



**real**

revista de estudios  
avanzados de liderazgo

Primavera 2013  
Volumen I, Número 2



REGENT UNIVERSITY.  
SCHOOL OF BUSINESS & LEADERSHIP



*Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)* es una revista científica especializada en la divulgación de nuevo conocimiento en el idioma español. Aunque su base es la Universidad de Regent en los Estados Unidos, su público son los hispano-lectores (académicos, profesionales y estudiantes) tanto de los Estados Unidos como de toda Latinoamérica, España y el Caribe.

### **Editores**

#### **Editor**

Rodrigo A. Zárate, DSL

#### **Editor Asociado**

Sergio G. Matviuk, Ph.D.

### **Comitéa Editorial**

Absael Antelo, Ph.D.

University of the Incarnate Word—  
USA/Bolivia

Omar Alonso Patiño, Ph.D.  
Universidad EAN—Colombia

Julio Cesar Acosta Prado, Ph.D.  
Universidad Externado de Colombia—  
Colombia/España

Tomás Bas, Ph.D.  
Universidad Adolfo Ibañez—Chile

Enrique Zone, Ph.D.

Azusa Pacific University—USA

Guillermo Cardoza, Ph.D.  
Instituto de la Empresa—España

Pedro Hernández López, Ph.D.  
Universidad Metropolitana—  
Puerto Rico

Gerson Moreno-Riaño, Ph.D.  
Regent University—USA



### Comité Científico

José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.  
Universidad Antonio de Nebrija – España

Denise Arguelles, Ph.D.  
Universidad EAN—Colombia

María Amalia Trillo Holgado, Ph.D.  
Universidad de Cordoba—España

Alejandro Bernhardt, Ph.D.  
ESADE Business School—Argentina

Carlos Hernán González Campo, Ph.D.  
Universidad del Valle – Colombia

Luis Molinié, Ph.D.  
École des Sciences de la Gestion—  
Canadá

Mónica Longo-Somoza, Ph.D.  
Universidad Complutense de Madrid—  
España

Elizabeth León, Ph.D.  
Universidad EAN—Colombia

Manuel Garzón Castrillón, Ph.D.  
Fundación para la Investigación y el  
desarrollo Educativo Empresarial  
FIDEE—Colombia

### Producción

**Corrector/Revisora de Textos**  
Jennifer Mendoza, M.Ed.

**Diagramación y Producción**  
Sarah Stanfield, M.A.

### Escritura y Comunicación

Julia Mattera, M.A.

### Canje y Correspondencia

Regent University—Escuela de Negocios y Liderazgo  
1000 Regent University Drive  
Virginia Beach, VA 23464-5138, USA  
Depósito Legal



## Índice

### **Innovación: Ahora o Nunca**

Francisco Afanador ..... 6-10

### **Antropología y Liderazgo: ¿Por qué nos Gustan los Líderes?**

Santiago Aparicio García ..... 11-20

### **Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas**

Zaida I. Berdecía Cruz, Ph.D., Joyce R. González-Domínguez, Ph.D.,  
y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos, Ph.D. .... 21-32

### **La Conciliación Empresa – Familia: ¿Humanidad o Gestión?**

Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón ..... 33-44

### **La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones**

Ricardo Prada Ospina ..... 45-50

*Las opiniones y argumentos de los artículos publicados en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo – REAL son exclusivos de cada autor y no representan el pensamiento oficial de REGENT University ni de la Revista REAL.*

*Todos nuestros artículos pueden ser reimprimos para propósitos académicos en concordancia con la doctrina de uso justo tal como se describe en la Ley de Derechos de copia (Copyright) de Los Estados Unidos. Cualquier persona que desee reimprimir artículos de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento para uso comercial o ganancia monetaria, debe solicitar permiso y pagar por el derecho a reimprimir. Por favor haga clic aquí para solicitar el permiso para reimprimir.*



### Palabras Del Editor

Rodrigo A. Zárate, DSL  
Editor

Varios autores han escrito acerca de las diferencias entre liderazgo y gerencia, sin embargo las dos palabras siguen siendo utilizadas como sinónimos y en la mayoría de los casos no se tiene claridad total acerca de su diferencia. En este segundo número de la *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo* – REAL hemos aceptado artículos en varias áreas de la gerencia relacionadas directamente con el liderazgo.

Una de las diferencias básicas de estos dos términos es que el liderazgo tiene que ver con influencia que se basa a la vez en valores claros por parte del líder; mientras que la gerencia tiene que ver más con la operación o actividades que llevan a la organización al cumplimiento de las metas. REAL está comprometida con la generación del debate académico que conlleve a la generación de nuevo conocimiento que sirva a los líderes latinoamericanos a liderar mejor sus organizaciones y así lograr aumentar tanto productividad como competitividad.

Por lo anterior los sigo invitando a que nos envíen sus escritos académicos para lograr generar ese debate académico que necesitamos y que desencadenará en un crecimiento del estudio del liderazgo en los países de habla hispana.

# Innovación: Ahora o Nunca

Francisco Afanador

## Resumen

Este documento presenta resultados de investigación en el área de gerencia de innovación desde una perspectiva analítica e interpretativa recurriendo a fuentes originales.

Para ningún empresario es un secreto que las decisiones de negocios no son asunto fácil. Pero en el mundo de hoy caracterizado por creciente complejidad e incertidumbre, elegir la mejor alternativa y llevarla a cabo en forma rápida y consistente es indispensable. El propósito de este artículo es estudiar uno de los atributos más críticos de todo líder: la capacidad de tomar decisiones. Se prestará especial atención a los parámetros utilizados para decidir si productos, servicios o conceptos innovadores deben ser desarrollados o no.

Enmarcado en una perspectiva judeocristiana, este documento analiza métodos tradicionalmente usados en la toma de decisiones y propone un nuevo paradigma basado en el concepto de diseño como herramienta de innovación.

*Palabras clave: Innovación, negocios y liderazgo desde una perspectiva judeocristiana, el diseño como herramienta de innovación*

## Abstract

It is no secret that decision-making at the executive level is difficult. Due to the great number of variables and uncertainties, the speed at which decisions need to be made, and the array of risks and opportunities associated with them, today's business choices are challenging. Therefore, it is vital that leaders make the best decisions, implementing them quickly and consistently. This article studies one of today's most critical skills: decision-making, as it relates to innovation through new products, ideas or services. The research, framed within a Judeo-Christian worldview, reviews traditional decision-making methods and submits a

new paradigm based on design thinking as a tool for innovation.

*Keywords: Innovation, decision-making, business from a Christian perspective, design thinking*

---

Innovación. ¿No es esta una más de miles de tendencias de negocios que no pasa de ser un palabra exótica que nadie entiende o puede explicar y mucho menos poner en práctica? La respuesta no es fácil y las opiniones al respecto varían del claro a oscuro. Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, asegura que “la única fuente de beneficios a largo plazo, y la única razón para invertir en una compañía es su habilidad para innovar” Kwoh (2007, p. 50). responde así a la pregunta de qué tan importante es la innovación organizacional: “Aquellos que no están continuamente ideando están destinados a ser seguidores y no líderes. Para muchos ser seguidores no es un mal camino. Pero rehusarse a adaptar puede ser el primer paso antes de cerrar la compañía.” La revista *The Economist* declaró que “es un hecho que la innovación es el ingrediente más importante de cualquier economía moderna.” Pero la innovación también tiene detractores. Kwoh (2012) en un artículo para *Wall Street Journal* sostiene que muchas empresas utilizan el término para describir cambio sustancial cuando la realidad es que su ‘invención’ no pasa de ser convencional. Berkun (2007) llama a la innovación una palabra ‘camaleón’ usada para encubrir deficiencias organizacionales de fondo. Esta nueva tendencia se ha hecho visible en múltiples formas: más de 250 libros ha sido publicados sobre el tema en 2012, cientos de negocios de consultoría en innovación han abierto sus puertas y el título de Presidente Ejecutivo de Innovación (CIO por sus siglas en inglés) ha llegado para quedarse.

Cualquiera que sea la opinión que una organización adopte al respecto es claro que la innovación es un

tema que no se puede ignorar. Es un concepto que energiza organizaciones y cuando se implementa adecuadamente puede traer grandes beneficios. Pero la innovación es una disciplina por dominar. Requiere grandes esfuerzos y convertirse en el mejor innovador requiere práctica (Anthony, 2012).

