgments and decisions: A multi process model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 227-275.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60285-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60285-3)
- Forgas, J. P. (1993). On making sense of odd couples: Mood effects on the perception of mismatched relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 59-71.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
<http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>
- Forgas, J.P. (1992a). Affect in social judgments and decisions: A multi process model. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental and social psychology* Vol. 25 (pp.227-75). San Diego, CA: Academic Press.
- Forgas, J.P. (1992b). On bad mood and peculiar people: Affect and person typicality in impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(5), 863-75. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.62.5.863>

- Forgas, J.P. (1994). Sad and guilty? Affective influences on the explanation of conflict episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 56-68. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.66.1.56>
- Forgas, J.P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 111(1), 39-66. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.117.1.39>
- Forgas, J.P. (2000). Network theories and beyond. En T. Dalgleish & M. Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion*. New York: John Wiley & Sons.
- Foster, G. M. (1962). *Traditional Cultures and the Impact of Technological Change*. New York: Harper and Row.
- Fox, S. & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not at all just 'G'. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220.
- Franke, R. H., Hofstede, G. & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12,165-173.
- Frankl V. E. (2004). *Man's Search for Meaning*. Barcelona: Plenum Press.
- Frankl, V. E. (1997). *Man's Search for Ultimate Meaning*. London, UK: Plenum Press.
- French, W. L. & Hellriegel, F. (Eds.) (1971). *Personnel Management and Organization Development: Fields in Transition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Friedland, W. H. (1964). For sociological concept of charisma. *Social Forces*, 43(1), 18-26. <http://dx.doi.org/10.2307/2575961>
- Friedrich, C. J. (1961). Political Leadership and the problem of Charismatic power. *Journal of Politics*, 23(1), 3-24. <http://dx.doi.org/10.2307/2127069>

- Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, 43(5), 349-58.
<http://dx.doi.org/10.1037//0003-066X.43.5.349>
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership. En R. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp. 47-84). Greenwich, CT: Information Age.
- Galanter, M. (1982). Charismatic religious sect and psychiatry: An overview. *American Journal of Psychiatry*, 139, 1539-1548.
- Gandhi, M. K. (1929/1982). *An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth*. London, UK: Penguin Books.
- Gardner, B. Avolio, & F. Walumba (Eds.). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: Vol. 3. Monographs in Leadership and Management* (pp. 155-182). New York: Elsevier.
- Gardner, H. (1982). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1991). *The Unschooled Mind: How Children Think and How Schools Should Teach*. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Creating Minds: An Anatomy of Creative Seen Throught the live*. New York, NY: Basic Books.

Gardner, H. (1998). *Leading Minds, an Anatomy of Leadership*. New York, NY: Basic Books.

Gardner, W., & Avolio, B. (Eds.) (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: Vol. 3. Monographs in leadership and management*. New York: Elsevier Science.

Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
<http://dx.doi.org/10.2307/259098>

George, J. M. & Bettenhausen, K., (1990). Understanding pro-social behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.75.6.698>

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.75.2.107>

George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x>

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726700538001>

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual análisis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.112.2.310>

- George, J. M., & Brief, A.P. (1996a). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in organizational Behavior*, 18, 75-109
- George, J. M., & Brief, A.P. (1996b). Negative affectivity and coping with job loss. *Academy of Management Review*, 21, 7-9.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W., Jr. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345-353.
<http://dx.doi.org/10.1037/h0048473>
- Gescheider, G. A. (1997). *Psychophysics: The fundamentals*. Tercera edición. Mahaw, Nueva Jersey: LEA.
- Gibson, J. L. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konospaske, R. (2003). *Organizations Behavior, structure, proceses, 13ed*. New York: The McGraw-Hill.
- Goh, J. W. P. (2009). Parallel leadership in a unparallel world-cultural constraints on the transferability of western educational leadership theories across cultures. *International Journal Leadership in Education*, 12(4), 319-345.
- Golding, W. (2012). *Lord of the Flies*. London: Faber & Faber Ltd.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2004). *El Líder Resonante Crea Más*. Barcelona: Editorial de Bolsillo.

- Grandey, A. A. (1988). *Emotional labor: A concept and its correlates*. Documento presentado en la Primera Conferencia sobre Emociones y Vida en las Organizaciones, San Diego, CA.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <http://dx.doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. F. (1970). *The Servant as Leader*. Westfield , IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greiner, L. E. (1979). Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones, *Harvard Business Review*, 69-77.
- Grof, S. & Grof, C. (1993). *El poder Curativo de las Crisis*. Barcelona: Editorial Kiroso.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. <http://dx.doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.111>
- Guelzo, A. C. (2009). The not-so-grand review: Abraham Lincoln in the *Journal of American History*. *The Journal of American History*, 96(2), 400-416.
- Hall, E. T. (1959). *The silent leanguaje*. New York, NY: Double Day.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Leanguaje*. New York, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1960). The Silent Leanguaje in overseade. *Harvard Business Review*, 190, 87-96.