¿Qué hacer entonces a nivel ejecutivo cuando se enfrenta la decisión de innovar? ¿Es acertado comercializar un producto, servicio o concepto innovador o no? ¿Qué criterios ayudan a guiar la decisión en una dirección o la otra? A continuación se estudiarán los fundamentos que componen el proceso de decisiones a nivel ejecutivo en materia de innovación. Se prestará particular atención a la forma como los valores judeocristianos arrojan luz a esta disciplina.

### **Una Perspectiva Judeocristiana**

Cada individuo tiene una forma de entender el mundo que lo rodea. Un lente que usa para interpretar la realidad y dar significado a eventos, experiencias y relaciones (Fisher 2007). Este documento enmarca el liderazgo y los negocios en una perspectiva propia de los valores y tradiciones judeocristianas. En este sentido el líder afiliado a estos valores (el Cristiano) cuenta con un arsenal de recursos únicos a su disposición.

Los líderes de negocios, hoy más que nunca, están poniendo en tela de juicio la forma tradicional de hacer negocios con el sólo propósito de acumular riquezas. En medio de noticias de escándalos y fiascos financieros muchos líderes están reorientando la ruta profesional que inicialmente tomaron. ¿Dónde encuentra el líder Cristiano guía y dirección?

El líder Cristiano no camina ciegamente. Ha recibido una guía para el viaje, un libro sagrado que es inspirado por Dios y “útil para enseñar, redarguir, corregir y entrenar en justicia.” Dicho libro es una guía para aquellos que buscan la verdad (Bekker, 2011).

Este libro son las Sagradas Escrituras. Estudiarlo y entenderlo a fondo permitirá traer de nuevo los valores morales desde donde se deben ejercer el liderazgo y los negocios. En palabras de Bekker (2011): “Producir la clase de líderes capaces de implementar

cambios positivos a escala global sólo es posible cuando nuestra noción y práctica de negocios sean completamente iluminadas y guiadas por las Sagradas Escrituras (2 Tim 3:16-17).”

En su primera página, las Sagradas Escrituras relatan como Dios, en el principio, creó los cielos y la tierra y estableció las leyes que gobiernan la naturaleza desde las galaxias hasta las partículas subatómicas. Y allí, en el principio, Dios creó al hombre a su imagen y semejanza y le dio autoridad y dominio sobre toda la creación (Génesis 1:27).” Cuando el género humano se encuentra cara a cara con la oportunidad de innovar, sea el fuego, la rueda, o la interconnectividad que vemos hoy, no está más que reflejando una porción de la infinita creatividad de su Creador. En este sentido se puede hablar de una “innovación cristiana.” Oster afirma que la innovación cobra un carácter cristiano cuando esta íntimamente ligada a los propósitos y métodos Divinos (Oster, 2007). Toda innovación comienza y termina en la necesidad de un consumidor final. El enfoque cristiano no percibe a los clientes como partes intercambiables o desechables, sino como relaciones marcadas por el respeto y el cuidado; ordenados por Dios y establecidos en la Biblia (Thompson, 1997): “Este mandamiento nuevo les doy: que se amen los unos a los otros. Así como yo los he amado, también ustedes deben amarse los unos a los otros (Juan 1:34).”

Por último, el líder cristiano está llamado a actuar y pensar como Jesús. La toma de decisiones en el mundo moderno va más allá de listas de acciones, fórmulas y procesos. Requiere responder al llamado de pensar y caminar como Jesús a través del poder del Espíritu Santo (Chewning, 1990).

### **Decisiones a Nivel Ejecutivo**

Antes de estudiar el proceso de toma de decisiones, es necesario establecer como telón de fondo un concepto crítico: el riesgo. Estudios realizados por Bain y Company muestran que la cualidad que más caracteriza a las organizaciones de alto rendimiento es la habilidad de tomar decisiones efectivas que se traduzcan en acciones inmediatas. Dichas decisiones estarán siempre enmarcadas por un factor común que

es la presencia de riesgo: ¿Cuánto riesgo es posible tolerar y en qué divisiones dentro de la organización se puede permitir? De ahí que la tarea más importante de un líder de negocios hoy en día sea establecer un margen apropiado de riesgo que sea consistente en todas las áreas de la organización (Gadiesh, 2005).

### Estrategías de Innovación

1. Hace 40 años, los nuevos productos o categorías de producto de una multinacional representaban el 15% de su estrategia, hoy esta cifra se ha duplicado a 30% lo que subraya que el énfasis en innovación está en su punto más alto. A continuación se describen criterios basados en el trabajo de Gadiesh (2007) que pueden guiar la toma de decisiones en cuanto a innovación se refiere. Monitorear competidores nuevos e imprevistos. Un ejemplo extremo es la industria de golosinas que actualmente compite con las compañías de telefonía móvil por los ingresos de los adolescentes.
2. Actuar con determinación y visión. El caso Toyota Prius es un ejemplo de tenacidad. En la década de los 90 la compañía le apostó a la investigación de este automóvil híbrido. A pesar de pasar por varios años de pérdida la compañía no abandonó el proyecto y en los últimos años muchos clientes están dispuestos a someterse a la lista de espera. Otro caso importante es la petrolera BP en su iniciativa y visión de competir y liderar en el mercado de la energía solar.
3. Audacidad para seguir a los clientes donde quiera que vayan. En 2011 la empresa de investigación Forrester advirtió que vivimos en la edad del consumidor--clientes con el poder de perturbar cada industria. Y en esta era del cliente una de las ventajas competitivas más críticas es conocer y conectarse (obsesionarse) con el consumidor. Regresando al caso de BP es interesante notar cómo llegó a sus clientes de paneles de energía solar a través de tiendas mayoristas como Home Depot. Esta estrategia revela como no sólo producir ideas innovadoras sino a la vez rastrear las necesidades de los clientes hacia el futuro es la

responsabilidad número uno del líder de negocios (Bernoff, 2011).

### Precauciones

Hay elementos que siempre formarán parte de una decisión y es importante considerarlos antes y durante el proceso para evitar consecuencias no deseadas o para aprender lecciones útiles en el futuro.

1. La trampa del sí o no. En medio de la rapidez y complejidad del mundo de hoy es fácil caer en estas dos limitadas opciones. ¿Lanzar el producto, servicio o idea, no lanzarlo? Para mirar más allá de este síndrome es útil pensar en términos de las siguientes preguntas (Oster, 2012):
  - ¿Es más conveniente y rentable vender la idea que lanzar el producto?
  - ¿Es el tiempo apropiado para el lanzamiento o es tiempo de posponer la ejecución de la idea?
  - ¿Es tiempo de combinar la idea con otras alternativas no consideradas anteriormente?
2. Resultados no deseados. Una innovación conocida y usada por todos hoy son los filamentos de la bombilla incandescente. Thomas Edison jamás imaginó que siglos más tarde diferentes aplicaciones de su invento traerían consecuencias no deseadas. Para mencionar sólo un ejemplo, la alteración en las rutas de aves migratorias (Cheney, 2012). Resultados no deseados puede ocurrir cuando diferentes fuerzas (sociales, económicas, psicológicas) conducen una nueva tecnología a usos extremos (polución eléctrica).
3. Resultados no esperados. Cientos de descubrimientos en el campo científico han sido el resultado de accidentes que ocurren a pesar de planeación y métodos, abriendo así las puertas a nuevas oportunidades y horizontes.
4. ¿Qué hacer con el fracaso? Ningún líder de innovación trabaja con el objetivo de fracasar en



su empresa. Pero toda estrategia de innovación debe tener lineamientos claros de cómo la organización a todo nivel debe responder cuando la derrota llama a la puerta.

En su más reciente libro, Andrew Zolli (2012) se pregunta:

“¿qué hace que algunas organizaciones fracasen mientras otras salgan a flote? ¿Estamos acaso a merced de fuerzas más allá de nuestro control? ¿O hay algo que podemos hacer para asimilar mejor los fracasos como seres humanos, en nuestras economías, y en el planeta en que vivimos? Las respuestas a éstas preguntas están moldeando un nuevo campo de estudio enfocado en la elasticidad (*resilience*): la habilidad de personas, comunidades, y organizaciones de mantener su integridad y propósito fundamentales en medio de sorpresas imprevistas. Un concepto provocativo, optimista, y que llama la atención, elasticidad, nos explica por qué algunos sistemas, personas, y comunidades colapsan al enfrentar trastornos y, en últimas, cómo se recuperan.”