- Hallinger, P. & Leithwood, K. (1998). Unseen forces: The impact of social culture on school leadership. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 126-151.
http://dx.doi.org/10.1207/s15327930pje7302_6
- Hallinger, P. (2004). Meeting the challenges of cultural leadership: The changing role of principal in Thailand. *Discourse: Studies in the cultural Politics of Education*, 25(1), 61-73. <http://dx.doi.org/10.1080/0159630042000178482>
- Hallinger, P. (2005). Educational leadership in East Asia: Implications for education in a global society. *UCEA Review*, 1, 1-4.
- Hamilton, R. (2006). *Ancient Egypt*. Bath, BA, UK: Parragon Books Ltd.
- Hamilton, R. (2006). *Ancient Egypt*. Bath, UK: Parragon Books
- Hannerz, U. (1992). *Cultural Complexity*. New York: University Press.
- Harris, T. G. (1993). The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker. *Harvard Business Review*, 71(3), 114-122.
- Hart-Davis, A. (Ed), (2007). *History*. London, UK: Dorling Kindersley.
- Hartel, C.E. Hsu, A.C. & Boyle, M. (2002). A conceptual examination of the casual sequences of emotional labor, emotional dissonance and emotional exhaustion: The argument for the role of contextual and provider characteristics. En N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C. E. J. Hartel (Eds), *Managing emotions in the workspace*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hattstein, M. (2005). *Religiones del Mundo*. Bonn, Germany: Edit Könemann.
- Heider, J. (1985). *The Tao of a Leadership*. Buenos Aires: Editorial Del Nuevo Extremo.

- Heider, J. (1986). *The Tao of leadership*. Lake Worth, FL: Green Dragon Books.
- Heifetz, R.A. (1994). *A leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heit, E. (1993). Knowledge concept learning. En K. Lamberts & D. Shanks (Eds.), *Knowledge, Concepts and Categories*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1973). *LEAD Self*. Escondado, C.A: Center for Leadership Studies.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4ed)*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5ed)*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional (7ed)*. México: Prentice Hall.
- Herskovitz, M. (1952). *Man and his works*. New York, NY: Alfred A. Knof.
- Hickman, C. R. (1990). *Mind of Manager, soul of a leader*. New York: Wiley.
- Hill, D. (2009). *La Antigua Roma*. Bath. UK: Parragon Books Ltd.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575. <http://dx.doi.org/10.1086/227049>
- Hochschild, A.R. (2002). *The managed heart: The commercialization of human feeling* (pp. 313-318). En Ashkanasy et al. Berkeley, CA: University of California Press.

- Hodgson, J. D., Sano, Y. & Graham, J. L. (2000). *Doing Business with the New Japan*. Boulder, CO: Rowman & Littlefield.
- Hofstede, G. (1980a). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions, En: J. B. Deregowski, S. Dziurawiecc & R. C. Annis (Eds.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology* (pp. 335-355). Netherlands: Swets and Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1980b). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences: Software of the Mind*. London: MCGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1992). "Cultural Constraints in Magnament Theories", Documento presentado en la reunión anual de The National Academy of Magnament, Las Vegas, agosto, 1-21.
- Hofstede, G. (1998). A case for comparing apples with oranges- international differences in values. *International Journal of Comparative Sociology*, 39 (1), 16-31.
- Hofstede, G. (1998). *Globalization and the Nation-State*. London: Macmillan.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences, 2a Ed*. Thousands, Oaks: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)

- Hollander, E. P. & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychology*, 45(2), 179-189. <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066X.45.2.179>
- Hollander, E. P. (1986). On the central role of leadership of process. *International Review of Applied Psychology*, 35, 39-53. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1986.tb01273.x>
- Hollander, E. P. (1993). Legitimacy, Power, and Influence: A Perspective on Relational Features of Leadership en M. M. Chemers & R. A. Ayman (Eds.), *Leadership Theory And Research Perspective and Directions*. London, UK: Academic Press.
- Holton, R. (2000). Globalization's cultural consequences. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 570(1), 140-152. <http://dx.doi.org/10.1177/0002716200570001011>
- Homs, R. (2005). *Marketing para el Lidrazgo politico y social*. México: Grijalvo.
- Hongson, J. D., Sano, Y. & Graham, J. L. (2000). *Doing business with the New Japan*. Boulder, CO: Rowlan & Littlefield.
- Horvath, W. (1981). Autopoiesis: A-theory of living organization. En M. Zeleny (Ed.), *The General Systems Research* (p.314). New York: Elsevier North Holland Inc.
- Hosking, D. & Fineman, S. (1990). Organizing proceses. *Journal of Management Studies*, 27(6), 583-604. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00264.x>
- House, F.E. (1980). *Organization Development and Change*. St. Paul, MN: West Publishing Co.