## El Futuro

Las decisiones estratégicas de innovación a través de ideas, productos o servicios requieren cuidadosos estudios y práctica de métodos tradicionales como mercadeo, presupuestos, categoría y diseño de producto, fuerza y canal de ventas, grupo objetivo, distribución, pruebas con consumidores, precio, etc. Pero los problemas que las organizaciones enfrentan

hoy a nivel global necesitan un nuevo enfoque más allá de estos métodos: innovación. Fallas en los servicios de salud, millones de personas sobreviviendo con un salario mínimo, crisis energética, sistemas educativos que colapsan, compañías cuyos mercados tradicionales son alterados por la llegada de nuevas tecnologías. Todos estos problemas tienen un actor principal en común: seres humanos (Brown, 2008). Tim Brown (2008), CEO y presidente de IDEO propone una solución que él ha llamado pensamiento de diseño (*design thinking*), una metodología que busca entender y observar a fondo lo que los consumidores desean y necesitan en su diario vivir; qué aceptan y qué rechazan sobre la forma como diferentes productos son fabricados, empaçados, promocionados, vendidos y respaldados. Una estrategia que seguro dará una nueva dimensión de valor agregado a nuevas ideas, productos o servicios.

## Conclusión

Hoy en día, innovación es la principal fuente de diferenciación y competitividad en una organización (Brown 2007, p. 86). Innovación no es un alternativa, y siempre vendrá acompañada de potencial riesgo y fracaso--elementos que el líder de hoy debe usar como herramientas de aprendizaje y lecciones para el desarrollo de nuevas ideas, productos o servicios. La decisión de innovar o no hacerlo será más significativa cuando nuestra noción y práctica de negocios estén completamente iluminados y guiados por las Sagradas Escrituras (Bekker, 2011). Adicionalmente a los estudios tradicionales de mercado y de negocios es importante invitar a la mesa de innovación la mente y perspectiva del diseño.

---

## Francisco Afanador

**Email:** fafanador@regent.edu

**Universidad:** Regent University

**Cargo:** Estudiante

*Francisco Afanador es publicista egresado de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Su experiencia de más de dos décadas en comunicación visual lo ha llevado a ser parte de organizaciones tan variadas*

*como BBDO Colombia, Wycliffe/SIL International, y Regent University—en ésta ultima se ha desempeñado como diseñador y gerente de proyectos desde 2005. Actualmente cursa estudios de posgrado en administración de negocios (MBA) en Regent. Sus áreas de interés e investigación se concentran en emprendimiento, misiones y negocios, ideación, nuevas tecnologías, y pensamiento de diseño. Francisco nació en Bogotá, Colombia y actualmente vive con su familia en Virginia, Estados Unidos.*

## Referencias

- Anthony, S. (2012, September 3). How big companies can save innovation. [Harvard Business Review, HBR Blog Network] Recuperado de <http://bit.ly/QWW2Wm>
- Anthony, S. (2012). Innovation is a discipline, not a cliché. [Harvard Business Review, HBR Blog Network]. Recuperado de [http://blogs.hbr.org/anthony/2012/05/four\\_innovation\\_misconceptions.html](http://blogs.hbr.org/anthony/2012/05/four_innovation_misconceptions.html)
- Bekker, C. J. (2011). Making sense of the journey: The Christian business leader as pilgrim. *Regent Global Business Review*, (5)1.
- Berkun, S. (2010). *The myths of innovation*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Bernoff, J. (2011). *Competitive strategy in the age of the customer*. Cambridge: Forrester.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 89, 84-92.
- Cheney, I. (2012, July 5). *The city dark*. Recuperado de <http://www.pbs.org/pov/citydark/#.UQZy9oVMjmx>
- Chewning, R. C., Eby J. W., y Roels, S. J. (1990). *Business through the eyes of faith*. New York: Harper y Row.
- Collins. Gadiesh, O. (2011). Tough choices for tough times. *Business Strategy Review*, 3(5).
- Kwoh, L. (2012, May 23). You call that innovation? *Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/article/SBI0001424052702304791704577418250902309914.htm>
- Oster, G. W. (2007). Innovation in action. School of Global Leadership y Entrepreneurship. Virginia Beach: Regent University.
- Oster, G. W. (2008). Derailing design thinking. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1).
- Schneider, J., y Hall, J. (2004). Why most product launches fail. *Harvard Business Review*, 22(4).
- Thompson, F. (1997). *The Thompson chain reference study Bible*. (New King James Version.). Nashville: Nelson Publishing.
- Zolli, A. y Healy A. M. (2011). When failure looks like success. *Harvard Business Review*, 90(5).
- Zolli, A. y Healy, A. M. (2012). *Resilience: Why things bounce back*. New York: Free Press.

# Antropología y Liderazgo: ¿Por qué nos Gustan los Líderes?

Santiago Aparicio García

## Resumen

El presente artículo es de reflexión. Analizar el liderazgo sin analizar las voliciones de los seguidores es un error típico. Si una persona es líder, lo es por que así lo han decidido los seguidores. Entonces, ¿por qué les gustan a las personas los líderes? Pese a que nuestras sociedades han perdido su componente mítico, un buen análisis antropológico nos permite observar que es ahí donde reside parte del encanto de los líderes. Por eso en este artículo analizaremos esos componentes míticos del liderazgo y varios modelos de liderazgo mítico.

*Palabras clave: Liderazgo, mito, teoría conocimiento, emprendimiento, seguidores*

## Abstract

Researching leadership without analyzing the volitions of followers is a common mistake. So, why do people like leaders? While society has lost its mythic component, an anthropological analysis allows us to observe that therein lies part of the leader's charm. In this article, the mythical components of leadership and various mythical leadership models will be analyzed.

*Keywords: Leadership, myth, knowledge theory, undertaking, followers*

---

Líderes transformacionales, líderes servidores, líderes creativos, líderes carismáticos... Pónganle el adjetivo que prefieran, déjense orientar por la escuela de pensamiento que deseen, pero de lo que no cabe duda es de que el sustantivo siempre es el mismo: líderes. Los hay altos, bajos, gordos, flacos, de uno u otro color, religión, estatus social, pero todos ellos nos "atraen." Unas veces por un convencimiento racional y las más de ellas por algo que fluye en nuestro interior. Es una pequeña voz que nos invita a seguir a determinados seres humanos (o grupo de seres humanos) que consiguen que racionalicemos lo

irracional e, incluso, trivialicemos lo irracional. Esa voz interior (racional y/o irracional) viene determinada por nuestra vida en comunidad. Por habitar en un territorio con otras personas con las que compartimos anhelos y discrepancias. Esa voz es la que queremos descifrar en este artículo. ¿Qué mecanismos nos impulsan a seguir a otras personas? Y además, ¿por qué nos gusta seguirles? Esto es, el artículo se va a situar en la perspectiva del seguidor. Esa figura tan olvidada en los estudios del liderazgo y que, sin embargo, tan importante es para que la función social del mismo cobre sentido y tenga plena validez.

Si alguien es líder es porque es reconocido como tal por los seguidores, no en base a un rol predeterminado del sistema social. Berger y Luckmann (1999) establecen que "habría que reconocer no solo al actor en particular que realiza una acción del tipo X, sino también a dicha acción como ejecutable por cualquiera al que pueda imputársele admisiblemente la estructura de relevancias en cuestión" (p. 96). Esto es, cualquier comportamiento es susceptible de ser institucionalizado y los roles caen bajo el poder controlador de la propia institucionalización (Parsons, 1999). En el caso del liderazgo, y este es un error muy extendido en la academia, si bien hay función y roles, no son procesos de institucionalización permanente, asimilables o traspasables. Es decir, dos personas pueden tener el mismo comportamiento y uno ser líder y el otro no. Por este motivo, es importante determinar qué es lo que afecta a nuestro quehacer consuetudinario para que los mismos comportamientos no nos afecten de la misma manera. Por tanto, se debe buscar en lo más profundo de la sociedad, en su base antropológica, para discernir el porqué de este estudio.

## Vivir en sociedad

Se poseen indicios sobre cómo nuestros antepasados comenzaron a relacionarse y agruparse. Del paso de sociedades de cazadores-nómadas al establecimiento

en un territorio y ser agricultores-recolectores (no por ello dejaron de cazar, lógicamente). Hasta las primeras tablillas cuneiformes y el comienzo de la escritura poco conocemos de la historia social y política del homo-sapiens. Por ello, las investigaciones sobre otro tipo de primates son de importancia fundamental para comprender la formación de grupos. Dentro de los grandes homínidos, a excepción del ser humano, los chimpancés y los gorilas son aquellos de los que se puede aprender más sobre el significado de las primeras formaciones humanas.