- House, R. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. En M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research perspectives and directions* (pp.577-594). Orlando, FL: Academic Press.
- House, R. J. & Terence R. M. (1974). Path-Goal, Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 7(3), 81-97. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <http://dx.doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1988). Power and personality in complex organizations. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual review of critical essays and reviews* Vol. 10 (pp.305-357), Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp.411-450). San Francisco: Jossey- Bass.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and priori test. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp.29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path- goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-89. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Iacocca, L. & Novak, W. (1984). *Iacocca: An Autobiography*. New York: Bantam.
- Ilgen, D.R. & Klein, H.J. (1989). Organizational behavior. En M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds), *Annual Review of Psychology*, Vol. 40 (pp. 327-51). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Irwin, H. (1996). *Communicating with Asia: Understanding People and Customs*. New South Wales, Australia: Allen and Unwin.
- Isen, A. M. & Means, B. (1983). The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition*, 2(1), 18-31. <http://dx.doi.org/10.1521/soco.1983.2.1.18>
- Isen, A. M. (1999). Positive affect. En T. Dalgleish & M.J. Power (Eds), *Handbook of cognition and emotion* (pp.521-539). Chichester, England: Wiley.
- Isen, A. M., & Bar-On, R. A. (1991). Positive affect as factor in organizational behavior. *Research in Organizational behavior*, 13, 1-53.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1206-1217. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.47.6.1206>
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Isen, A. M., Jonson, M. M., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of personality*

and Social Psychology, 48(6), 1413-1426. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.48.6.1413>

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?-The Japanese Way*. Englewood, Cliff, N. J: Prentice-Hall.

Jahonda, G. (1988). J'accuse. En M. H. Bond (Ed.), *The Cross- Cultural Challenge to Social Psychology* (pp. 86-95). Newbury Park, CA: Sage.

Janda, K. F. (1960). Towards the Explication of the Concept leadership in terms of the concept of power, *Human Relations*, 13(4), 345-363. <http://dx.doi.org/10.1177/001872676001300404>

Jennigs, E. E. (1962). *The Executive: Autocrat-Burocrat- Democrat*. New York: Harper and Row Publishers.

Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-46. <http://dx.doi.org/10.2307/259293>

Jordan, P. J., Ashkanasy, N.M. & Hartel, C.E.J. I. (2003). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372. <http://dx.doi.org/10.2307/4134384>

Joseph, A. & Linkletter, Karen, E. (2011). *Druker's lost Art of Magnament: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*. New York, N.Y: McGraw- Hill.

Juran, J. M. (1993). *What Japan Tough us About Quality*. Washington, DC: The Washington Post.

Juran, J.M. (1993). *What Japan Tauggt Us about Quality*. Washington: The Washington Post.

- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996b). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1997). *Fundamentals of organizational behavior*. Dubuque, IA: Kendall /Hunt.
- Karam, M. A., (s.f.) *Introducción al Budismo Tibetano*. México: Casa Tibet México.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246-245.
- Kasper–Fuehrer, E. C. & Ashkanasy, N.M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in Inter-organizational virtual organizations. *Journal of Management, 27*(3), 235-354. [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00090-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00090-3)
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings human relations research. En E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social Psychology of Organizations*. New York, NY: John Wiley.
- Katz, J., & Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organizations 2nd Ed*. New York: Wiley.
- Katz, J., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley

- Kau, A. K., Tambyah, S. K., Tan, S. J. & Jung, K. (2004). *Understanding Singaporeans: Values, Life styles, Aspirations and Consumption Behaviors*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Kau, A. K., Tn, S. K. & Vitz, J. (1998). *Seven Faces of Singaporeans—Their Values, Aspirations and Lifestyle*. Singapore: Prentice Hall.
- Kaufman, G. & Vosburg, S.K. (1997). “Paradoxical” mood effects on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151-170.
- Kazabov, N. (2007). *Evolving connectionist systems: The knowledge engineering approach*. Second edition. Londres: Springer-Verlag.
- Keating, E. K., Oliva, R., Repenning, N. P., Rockart, S., & Sterman, J. D. (1999). Overcoming the Improvement Paradox. *European Management Journal*, 17(2), 120-134. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00072-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00072-3)
- Keeley, M. (1995). The trouble with transformational leadership: Toward a federalist ethic for organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 67-95. <http://dx.doi.org/10.5840/10.2307/3857273>
- Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-56. <http://dx.doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Keown, D. (2000). *Buddhism*. England: Oxford University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1988). Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led. En J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The*

elusive factor in organizational effectiveness (pp.237-252). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Executive*, 8 (3), 73-92. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1994.9503101181>

Kihlstrom, J. F., Mulvaney, S., Tobias, B. A. & Tobis, I. P. (2000). The emotional unconscious. En E. Eich, J. F. Kihlstrom, G. H. Bower, J. P, Forgas & P. M. Niedenthal. *Cognition and emotion*. New York: Oxford Press.

Kinsbury, K. & Daus, C. (2001). The effects of emotional intelligence on job interview outcomes. Manuscrito inédito.

Klenke, K. (2003a). The “S” Factor in Leadership Education, Practice and Research. *Journal of Education for Business*, 79(1), 56-60.

Klenke, K. (2003b). *The leader's new work: Living with paradox*. Documento presentado en la reunión de la Asociación Internacional de Líderes, Guadalajara, México.

Klenke, K. (2004). The internal theatre of the authentic leader: Toward an integrated model of authentic leadership. *Documento presentado en Inaugural Gallup Leadership Summit*. Lincoln, Nebraska: *The Gallup Institute*.