Las jerarquías en los gorilas son rígidas y se establecen básicamente en la fortaleza del macho *espalda de plata* que es quien dirige el grupo y lo provee de protección. Es una estructura sumamente simple de poder físico, de dominancia de un macho sobre los otros. Posiblemente, las primeras agrupaciones humanas respondieran a este tipo de dominancia. Sin embargo, si se analizan las estructuras sociales de los chimpancés, se observa cómo las jerarquías no se establecen solamente por medio de la fuerza del macho-alfa, sino que este tipo de homínidos ha desarrollado un amplio abanico de coaliciones y de procesos "racionales" para su vida en grupo (De Waal, 1993). Han desarrollado la conciencia triádica que es la capacidad para que un individuo se relacione con otros de forma individual y grupalmente de forma simultánea. Sin embargo este tipo de análisis primordialmente biológico, si bien permite conocer cómo podríamos ser hace millones de años, se encuentra limitado por lo que nos distingue; vivimos en amplios grupos humanos y poseemos una mente más evolucionada.

Queda claro que, al igual que en otras sociedades, la sociedad humana se organiza mediante la formación de jerarquías de dominación. Como ya nos advertía Thomas Hobbes, en su obra *Leviathan*, para no vivir de la forma más salvaje donde *Homo Homini Lupus* (El hombre es lobo para el hombre), los humanos han concedido ceder su poder individual para vivir todos juntos en sociedad. Pero este proceso de superación del estado de naturaleza, muy comentado a lo largo de los siglos, ¿fue consciente o inconsciente? Es en este punto donde se debe echar mano del mito, del pensamiento mítico para poder comprender

el proceso. El mito posee en sí mismo una función fundacional y de legitimación. Como dice José María Mardones: "Nos damos cuenta que el mito tiene que abordar los problemas que denominamos de legitimación de instituciones de poder y, en último término, de la estructuración de esta determinada sociedad" (2000, p. 41). El mito explica el arjé de las cosas, su fundamento, sus principios y, por lo tanto, ayuda a establecer que la sociedad se ha constituido para la convivencia (en este caso puede ser por medio de los dioses o por medio de una falsa racionalización, como el Estado de Naturaleza), mediante un proceso de integración asintótica para superar las antinomias y las tensiones antagonistas (Mardones, 2000, p. 89). Todas las sociedades al fin y al cabo, acaban teniendo procesos míticos de legitimación: "Si el orden institucional ha de tomarse por establecido en su totalidad como conjunto significativo, debe legitimarse "colocándolo" en un universo simbólico" (Berger y Luckmann, 1999, p. 135). Si las instituciones sociales han sido legitimadas por el mito y poseen su propio universo simbólico, ¿Por qué el mito no habría de ser el fundamento de la humana predisposición a ser seguidores? Para Jürgen Habermas (1987, p. 112), la modernidad, en concreto su discurso, ha provocado que se produzca una *depotenciación de lo sacro*, cuya característica principal sería la liberación de las potencialidades racionales de las personas y las sociedades, que concluye en una lingüistización del consenso normativo básico.

Desde luego la fuerza del mito como fundamento de conocimiento de las cosas ha perdido fuerza totalizadora, pero sigue estando presente en numerosos órdenes de la vida de las personas, de hecho en todo *mythos* hay un *logos* y en todo *logos* hay un *mythos*. Lo mítico no ha parado totalmente al no-ser, sino que sigue impregnando al ser. La racionalidad como fuente suprema del conocimiento que impone la modernidad no ha desplazado del todo la presencia del mito. Como bien expresa José Álvarez Junco (1987, p. 226): "En situaciones de inseguridad, por tanto, parece que las sociedades civilizadas recurren a lo mágico y emocional sin mayores titubeos que las "primitivas." En efecto, como se ha podido comprobar con la crisis de 2008, el recurso a hechiceros, nigromantes y

brujos diversos aumentó considerablemente en busca de soluciones y estabilidad no proporcionada por los canales habituales.

### **Mito, Inconsciente Colectivo y Autoridad**

Por lo tanto, persiste el mito entre nosotros, no sólo en el formal-religioso, sino en todos los órdenes de la vida. Pero ¿es aplicable a todas las sociedades actuales el mito? y ¿lo es dentro de la globalización? Sí y sí. En ambos casos, la respuesta es afirmativa. Las sociedades actuales modernas y arcaicas (al menos las que persisten) siguen teniendo sus mitos de fundación, de gestación o de ubicación en el mundo. De hecho la propia modernidad desarrolló su mitopoeia para irse imponiendo al Antiguo Régimen. Como bien detectaron los antropólogos estructuralistas, los mitos, o mejor dicho los diferentes mitologemas<sup>i</sup> pueden ser observados en diferentes culturas y en diferentes lugares del mundo.

La creación del hombre del barro, el salvador del pueblo que llegó del río, el diluvio universal, los diferentes tipos de dioses, etcétera, son mitologemas comunes a distintas culturas (Grecia, Egipto, Israel...).

<sup>ii</sup> El fondo siempre será el mismo, pero podrán cambiar las formas. Por lo tanto y en lo que a nuestro estudio respecta, los componentes míticos del liderazgo son similares a todas las sociedades. Además, la globalización no es un impedimento a tal efecto ya que como afirma Anthony Giddens (1990, p. 57) “la decadencia del dominio de Occidente sobre el resto del mundo, no es el resultado de la disminución del impacto de las instituciones que allí surgieron primero, sino al contrario, el resultado de su extensión mundial.” Por lo tanto, si las instituciones sociales han ido avanzando más allá de las fronteras del occidente, la fusión de mitologemas es mucho más factible y podríamos estar ante la incubación de futuros líderes globales. Es más, esta multiculturalización ha sido posible por la existencia de instituciones similares y de mitos compartidos.<sup>iii</sup> Por todo ello la presencia del mito sigue en nuestras sociedades. Ahora bien ¿por qué el mito influye para ser seguidores y/o buscar un líder?

Para dar respuesta a esta pregunta se deben tomar en

consideración las definiciones de liderazgo y de líder. Como ya se propuso el liderazgo es:

“a) Una función que se desempeña en un contexto específico de crisis, a través de b) un proceso complejo de interacción entre el líder y los seguidores, donde c) tienen especial importancia la personalidad del líder, los recursos y expectativas del grupo, que están determinados por el contexto (Aparicio García, 2003, p. 50).”

Como se puede observar, hay diversos componentes en la definición dada, pero son dos los que van a ayudar a comprender mejor la presencia del mito en el liderazgo. El contexto y las expectativas del grupo son los receptáculos habituales del mito, son los intersticios de la racionalidad por los cuales el mito permea y entra a formar parte del yo. Comenzando por el contexto, si hay algo que se pueda decir de liderazgo es que su matriz, su propio ser es situacional. Esto es, depende completamente del contexto dado. No existe una función de liderazgo, como pretenden establecer muchos autores, predeterminada. Las instituciones sociales en sí no tienen una función de liderazgo. Tiene que existir, por lo tanto, una situación de crisis. Pero cuidado, el impacto de la crisis no tiene por qué ser sistémico. Puede ser una estancación en los negocios de una empresa, una crisis judicial, una crisis social o, lógicamente, una crisis general. Al fin y al cabo, una situación que reclame medidas diferentes a las establecidas para los distintos roles asignados a los responsables. Y esas medidas podrán ser para cambiar o para conservar.

El segundo aspecto a tener en cuenta son las expectativas del grupo, esto es, lo que el grupo espera, desea y/o anhela respecto a la resolución de la crisis. No basta con que alguien proponga superarla, eso lo puede hacer cualquiera. No. Dentro del grupo hay creencias compartidas y funcionan los mismos arquetipos en todos ellos, por eso, el que quiera ser líder no sólo ha de aprovechar esos conocimientos y deseos compartidos (al fin y al cabo, es parte del grupo y los debe tener tan asimilados como el resto), sino que debe ofrecer una solución que satisfaga tanto al lado racional de la persona como el lado

emocional de la misma. Dentro de este lado emocional de la persona, que es por donde penetra el mito, se encuentran las emociones más íntimas de las personas y las emociones generadas por el inconsciente colectivo. Las emociones (o perversiones) particulares de cada persona le pueden llevar a preferir a un líder por grupo, por síndromes edípicos, por carestía de cariño, etcétera. Ahora bien, pudiendo compartir diversas personas deseos, traumas o carestías similares que les identifiquen con un líder, no por ello la suma genera el global. No hay más sumatorio posible que las expectativas del grupo, constituido como tal, que se desarrollan en el inconsciente colectivo. Para Freud, tal vez, el problema del liderazgo sería totémico y contendría aspectos narcisistas y edípicos.

Sin embargo fue su compañero Carl Gustav Jung (1983) quien avanzó más en el análisis de la psicología humana separándose del "individualismo freudiano." Jung descubrió entre otras cosas, que no solo hay elementos en los sueños de carácter individual sino que se pueden obtener arquetipos comunes a los seres humanos del desciframiento de los sueños. Si bien este tipo de arquetipos avanza en el universo simbólico de la psicología, no permitiría comprender que permite que personas aparentemente distintas tengan las mismas preferencias a la hora de seguir a un líder, por ejemplo. Fue Joseph L. Henderson (1997), seguidor de Jung, el que postuló con mayor profundidad la existencia del inconsciente colectivo, lo cual suponía ir un paso más allá del propio arquetipo jungiano pero manteniendo la importancia del inframundo psíquico que contrapesa al racionalismo. El conocimiento humano no sólo es racional, en muchas ocasiones es *ali-racional*, es decir, no viene dado por la aprehensión de conocimientos previos científicos, históricos, etc. El conocimiento también puede generarse por medio de cuentos, relatos de héroes, comics, puede darse por medio del mitologema. Y es en el receptáculo del inconsciente colectivo donde se insertan los mitologemas que se activan y desactivan de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan.

Se dispone pues de un grupo que está dispuesto a recibir al mito, de momento indeterminado sin significarse en persona alguna. Por lo tanto, haría falta

la presencia de esa persona que encarna esos ideales racionales y míticos: el líder. Pero como ya se adelantó, la persona en si misma diciendo que va a lograr superar la crisis no valdría. Haría falta que la "visión" del líder sobre el futuro enganchase con los mecanismos psicológicos que están esperando una respuesta. Ahí es donde el mito ayuda a la visión. Hace presente el futuro, lo inmanente se hace real y el líder encarna no sólo la visión sino la misión misma. Es por eso que a un líder se le puede definir como:

"Aquella persona, dentro de un grupo dado, que a) tiene la capacidad de influir en la distribución de valores, en las expectativas y en las decisiones estratégicas; b) simboliza, interior y exteriormente, la identidad del grupo; y c) es capaz de modificar el curso de los acontecimientos." (Aparicio García, 2003, p. 58)

¿Podría un jefe, no un líder, encajar en esta definición? Posiblemente muchos investigadores encontrarían la manera de asemejar a un jefe con un líder según la definición dada. De hecho lo hacen constantemente. Entonces ¿por qué unos tienen seguidores y otros no? No es por el mito o no sólo es por el mito. Los politólogos, en su gran mayoría, tienen clara la diferencia entre auctoritas y potestas, algo que muchos estudiosos del liderazgo no logran entender, generando inexactitudes y malentendidos. Ronald A. Heifetz (1997, p. 94), politólogo y estudioso del liderazgo, entiende la autoridad como "el poder otorgado para organizar un servicio." Un poder que es concedido y que se basa en el intercambio. Las personas ceden poder a un presidente del gobierno para que cumpla con las funciones del cargo por preferencias ideológicas y/o personales, pero no le están confiriendo autoridad. El problema es que el poder (la potestas) desnudo ha resultado intolerable a los ojos de los que lo ejercían y de los dominados, por eso, a lo largo de la historia, se ha producido la *transfiguración del poder*. Augusto en sus *Rerum Gestarum* ya habló del nombramiento del emperador Octavio como Augusto, que significaba distinto a lo humano. Esto es, se sacralizó el puesto de emperador para ocultar la fealdad del poder desnudo. Otros autores llamarían a esa transfiguración del poder soberanía nacional, vanguardia del proletariado, *tu est Petrus*, etc. Insiste Heifetz (1997, p. 116). en que

la autoridad tiene un componente técnico y que por ello le concedemos autoridad al mecánico que repara el automóvil. Al mecánico, como al gobernante o al manager, se le confiere confianza, no autoridad, gracias a que sus conocimientos permitirían tener el auto reparado, un buen gobierno o una gestión productiva. La autoridad, que es concesión de poder, siempre implica motivación y libertad personal, pero es más, se concede en base a que aquella persona posee cualidades valiosas de orden espiritual, intelectual o moral y "lleva siempre adheridas unas cualidades axiológicas que hacen sentir el seguimiento como un deber" (García Pelayo, 1983, p. 139). Lo otro es lo que se conoce como *autoridad hipostatizada*, donde la autoridad se convierte en un atributo de un objeto o institución debido a la funcionalidad o mérito de esa institución u objeto, con independencia de que, realmente, estén presentes las propiedades constitutivas de la autoridad. La dominación legítima no es autoridad, es poder. Cuando alguna persona entra a trabajar en una empresa conoce que hay unas estructuras de poder (dueños, jefes, empleados), es consciente de que va a ceder su fuerza productiva a cambio de un salario bajo esas premisas. Pero no le confiere al dueño autoridad apriorísticamente. Ni se siente, a no ser que se sea muy marxista, subyugado por el poder opresivo de las estructuras de dominación de clase. No. Tan sólo va a su trabajo a hacerlo lo mejor posible dentro de unas estructuras de poder. Por tanto, ¿todos aquellos a los que se concede autoridad son líderes? No. Pero los líderes han de tener autoridad para serlos. No hay líderes sin autoridad. Igual que seguir no siempre implica una relación de liderazgo. Las aves siguen al guía, pero no hay relación de liderazgo. De igual modo se puede conferir autoridad a Paul Krugman o a Peter Drucker y seguir sus conceptos (o parte de ellos), pero sin llegar a establecer una relación de liderazgo.

### Mito y seguidores

Así se entiende que, gracias a la autoridad, los líderes obtienen capacidad de influencia sobre los seguidores. Sin embargo, el mito opera en favor del líder, especialmente, para simbolización del grupo y el refuerzo en el proceso de influencia y la modificación de los acontecimientos. Respecto a la simbolización del

grupo, se ha de destacar que en la contemporaneidad existen mecanismos técnicos que podrían potenciar este proceso pero que, sin embargo, parece que lo impidiesen más. Si el hombre actual es un *homo videns*, un ser humano que opera en base a aquello que visualiza, el continuo bombardeo de imágenes a que es sometido le impide racionalizarlas (Sartori, 1998). Por este motivo, la aparición de falsos *idola tribus* es constante y potencia uno de los aspectos negativos del mito: su expansión sin control. Ahora los grupos sociales constituidos (políticos, culturales, empresariales) cambian de símbolos constantemente. En el deseo de establecer cierta estabilidad a la realidad cotidiana, las personas buscan afanosamente a esa persona que le procure un lugar en el mundo, una identificación, una quietud. Sin embargo, el mito se expande alegremente, permitiendo a Loki jugar con los humanos, presentando falsos ídolos, falsas esperanzas, impidiendo racionalizar los procesos que permiten situarse frente al mundo. Mas el problema de los falsos *idola tribus* tiene una importancia sustancial en estos días porque, a diferencia del signo, el símbolo no representa a la cosa dentro del mito, es la cosa misma. Y fijar las esperanzas en un símbolo erróneo, en un ídolo con pies de barro, puede conllevar una quiebra emocional, una pérdida de confianza y una desestructuración social. Si las personas, como empleados de una empresa confían en una manager (en este caso falso ídolo) y siguen su visión, al darse cuenta de que esa persona era toda apariencia, falto de ética y/o un corrupto, el desempeño posterior como trabajadores no será ya nunca más el mismo. Y ello ¿por qué? Porque los falsos ídolos no pueden modificar el curso de los acontecimientos al carecer de esa capacidad que sí tienen los verdaderos líderes. Al igual que los doxósofos, los falsos ídolos se presentan como charlatanes en cuanto hay que avanzar realmente hacia las metas.