Klenke, K. (2005). The internal theatre of the authentic leader: Integrating cognitive, affective, conative and spiritual facets of authentic leadership. En W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumba (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: Vol. 3. Monographs in Leadership and Management* (pp.155-182). New York: Elsevier.

Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.

Knowles, R. (2001). Self-organizing leadership: A way of seeing what is happening in organizations and a pathway to coherence. *Emergence*, 3(4), 112-127.

Knowles, R. (2002). Self-organizing leadership: A way of seeing what is happening in organizations and a pathway to coherence (Parte II). *Emergence*, 4(4), 86-97.

Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press

Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press

Kotter, J. P. (1990). *A force for change*. New York: Free Press.

Kotter, J. P., & Lawrence, P. R. (1974). *Mayors in action: Five studies in urban governance*. New York: Jhon Wiley.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to Sep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kras, E. S. (1995). *Management two Cultures: Bridging the Gap between US*. Yarmouth Maine, USA: Intercultural Press.

Krause, D. G. (1995). *The Art of War For Executives*. New Canaan, CT: Susan P. Urstadt Inc.

Krauze E. (2001). *Serie México Siglo XXI*. México: Editorial Clio.

- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Catching FIRE without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? En N. M. Askanasy, W. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions in the workplace: Theory, research, and practice* (pp.177-188). Westport, CT: Quorum Books.
- Kuo, E. (2000). *Tale of two cities: Hong Kong and Singapore from East Asian perspective. Inaugural Forum Speaker, International Dean's Forum.* University of Wisconsin-Oshkosh: Collage of Humanity and Arts.
- Lam, S., Lau, I., Chiu, C., Hong, Y. & Peng S. (1999). Differential emphases on modernity and traditional values in social categorization. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 237-256.
- Lao, T. (1970). *Tao Te Ching*. London, UK: Allen & Unwin.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
<http://dx.doi.org/10.2307/2391211>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
<http://dx.doi.org/10.2307/2391211>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1969). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lazarus, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. En K. R.

- Scherer, A. Schorr & J. Tom. *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. New York: Oxford University Press.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations*, 1(1), 5-41.
<http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K., Lippitt R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lindsay, P. H., & Norman, D. A. (1977). *Human Information Processing: An introduction to Psychology*. New York: Academic Press.
- Link, S. W. (1992). *The wave theory of difference and similarity*. New Jersey: LEA.
- Linkert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lippitt, G.L. & Schmidt, W.H. (1975). Etapas críticas de una Organización en Desarrollo, Harvard Business Review, Clásicos Harvard de la Administración, Vol. 4. México: Publicaciones Ejecutivas de México.
- Lippitt, R., & White, R. K. (1947). An experimental study of leadership and group life. En E. E. Maccoby, T.M. Newcomb & E. C. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp.495-511). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- López, E. O & Hedlefs, I. A. (2003). La memoria emocional: Estructura y organización de la información, *VI Reunión Nacional y V Internacional de Pensamiento y Lenguaje*, Marzo 23 al 26, Hermosillo, Sonora.
- López, E. O. (2001). *Los procesos cognitivos en la enseñanza-aprendizaje: Técnicas de investigación*. México, D.F: Trillas.
- López, E. O. (2002). *El enfoque cognitivo de la memoria humana: Técnicas de investigación*. México, D.F: Trillas.
- Lowney, C. (2003). *Heroic Leadership: Best Practices from a 50- Year- Old Company That Changed the World*. Chicago, IL: Loyola Press.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Luthans, F. (1977). *Organizational Behavior (2ed)*. Tokyo: Kosaido printing Co.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional (11a edición)*. México: McGraw–Hill.
- Macdonald, K. M. (1995). *The sociology of the professions*. Thousand Oaks, CA: Sage, Maciariello.
- Maciariello, J.A. & Linkletter, K. (2011). *Peter Drucker. El arte perdido de la gerencia*. Bogotá, Colombia: Norma.

- Malone, T. & Rockart, J. (1993). How will information technology reshape organizations? En S. Bradley, J. Hausmann & R. Nolan (Eds), *Globalization, technology, and competition: The fusion of computers and telecommunications in the 1990s* (37-56). Boston: Harvard Business School Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marcus, J. T. (1961). Transcendence and charisma. *The Western Political Quarterly*, 14(1), 236-241. <http://dx.doi.org/10.2307/443942>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Markman, A. B. (1999). *Knowledge Representation*. Austin, TX: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Martin, M. (1987). *The Jesuits*. New York, NY: Simon & Schuter.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on Management*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Mastenbroeck, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. En N. M. Askanasy, W. Zerbe & C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions in the workplace: Theory, research, and practice* (pp.19-35). Westport, CT: Quorum Books.
- Matin, M. (1987). *The Jesuits*. New York, N.Y: Simon and Schuster.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1992). *The Tree of Knowledge*. London: Shambala, Boston & London.

- Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1980), *Autopoiesis & Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: Reidel Publishing Co.
- Mayer, J. D. & Cobb, C.D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational Psychology Review*, 12(2), 163-183.
- Mayer, J. D. Salovey, P. & Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) user's manual*. North Tonawanda, NY: Multy-Health Systems.
- Mayer, J. D. Salovey, P. Caruso, D.R. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standar intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer, J. D. Salovey, P. y Caruso, D.R. (1999). Emotional intelligence metes traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2003). *Competing models of emotional intelligence*. En R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*. New York: Cambridge.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(49), 433-442. [http://dx.doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and preventive Psychology*, 4(3), 197-208. [http://dx.doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. En P. Salovey & D. Sluyter (Eds), *Emotional development*,

- emotional literacy, and emotional intelligence* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J.D. Salovey, P. & Caruso, D.R. (2001). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. Riggio & S. Murphy (Eds), *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mayer, J.D. Salovey, P. y Caruso, D.R. (2000). Models of emotional intelligenc. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D., DiPaolo, M. & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3), 772-81. http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa5403&4_
- Mayntz, R. (1972). *Sociologia de la Organizacion*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization* ,2nd ed. Cambridge, MA: Oxford Press, UK.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-223. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 117-126.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, N.Y: McGraw Hill.
- McGregor, D. (2000). The Human Side of Enterprise. *Reflection: The Sol Journal*, 2(1), 6-15. <http://dx.doi.org/10.1162/152417300569962>

- McNamara, T.P. (2005). *Semantic priming: Perspectives from memory and word recognition*. Nueva York: Psychology Press.
- Medin, D. L. & Shoben, E. J. (1988). Context and structure in conceptual combination. *Cognitive Psychology*, 20(2), 158–190.
[http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285\(88\)90018-7](http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285(88)90018-7)
- Medin, D. L. (1983). Structural principles of categorization. En T. Tighe & B. Shepp (Eds.), *Perception, Cognition, and Development: Interactional Analyses* (pp. 203–230). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Medin, D. L., Lynch, E. B., & Solomon, K. O. (2000). Are there kinds of concepts? *Annual review of psychology*, 51(1), 121-147.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.121>
- Messing, B. (1989). *The Tao of Management, and old study for new age*. Florida: Lake Worth Florida.
- Michelli, J. A. (2007). *5 principles For Turning Ordinary in Extraordinary*. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mitchell T. R. (1993). Leadership, Values, and Accountability. En M. M. Chemers & R. A. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research Perspective and Directions*. London, UK: Academic Press.
- Moline, G. (1991). *Japón Ritos y Mitos Shinto*. En *Rutas del Mundo No. 13*. Barcelona, España: Ed. National Geographic Society.

- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Mukunda, G. (2012). *Indispensable; When Leader Really Matter*. Boston, MA: Review Press.
- Müller, F. M. (2008). *Mitología Egipcia*. Barcelona: Ediciones Brountes.
- Murphy, G. L. (1988). Comprehending complex concepts. *Cognitive Science*, 12(4), 529–562. [http://dx.doi.org/10.1016/0364-0213\(88\)90012-2](http://dx.doi.org/10.1016/0364-0213(88)90012-2)
- Murphy, G. L. (1991b). Parts in object concepts: Experiments with artificial categories. *Memory & Cognition*, 19(5), 423–438. <http://dx.doi.org/10.3758/BF03199563>
- Murphy, G. L. (2002). *The big book of concepts*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Murray-Bosrock, M. (2007). *Asian Bussiness Custms and Manners*. New York, NY: Meadowbrook Press.
- Musch, J. & Klauer, K. C. (2003). The psychology of evaluation: an introduction. En J. Musch & K. C. Klauer. *The psychology of evaluation: affective processes in Cognition and emotion*. New Jersey: LEA.
- Musch, J., Elze, A., & Klauer, K. C. (1998). Are there word-length effects in the evaluative decision task?. *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie*, 4, 109-119.
- Nahavandi, A. (2009). *The Art and Science of Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Person Education Inc.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Niedenthal, P. M. & Halberstadt, J.B. (2001). Emotional response as conceptual coherence. En K. R. Scherer, A. Schorr & J. Tom. *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. New York: Oxford University Press.
- O'Shea, M., Ashkanasy, N. M., Gallois, C. & Härtel, C. E. J. (1999). *The relationship between the work environment and work attitudes/behaviours: A preliminary test of affective events theory*. Reunión anual de la sociedad de los psicólogos sociales de Australia de la Revista Australiana de Psicología. Adelaide, South Australia.
- O'Shea, M., Ashkanasy, N. M., Gallois, C., & Härtel, C. E. J. (2000^a). On the relationship between the work environment and work attitudes and behaviors: Causes and consequences of emotions in the workplace. En N. M. Ashkanasy, W. Zerbe & C. E. J. Härtel (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp.221-236). Westport, CT: Quorum Books.
- Oppenheimer A., (2010). *¡Basta de Historias!: La obsesión Latinoamericana con el pasado y las doce claves del futuro*. México: Editorial Random House Mondadori.
- Organ, D.W. & Near, J.P. (1985). Cognition vs. affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(1), 241-253.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207598508246751>
- Osborn, R., Hunt, J., & Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13(6), 787-837.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z*, Avon Books. New York: HarperCollins.
- Palomo, M.T. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