### Tipos de mitos

Si, como se ha analizado, el mito invade las preferencias de las personas por los líderes ¿qué tipos de mitos actúan? En primer lugar, existe el mito iterativo que es aquel que refuerza las costumbres tribales o sus instituciones (Kirk, 1985, p. 265). Este tipo de mito actúa, dentro de una empresa por ejemplo, para legitimar las estructuras de la empresa y reforzar la

visión. En cierto modo sería un esfuerzo conservador. En segundo lugar, puede operar el *mito escatológico*, la consecución del fin último de la existencia humana. Hoy en día este mito está presente entre los diversos grupos sociales con postulaciones como las de Francis Fukuyama y su *fin de la historia* o el capitalismo como último modelo de producción que sostienen numerosos intelectuales y políticos de derechas (y algunos de izquierdas). Y en tercer lugar, el catalizador de las energías del liderazgo puede ser, igualmente, el *mito de la renovación*, el mito del progreso continuo. El cual está muy imbricado con el pensamiento económico actual de gerencias más efectivas, de océanos azules, de búsqueda de la innovación permanente. A diferencia de la autoridad, la cual concede libertad al individuo, el mito le pide a la persona compromiso, renuncia de su libre albedrío. Por eso, el ser seguidor cuesta, modifica pautas de comportamiento habituales, provoca estar en tensión (a líderes y seguidores), al fin y al cabo, priva de libertad concediendo emotividad. Claro que el mito puede operar en sentido contrario dentro de la relación del liderazgo. Puede liberar de la responsabilidad a los seguidores para con la situación dada, vaciando de contenido el ánfora de su libertad (que es distinto a constreñirla), dejando todo en manos del líder. Es ahí cuando surgen los totalitarismos y los errores empresariales.

Ahora bien ¿cuáles son los mitologemas que actúan a favor del liderazgo? Si sólo se tienen en cuenta los aspectos políticos y empresariales (dentro de la sociedad operan numerosos mitos legitimadores de pautas, estructuras, etc.) convendría destacar cuatro tipos de mitologemas: el mito mesiánico; el mito mosaico; el mito heroico; el mito prometeico. Los diferentes *mitologemas mesiánicos* ayudan al liderazgo en el sentido de que al líder se le considera aquella persona que va a proveer la salvación de la sociedad o la empresa. Es la persona que se ha estado esperando durante tanto tiempo y que va a proveer al grupo (empresa) del fin último que faltaba para lograr el equilibrio final. Llegar al final del cálido remanso de la propia vida, de la conexión universal. Algo así sucedió cuando Steve Jobs fue nombrado por Apple CEO tras su despido. Transformó la empresa

en una comunidad de creyentes que incluía empleados, accionistas y clientes.

Los *mitologemas mosaicos* inciden en proveer, en la relación del liderazgo, al líder del aura de ser la persona que va a llevar al pueblo o la empresa a la tierra prometida. Cuando los accionistas de Chrysler nombraron a Lee Iacocca presidente, estaban buscando precisamente a esta persona que les volviera a situar en lo más alto del mercado automovilístico estadounidense. Estaban intentando volver a la tierra prometida de los autos.

Los *mitologemas heroicos* son, posiblemente, los que tienen una imbricación con el liderazgo más difícil. Las andanzas del héroe son individuales, aunque vaya acompañado de los Argonautas, y su final nunca es bueno. Siempre acaba mal, no tanto por el pecado de la *hybris* como por su muerte o destierro. Si se analizan los cómics actuales observamos que tanto Superman como Spiderman, por citar a dos de los más conocidos, tuvieron en su momento una versión oscurecida, una versión de la *hybris*, del mal que penetra en ellos. ¿Pero cómo ayudan los mitologemas heroicos en el liderazgo? Los líderes heroicos serían aquellos líderes breves, circunstanciales, que ayudan a superar un momento crítico, un momento paradójico concreto que guían más con arengas y actuaciones que, ahí está el cruce de caminos de la duda, con visones y convencimiento. Su función, más que dotar de sentido y compromiso al grupo, sería dotarlo de cohesión solamente.

En cuarto lugar, los *mitologemas prometeicos*. Se ha dejado para el final el mito Prometeo, o los mitos de Prometeo en acertada observación de Gregorio Luri Medrano (2001), porque, sin lugar a dudas, es el mito más actual y presente en todos los órdenes de nuestras sociedades y, en especial, en el mundo empresarial. La cultura del emprendimiento no sería posible, o no tendría tanta repercusión, sin Prometeo, por ejemplo. Los mitologemas de Prometeo nos hablan de la creación del hombre, de la concesión de su espíritu, de la concesión del progreso para el hombre, de la creación y, por qué no, de la destrucción. Cuando se necesita un líder político que traiga el progreso, opera el mito de Prometeo. Cuando se quiere que la



empresa avance mediante la innovación se busca un líder prometeico. Son mitologemas que operan en múltiples aspectos de la vida. Sin embargo, Marshall y Ojiako (2001, p. 346) no creen que Prometeo sea un mito innovador ya que, según ellos, la naturaleza del paradigma prometeico lo que hace es generar riesgo y si se quiere el regalo de la providencia se estará condenado a penar. Si bien es cierto que Prometeo fue condenado a estar encadenado a una roca del Cáucaso durante miles de años, mientras por las mañanas un ave le comía el hígado, no es menos cierto que no se sabe por qué hecho fue. Según el mito egipcio fue por no querer decirle a Zeus con qué mujer iba a tener al vástago que acabaría con su vida. Según el mito griego fue por haber robado el fuego a los dioses. Aunque, lo que ocultan los autores es que en ambos casos Prometeo fue liberado. El mito de Prometeo es una *epimeleia* donde existe tanto desesperanza como esperanza, pero sobre todo existe progreso y hermandad (Prometeo es mal visto por los dioses por su hermandad con los hombres). Para que exista creación/innovación tiene que haber superación de los modelos anteriores. ¿Acaso el capitalismo no destruyó al feudalismo? El dolor prometeico es el dolor de enfrentarse al orden constituido lo cual es nada sencillo. Prometeo es la base del progreso y la innovación, con sus riesgos y padeceres, y opera muy fuertemente en nuestras sociedades y empresas, particularmente.

## Conclusiones

Como se ha analizado en la función de liderazgo no solo interactúan factores racionales de elección, preferencia, conveniencia, sino factores emocionales que no hacen referencia a apetitos y características individuales, sino que hay factores que actúan mediante el inconsciente colectivo de las personas. Esos factores son los mitologemas. La influencia del pensamiento mítico en la relación del liderazgo no puede ser destruida por mucha socialización y racionalización que exista en nuestras sociedades. La función del liderazgo está determinada por el componente situacional de una crisis o un cambio y es en esos momentos cuando el pensamiento arcaico, imbricado en el ser, facilita a los líderes exponer su visión, integrar a las personas en su misión y unir al grupo cubriendo sus expectativas. Dentro de los mitologemas se ha visto que son cuatro los que operan en las relaciones entre líderes y seguidores (mesiánico, mosaico, heroico y prometeico). Pero de entre todos ellos es el mito de Prometeo el que más presente se encuentra en la actualidad en nuestras sociedades y, en especial, en nuestras empresas. ¿Podrían haber avanzado los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa o de Valor Compartido sin la actuación del mito de Prometeo? En este punto se puede responder a la pregunta inicial ¿Por qué nos gustan los líderes? Nos gustan no sólo porque nos dirigen con eficacia (eso lo podría hacer un jefe), sino porque nos traen recuerdos profundos de un tiempo mejor, nos proveen de estabilidad y nos dan la esperanza de ser importantes, de estar participando de

---

algo especial que nos supera en el tiempo.

<sup>i</sup> “El mito se expresa en un mitologema, es decir, en un conjunto de representaciones, no tanto manifestadas en conceptos cuanto en imágenes y símbolos, ni ordenadas sistemáticamente, sino confundidas y amalgamadas en un todo, y susceptibles de modificaciones (pudiendo añadir o marginar representaciones) mientras se conserve el núcleo” (García Pelayo, 1980, p. 20).

<sup>ii</sup> Para un análisis del estructural-funcionalismo

antropológico se recomienda la lectura de las obras de Claude Levi-Strauss. En castellano, recomendamos la lectura de Margarita Zires (1995) y para mitos judaicos Jeffrey D. Feldman (2004).

<sup>iii</sup> Si bien es cierto que en la actualidad existe una carencia del mito en muchos aspectos de la vida (iniciación, referentes de sentido, guía), no lo es menos que se corre el riesgo de una mala mitificación de la racionalidad desecadora del sentido (Mardones, 2000, p. 193). El peligro de la cosificación de la realidad.

**Dr. Santiago Aparicio García**

**Email:** sapariciog@ean.edu.co

**Universidad:** Universidad EAN

**Cargo:** Profesor Titular

Doctor y Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, especialidad de Ciencia Política, por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Ha sido profesor en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y colaborador de la UCM. Ha realizado cursos de especialización en antropología, filosofía, políticas públicas, metodología, etc. Auditor ISO 9001:2008 y Seis Sigma. Ha trabajado en MTV Channel, Hewlett Packard y Técnicas Reunidas (proyectos para Sabic, Aramco, Tüpras...).

### Referencias

Álvarez Junco, J. (1987). *Magia y ética en la retórica política. Populismo, caudillaje y discurso demagógico*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Aparicio García, S. (2003). *El factor del liderazgo político en la España contemporánea: el caso del PSOE (1974-2000)*. Tesis Doctoral para el título de Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Balandier, G. (1994). *El poder en escenas, De la representación del poder al poder de la representación*. Barcelona: Paidós.

Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook on leadership*. New York: The Free Press.

Berger, P. y Luckmann, T. (1999). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Blondel, J. (1987). *Political leadership*. London: Sage.

Bourdieu, P. (2001). *Sobre la televisión*. Barcelona: Anagrama.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.

Campbell, J. (1998). *El héroe de las mil caras*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Campbell, J. (1991). *El poder del mito*. Barcelona: Emecé.

Cassirer, E. (1998). *Filosofía de las formas simbólicas II*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Cassirer, E. (1997). *Antropología filosófica*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Cassirer, E. (1993). *El mito del estado*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Castrillón Velázquez, D. A. (2010). Del líder humano en la organización. *Pensamiento y Gestión*, 31, 34-55.

Cicerón, M. T. (1992), *Sobre la república*. Madrid: Tecnos.

Conwsill, R., y Grint, K. (2008). Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 188-195.

Dahrendorf, R. (1975). *Homo sociologicus*. Madrid: Akal.

Durkheim, E. (1992). *Las formas elementales de la vida religiosa*. Torrejón de Ardoz: Akal.

Eliade, M. (2000). *Aspecto del mito*. Barcelona: Paidós.

Eliade, M. (2000). *El mito del eterno retorno*. Madrid: Alianza Editorial.

Elias, N. (2000). *Teoría del símbolo. Un ensayo de antropología cultural*. Barcelona: Península.

Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 30, 27-53.

Feldman, J. D. (2004). The Jewish roots and routes of anthropology. *Anthropological Quarterly*, 77(1), 107-125.

- Freud, S. (1999). *Tótem y tabú*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Gual, C. (1999). *Introducción a la mitología griega*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Pelayo, M. (1983). *Idea de la política y otros escritos*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- García Pelayo, M. (1981). *Los mitos políticos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gardner, H. (1998). *Mentes líderes*. Barcelona: Paidós.
- Giddens, A. (1997). *Política, sociología y teoría social*. Barcelona: Paidós.
- Habermas, J. (1999). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.
- Habermas, J. (1997). *La teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Handy, C. (1996). *La edad de la paradoja*. Barcelona: Apóstrofe.
- Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- Henderson, J. L. (1997). Los mitos antiguos y el hombre moderno, en C. G. Jung (ed.). *El hombre y sus símbolos*. Barcelona: Caralt.
- Hinkelammert, F. (2005). Prometeo, el discernimiento de los dioses y la ética del sujeto. Reflexiones sobre un mito fundante de la modernidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 31, 9-36.
- Hobbes, T. (1991). *Del ciudadano y Leviatán*. Madrid: Tecnos.
- Humphreys, J., Zhao, D., Ingram, K., Gladstone, J., y Basham, L. (2010). Situational narcissism and charismatic leadership: A conceptual framework. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 118-136.
- Jung, C. G. (1997). Acercamiento al inconsciente, en C. G. JUNG (ed.). *El hombre y sus símbolos*, Barcelona: Caralt.
- Jung, C. G. (1983). *The essential Jung. Selected writings*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kirk, G. S. (1985). *El mito*. Barcelona: Paidós.
- Kolakowski, L. (1999). *La presencia del mito*. Madrid: Cátedra.
- Le Bon, G. (1998). *Psychologie des foules*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lévi-Strauss, C. (1999). *Mito y significado*. Madrid: Alianza Editorial.
- Lorenz, K. (1985). *El comportamiento animal y humano*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Luri Medrano, G. (2001). *Prometeos. Biografías de un mito*. Madrid: Trotta.
- Mardones, J. M. (2000). *El retorno del mito*. Madrid: Síntesis.
- Marshall, A., y Udechukwu, O. (2010). From the myth of Prometheus to strategic resilience: two cognitive paradigms linking risk and innovation. *Prometheus*, 28(4), 343-360.
- Mill, J. S. (1998). The subjection of women. In J.S. Mill, *On liberty and other writings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moscovici, S. (1985). *La era de las multitudes*, México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Nazari, K., y Emani, M. (2012). Leadership. A critical review of the concept, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 545-553.
- Orfanos, S. D. (2006). Mythos and Logos, *Psychoanalytic Dialogues*, 16(4), 481-499. *El sistema social*. Madrid: Alianza Editorial.

- Runciman, W. G. (1998). *El animal social*. Madrid: Taurus.
- Sartori, G. (1998). *Homo videns*. Madrid: Taurus.
- Schlesinger, A., Jr. (1980, 15, diciembre). On heroic leadership, *Encounter*.
- Schwartzberger, R. G. (1977). *L'Etat spectacle*, Paris : Flammarion.
- Staheli, U. (2011). Seducing the crowd : The leader in crowd psychology, *New German Critique*, 38(3), 63-77.
- Vernant, J. P. (1993). *Mito y pensamiento en la Grecia Antigua*, Barcelona: Ariel.
- Waal, F. de (1990). *La política de los chimpancés*, Madrid: Alianza Editorial.
- Weber, M. (1992). *La ciencia como profesión. La política como profesión*, Madrid: Espasa Calpe.
- Zires, M. (1995). A partir del mito de Levi Strauss. Consideraciones sobre la producción mítica y cultural, *Estudios Sobre las Culturas Contemporáneas*, 5(15), 35-57.

# Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas

Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez, y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos

## Resumen

El presente artículo es científico y su objetivo es identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas. La metodología aplicada en el estudio principal es de enfoque cualitativa basado en el diseño de estudio de casos, mediante la técnica de grupos focales a los ejecutivos de tres empresas puertorriqueñas reconocidas como parte de los 20 Mejores Patronos. Cada grupo focal fue transcrito y sometido a la técnica de análisis de contenido. Los resultados del estudio muestran que el estilo con mayor presencia en los tres grupos ejecutivos fue el *Liderazgo Transformacional*, seguido por el *Liderazgo Transaccional*, mientras que ninguno de los ejecutivos hizo expresiones que pudieran ser categorizadas bajo el *Liderazgo Laissez-Faire*. Finalmente, el artículo presenta las expresiones que demuestran uno u otro estilo de liderazgo, las diferencias entre los ejecutivos y, el impacto de estos estilos en el éxito organizacional.

*Palabras clave:* Liderazgo, estilos de liderazgo, éxito organizacional, crisis económica, Puerto Rico

## Abstract

This qualitative scientific study identifies the leadership styles of executives and their relationship to organizational success in times of economic crisis. Focusing on executives from three companies recognized as part of Puerto Rico's 20 Best Employers, this study notes the most common leadership styles and their impact on organizational success.

*Keywords:* Leadership, leadership styles, organizational success, economic crisis, Puerto Rico

## Introducción

Estamos en un momento socio-histórico que representa grandes retos para las empresas, algunos de estos son: la competencia global de los mercados, los rápidos cambios tecnológicos, la desregulación, los equipos virtuales y los cambios en la fuerza laboral, entre otros. Estos retos están enmarcados en una recesión económica mundial, definida por dos trimestres consecutivos de decrecimiento económico. Algunos expertos esperaban que la crisis finalizará en el 2010, pero sigue vigente (Crisis, 2010). Puerto Rico ha sido parte de esta situación económica tanto en el sector gubernamental como empresarial. La tasa laboral en el año 2010 se redujo en un 35%, una de las tasas más bajas en veinte años, mientras la fuerza laboral en el 2011 se ha disminuido a los niveles del 1999, con un total de 1,068,000 puestos de trabajo (Junta de Planificación de Puerto Rico, 2011). El sector empresarial ha enfrentado la quiebra de tres instituciones bancarias que resultaron en la desaparición de \$8 mil millones de activos, cierres de decenas de compañías en distintas industrias, entre otras.

Anzorena (s.f.) señala que "en los momentos de crisis e incertidumbre, cuando los manuales para lograr el éxito demuestran su volatilidad, cuando los caminos conocidos no necesariamente conducen al destino deseado y nuestras brújulas nos indican que no siempre hay que ir al norte, emerge con claridad y nitidez la importancia del liderazgo." Aunque el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que el liderazgo resulta decisivo para alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985). Rost y Baker (2000, p. 14) definen liderazgo como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante

el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Castro, Miquilena y Peley (2006, p. 83) lo definen como “un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos de cualquier organización, en el cual el líder eficiente es aquél que logra resultados exitosos al dirigir a los seguidores.”