- Parker, S. & Wall, T.D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, J. W., Bettman, J. R. & Luce, M. F. (1998). Behavioral decision research: An overview. En M. H. Birnbaum (Ed.), *Measurement, Judgment, and Decision Making*. New York: Academic Press.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pekrun, R. & Frieze, M. (1992). Emotions in work and achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153-200.
- Peters T. J., & Eaterman, R. H., Jr. (1982). *In search for excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. New York: Random House.
- Pilkington H. & Johnson, R. (2003). Relations of identity and power in global/local context. *Cultural Studies*, 6(3), 259-283.
<http://dx.doi.org/10.1177/13675494030063001>
- Plutchik, R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Power, M. J. & Dalgleish, T. (1998). Cognition in the context of emotion: The case of depression. En Quelhas, A. C. & Pereira, F. (Eds.), *Cognition and context (pp.381-413)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Pugh, D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in service encounters. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
<http://dx.doi.org/10.2307/3069445>

- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and web being. *Motivation and Emotion*, 23, 135-154.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Redding, G. S. & Wong, G. Y. Y. (1986). The psychology of Chinese organizational behavior. En M. H. Bond (Ed.), *The Psychology of Chinese People* (pp.267-295). NY: Oxford University Press.
- Retóricas (2013). Origen de la palabra ejecutivo. Recuperado de: <http://www.retoricas.com/2013/02/origen-de-la-palabra-ejecutivo.html> el 27 de septiembre de 2013.
- Reyes, I. (1993). Redes Semánticas para la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 9(1), 81-97.
- Ries, A. & Trout, J. (1986). *Marketing Warfare*. San Francisco, CA: The McGraw-Hill.
- Ries, A. & Trout, J. (2006). *Marketing Warfare, 20th Anniversary of English Edition*. New York, N.Y: The MacGraw Hill.
- Robbins, S.P. (2002). *Organizational Behavior: Concepts, controversics, and applications*. Englewood Cliffts, N.J: Prentice Hall.
- Roberts, A. (2003). *Hitler & Churchill, Secret of Leadership*. Miami, FL: Santillana Publishing Company.
- Rogers, T. T., & McClelland, J. J. (2004). *Semantic cognition: A parallel distributed approach*. Cambridge, Massachussets: MIT Press.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York, NY: Wiley.

- Rosch, E. & Mervis, C. B. (1975). Family resemblance: Studies in the internal structure of categories. *Cognitive Psychology*, 7(4), 573–605.
[http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285\(75\)90024-9](http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285(75)90024-9)
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. En E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and Categorization* (pp.27–48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Roseman, I. J. (2001). A model of appraisal in the emotions system: Integrating theory, research, and applications. En K. R. Scherer, A. Schorr & J. Tom. *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. New York: Oxford University Press.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the Class-Room. *The Urban Review*, 3(1), 16-20.
- Rosenthal, R. (1966). *Effects in Behavioral Research*. New York, NY: Appleton Century Crofts.
- Rosenthal, R. (1996). *Experiments effects in the Behavioral Research*. New York: Apleton Century Crofts.
- Rossiter, C. (1960). *The American Presidency*. USA: Harvest Books.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger: Westport.
- Rumelhart, D. E., Smolensky, P., McClelland, J. L., & Hinton, G.E. (1986). Schemata and sequential thought processes. En J. L. McClelland, D. E. Rumelhart & The PDP research group. *Parallel distributed processing: Explorations in the microstructure of cognition. Volume 2: Psychological and biological models*. Massachusetts: MIT Press.
- Russell, J.A. & Feldman-Barrett, L. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal*

- of Personality and Social Psychology*, 76(5), 805-819.
<http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.76.5.805>
- Rusting, C.L. & DeHart, T. (2000). Retrieving positive memories to regulate negative mood: Consequences for mood-congruent memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 737-752.
<http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.78.4.737>
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1989). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. <http://dx.doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. En M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd Ed.) (pp. 504–520). New York: Guilford Press.
- Sauvy, A. (1965). *La Burocracia Editorial*. Buenos Aires: Eu. De. Ba.
- Schaubroeck, J. & Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB37>3.3.CO;2-C](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB37>3.3.CO;2-C)
- Schvaneveldt, R. W., Durso, F. T. & Mukherjil, B. R. (1982). Semantic distance effects in categorization tasks. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 8, 1-15.

- Schvaneveldt, R. W. (1990). Proximities, networks and schemata. En R. W. Schvaneveldt (Ed.), *Pathfinder associative networks: studies in knowledge organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.70.3.423>
- Schwarz, F. (2006). *Egipto reveleado, serie mayor*. Buenos Aires: Kier.
- Schwarz, N. & Bohner, G. (1996). Feelings and their motivational implications. Moods and the action séquence. En P.M. Gollwitzer & J.A. Bargh (Eds.), *Thepsychology of action. Linking cognition and motivation to behavior* (pp.119-145). New York: The Guilford Press.
- Secretaria de la Defensa Nacional (SEDENA) (1994). *Manual de Mando Militar*. México: Manuales del Ejercito Mexicano.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Selznick, P. (1948). Foundations of a theory of organizations. *America Sociological Review*, 13(1), 25-35. <http://dx.doi.org/10.2307/2086752>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Shah, J. I. (2009). Spiritual Aspect of Leadership Development: Moral Approach Understating Leadership Phenomenon. *The Dialoge, Qurtuba University of Science & Information Techonolgy*, 4(3), 387-408.

- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
[http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90003-9](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90003-9)
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 557-594
- Siebert, H. (1999). *Globalization and labor*. Tübingen, Germany: Mohr Siebeck.
- Siegle, G. J. (1996). *Rumination on affect: Cause for negative attention biases in depression* (Tesis de Maestría no publicada). San Diego State University: Departamento de Psicología.
- Siegle, G. J. (1999). *Cognitive and Physiological aspects of attention to personally relevant negative information in depression* (Tesis doctoral no publicada). San Diego State University: Department of Psychology.
- Siegle, G.J. (2001). A neural Network model of attentional biases in depression
 En J. Reggia & E. Ruppin (Eds.), *Disorders of Brain, behavior, and cognition: The neurocomputational perspective*. (pp.415-441). Amsterdam: Elsevier.
- Sim, S. F., (2001). Asian values, authoritarianism and capitalism in Singapore. *The Public*, 8(2), 45-66.
- Simcha, R. & Oded, S. (1985). "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis ". *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Simeha, R. *Corporate and Multinational Management*. Nueva York: Wiley.
- Simon, H. (1989). *Models of Bounded Rationality and Other Topics in Economics*,
- Simon, H. (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, Buenos Aires: El Ateneo.

- Simon, H. (1997). *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic*
- Simon, H. (2002). "Organization Theory in the Age of Computers and Electronic
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making proceses in administrative organization*. New York: Free Press.
- Simon, H. A. (1987). Making managerial decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57-64.
- Sims H. P. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sims, H. P. Jr., & Manz, C. C. (1984). Observing leader verbal behavior: Toward reciprocal determinis in leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 222-232.
- Sims, H. P., Jr. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: an empirical esample and a model. En J. G. Hun & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.121-137) Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Sinclair, R.C. & Mark, M.M. The influence of mood state on judgement and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. En L.L. Martin & A. Tesser (Eds), *The construction of social judgments* (165-193). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sinha, J. B. P. (1984). A model of effective leadership styles in India. *International Studies of Management and Organization*, 14, 86-98
- Smith, E. E., & Medin, D. L. (1981). *Categories and concepts*. Massachusetts: Harvard University Press.

- Smoke, K. L. (1932). An objective study of concept formation. *Psychological Monographs*, 42(4), 1-46.
- Sriraj, P.S. & Khisty, C.J. (1999). Crisis Management and Planning Using Systems Methodologies. *Journal of Urban Planning and Development*, 125(3), 121-135.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677-688. <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066X.51.7.677>
- Stevens, C.U., D'Intino, R.S. & Victor, B. (1995). The moral quandary of transformational leadership: Change for whom?. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*. Columbus: Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1975). The Evolution of Leadership Theory. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 4-6. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.1975.4975786>
- Strauss, G. (Ed.) (1974). *Organizational Behavior Research and Issued*. Madison, Wisconsin: Industrial Relations Research Association.

- Susuky, D. T. (1959). *Zen and Japanese Culture*. New York, NY: Princeton University Press.
- Sutton, R.I. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
<http://dx.doi.org/10.2307/256456>
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization, Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. London, UK: Capstone.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and Leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*. (Tesis Doctoral). Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 95-101.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, A. (1991). Can Iacocca fix Chrysler- again?. *Fortune*, 40-44.
- Taylor, F. (1991). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Taylor, R., & Rosenbach, W. E. (2005). *Military Leadership- In pursuit of Excellence*. Cambridge: Westview Press.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.43.1.399>

- Tersine, R., Harvey, M. & Buckley, M. (1997). Shift No. 5 organizational Paradigms: Traditional Management. *European Management Journal*, 15(1), 45-57.
- Thurow, L. (1992). *Head to Head*. New York, NY: William Morrow.
- Thurstone, L. L. (1927). A law of comparative judgement. *Psychological Review*, 34(4), 278-286. <http://dx.doi.org/10.1037/h0070288>
- Thurstone, L. L. (1959). *The Measurement of Values*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tichy, N.M. & Cohen E., (1997). *The Leadership Engine. How Winning Companies Build Leadership At Every Level*. New York, NY: Paperback.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Togerson, W. S. (1958). *Theory and methods of scaling*. New York: Wiley.
- Tónix, J. L. (1970). La burocracia. *Revista Mexicana de ciencia política*, 16(60), 181-193.
- Triandis H. C. (1993). The contingency Model in Cross-Cultural Perspective en M. M. Chemers & R. A. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research Perspective and Diretions*. London, UK: Academic Press.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tzu S. (2011). *El Arte de la Guerra*. México: Ediciones Coyoacan.
- United Nations (2012). *UN conference on sustentainable Development (Rio +20)*. UN Deparment of Economics and Social Affairs, Resolution 64/236.

- Urwick, L. F. (1943). *The Element of Administration*. New York: Harper and Brothers.
- Urwick, L. F. (1952). *Notes on the theory of organization*. New York: American Management Association.
- Valles, C. G. (1987). *Dejar a Dios ser Dios, imágenes de la Divinidad*. Santander, España: Editorial Sal Terrae.
- Velasco, J. M. (1984). La Armonía: o como construir una realidad durante las crisis organizacionales y los estados de transición. *Boletín Técnico trimestral Universidad de Monterrey*, 2(10).
- Velasco, J. M. (1988). El Desarrollo Organizacional en la década de los 90's: La Necesidad de contar con enfoques integrales y de negocios, Memorias del Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional, Monterrey, Nuevo León, México.
- Velasco, J. M. (1992). *Programa de desarrollo de liderazgo Efectivo orientado a la calidad del servicio*. Monterrey, México: The Development Center.
- Velasco, J. M. (1994). *Liderazgo Efectivo*. Monterrey Nuevo León, México: The Development Center.
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing*, 14(6), 617-636. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199709\)14:6<617::AID-MAR6>3.3.CO;2-U](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199709)14:6<617::AID-MAR6>3.3.CO;2-U)
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D.A. Bass, B.M. & Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15(4), 381-394.
<http://dx.doi.org/10.1177/105960119001500404>
- Watzlawick, P. (1964). *An anthology of human communications*. Palo Alto, CA: Science & Behavioral Books.
- Watzlawick, P., Bevin, J., & don, D. J. (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires, Argentina: Tiempo contemporáneo.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974). *Change, principles of problem formation and problem resolution*. New York, NY: Norton Inc.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. New York , N.Y: Oxford University Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and society*. New York: Bedminster.
- Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Webber, R. A. (1969). Convergence and divergence? A vital managerial question revisited. *Columbia Journal of World Business*, 23(1), 75-83.
<http://dx.doi.org/10.1080/0013191700230103>
- Webster's Revised Unabridged Dictionary (1997). New Jersey: G. & C. Merriam.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and

- variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 1-24.
<http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1999.2824>
- Wentura, D. (1999). Activation and inhibition of affective information: Evidence for negative priming in the evaluation task. *Cognition and Emotion*, 13 (1), 65-91.
- Wesley, F. R., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32
- Wharton, A. S. & Erickson, R.J. (1995). The consequences of caring: Exploring the links between women's job and family emotion work. *Sociology Quarterly*, 36(2), 273-296. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1533-8525.1995.tb00440.x>
- White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper & Brothers.
- White, L. P. & Wooten, K. C. (1986). *Professional ethics and practice in Organizational Development: A systematic análisis of issues, alternatives, and approaches*. New York: Praeger.
- Wikipedia (2013). Definición de Autocracia. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Autocracia>, el 23 de septiembre de 2013.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven: Yale University Press.
- Wilson, B. & Velasco, J. M., (1984). *A system methodology for Planning change*, Documento presentado en el III Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México, Monterrey, México.

- Wilson, B. & Velasco, J. M., (1984). *A system methodology for Planning change*, Documento presentado en el III Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México, Monterrey, México.
- Wilson, B. (1971). Design and improvement of process systems. *Journal of Applied Systems Analysis*, 2.
- Wilson, B. (1979). The Design and Improvement of Management Control Systems Engineering, 2 (2).
- Wilson, B. (1980). *Systems engineering at Lancaster and the lessons learned*. Documento presentado en la Conferencia Internacional de Sistemas de Ingeniería, England, U.K.
- Wilson, B. (1987). *A systems methodology for information requirements analysis. Systems Development for Human Progresses*. Amsterdam, Holland: Elsevier.
- Wilson, B. (1993). *Sistemas: conceptos, metodología y aplicaciones*. México: John Wiley.
- Wilson, B., Velasco, J. M., & Durán, J., (1993). *An integral approach to Organizational Development*, I.S.C.O.L., Lancaster, England – The Development Center, Monterrey, N.L., México. Unpublished manuscript.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Wright, T. A. & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1-13. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W)

- Xu, X., Yu, F. & Shi, J. (2011). Ethical Leadership and Leader's Personalities. *Social Behavior and Personality*, 39 (3), 361-368.
<http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.361>
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. En K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.). *Measures of Leadership* (pp.151-170). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. En K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp.151-170). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(4), 414-440.
[http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90026-2](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(71)90026-2)
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1990). *Skills form managers and leaders*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. & Lepsinger R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. New York: Pfeiffer.

- Yukl, G. A. (1988). *Development of a validation of the Managerial Practices Questionnaire (Technical Report)*. Albany: State University of New York at Albany.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yu-tang, L. (1967). *Mi Patria y mi Pueblo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Zaleznik, A. (1970). Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 48(3), 47-60.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (5), 67-78. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>
- Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *The Executive*, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1990.4274698>
- Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. (1975). *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton Mifflin.
- Zenger, J. H., Musselwhite, E. & Hurson, K. & Perrin, C. (1994). *Leading Teams: Mastering the new role*. Scarborough, ON: Irwin Professional Publishing.