Ambas definiciones señalan varios elementos básicos del liderazgo, entre los que se destacan los siguientes: a) implica influencia, lo que significa que la relación entre las partes no es *pasiva ni coercitiva*; b) tienen la *intención* de realizar *cambios*, y éstos reflejan los *propósitos compartidos* entre los líderes y sus seguidores y el logro de las metas de la organización. Esto concuerda con los resultados de varios estudios con enfoques cuantitativos en los que muestran que existe una relación positiva entre ciertos tipos de liderazgo y los resultados organizacionales (Bass, 1999; Gardner y Avolio, 1998; Howell y Costley, 2001; Sosik, Potosky y Jung, 2002; Avolio y Bass, 2004; Walumbwa, Wang, Lawler y Shi, 2004; Agle, Nagaraja, Sonnenfeld y Srinivasan, 2005; Zhu, Chew y Spangle, 2005; Bass y Riggio, 2006; Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008).

Sin embargo, a pesar de estas contribuciones intelectuales no se ha encontrado investigación cualitativa ni conceptualización en la que se analice cómo y por qué se da la relación entre los estilos de liderazgo y el éxito organizacional. La mayoría de los estudios previos sobre el liderazgo y el éxito empresarial en Puerto Rico se han enfocado en evaluar los factores que se observan en los líderes y no en analizar cómo los estilos de liderazgo pueden ser motores de éxito organizacional. Si integramos al estudio de las empresas nacionales exitosas elementos básicos del liderazgo mencionado por Rost y Baker (2000), y Castro et al. (2006), correspondería contestar la siguiente pregunta: *¿Qué estilos de liderazgo prevalecen más en los ejecutivos y gerenciales de las empresas nativas?* Este artículo pretende ofrecer esta respuesta presentando las opiniones y experiencias de los altos ejecutivos y gerenciales de tres empresas nacionales reconocidas como uno de *Los 20 Mejores Patronos en Puerto Rico*, según los estudios auspiciados por AON Hewitt.

## Fundamentos Teóricos

El tema del liderazgo ha despertado el interés en diversas disciplinas y perspectivas desde la antigüedad, pero su estudio científico comenzó apenas en el siglo XX (Kroeck, Lowe, y Brown, 2004; Daft, 2008). El desarrollo y evolución del estudio del liderazgo ha estado marcado por el transcurso de los tiempos como un reflejo del desarrollo de las sociedades, y las teorías han evolucionado a medida que las normas, las actitudes y las nociones del mundo han cambiado. Su evolución se enmarca desde los modelos más tradicionales basados en los rasgos de los líderes y las *teorías del gran hombre* (Carlyle, 1993), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good, y Day, 1962), hacia modelos más dinámicos, tales como: la *teoría del intercambio líder-seguidor* (Schriesheim, Castro, y Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House y Mitchell, 1974), y el *modelo de liderazgo situacional* (Hersey y Blanchard, 1969), entre otros.

Actualmente, uno de los modelos emergente de liderazgo con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de *Liderazgo de Rango Completo*. Este modelo expone que las relaciones interpersonales es uno de los aspectos más importante del liderazgo eficaz (Daft, 2008), y se origina en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos: *Liderazgo Transaccional* y el *Liderazgo Transformacional*. Su principal precursor es Bass (1985, 1999) quien recoge el planteamiento de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente, y lo operacionaliza para generar uno de los modelos actuales con mayor cantidad de investigación al proveer una perspectiva más comprensiva y abarcadora que el resto de las teorías antes descritas.

Burns visualiza el *liderazgo transaccional* como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo, o sea, la existencia de una relación costo-beneficio (Bass, 1999). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas. Por lo que, los seguidores reciben premios por su

desempeño laboral y el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas. Las características principales que configuran el liderazgo transaccional son que utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales (*recompensa contingente*) y, suelen supervisar muy de cerca las actividades de los seguidores con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas (*dirección por excepción*) (Bass, 1999; Bass y Riggio, 2006).

Algunas de las ventajas de este estilo de liderazgo es que se concentra en el presente y son muy buenos para lograr que la organización funcione eficientemente. Además, son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y preparación de presupuesto. En adición, se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos, tienden a mejorar la productividad y la confianza en los seguidores. Sin embargo, una desventaja es que “como el liderazgo implica el cumplir con las reglas, estos líderes tienden a conservar la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio” (Daft, 2008, p. 356).

Una de las características del liderazgo transformacional es la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados obtenidos con el cumplimiento de las tareas asignadas. Algunos autores como Bennis (1998), Saiz (2000) y Daft (2008) consideran al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, además, suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Bass y Riggio (2006) señalan que entre las características de los líderes transformacionales se encuentran que estos líderes se proyectan como ejemplos a seguir (*carismáticos*), proveen significado a las acciones de sus subordinados (*inspiradores*), promueven la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos (*estimulación intelectual*), y tienden a preocuparse por las necesidades individuales de sus seguidores (*consideración individualizada*).

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores mediante el uso de reglas, normas e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y la motivación, con el propósito de crear ambientes efectivos en los procesos de cambios. De acuerdo a Daft (2008), algunas de las diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y el transformacional son: a) el liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes ya que gozan de mayor libertad para controlar su conducta y alcanzar las metas de la organización; b) presta más atención a las necesidades de crecimiento y desarrollo (autoestima y autorrealización) de sus seguidores que satisfacer sus necesidades básicas (estabilidad, seguridad, salarios, etc.); c) los líderes transformacionales tienden a inspirar a los seguidores a crear consciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio de manera colectiva y no individualista.; y d) por último, el liderazgo transformacional enfatiza en sus seguidores una visión organizacional deseable y la comunica de modo que valga la pena el esfuerzo y sacrificio; debido a que el cambio solo ocurre cuando las personas encuentran sentido hacia un fin en común, y por ende puede ocurrir una transformación (Daft, 2008, p. 357).

Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado “Liderazgo de Rango Completo” (*Full Range Leadership*), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional, la dimensión del liderazgo *Laissez Faire*. Este último, es la dimensión negativa del liderazgo ya que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos y no hacen uso de la autoridad que su puesto les concede.

A diferencia del modelo propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización (Bass

y Riggio, 2006). En resumen, tanto la literatura como estudios previos muestran que existe una relación positiva significativa entre un estilo de liderazgo en comparación con otros estilos, a pesar de esto, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos realizados para identificar cómo los estilos del liderazgo influyen en el éxito de las organizaciones.

Estudios muestran que existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el éxito organizacional (Avolio y Bass, 2004). Mientras que la relación de estas variables con el estilo de liderazgo transaccional también es positiva pero en menor grado. Por el contrario, no existe relación alguna con los estilos de liderazgo pasivos (*Laissez-faire*) y el éxito de la organización (Avolio y Bass, 2004).

### **Objetivo de Investigación**

Teniendo como base los fundamentos teóricos presentados, procuramos identificar los estilos de liderazgo dominantes en tres empresas puertorriqueñas que han sido exitosas en periodos de crisis económica. En este estudio definimos empresas exitosas como aquellas reconocidas como uno de Los 20 Mejores Patronos en Puerto Rico durante el periodo de 1999 al 2009 y que han mantenido un margen de ganancia por los pasados años.

### **Metodología de Investigación**

Utilizamos una metodología cualitativa con un diseño de estudio de casos múltiples, ya que produce información descriptiva, en la cual las personas se expresan de manera oral o escrita y cuyo comportamiento es observado (Lucca y Berrios, 2009). Además, permiten entender aspectos multifacéticos y la complejidad de la experiencia humana desde la perspectiva de los participantes, ya que se quiere entender la formación y los cambios de sus respectivas experiencias (Gubrium y Sankar, 1994). Según Lucca y Berrios (2009), este diseño permite el estudio intensivo y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno. Mientras que Punch (2008, citado en Lucca y Berrios, 2009, p. 90), señala que mediante los estudios de caso “se puede derivar un aprendizaje profundo del caso en particular; puede ser el mejor camino para lograr el entendimiento de problemas

nuevos o problemas antiguos que se resisten a ser comprendidos mediante el uso de otras metodologías; y puede contribuir con valiosas aportaciones.” Para efectos de este estudio, cada empresa es un caso y será representada por su grupo de ejecutivos.

Este artículo presenta parte de los hallazgos de un estudio más amplio, el estudio principal contestó las siguientes preguntas centrales: ¿Qué estilos de liderazgo de liderazgo prevalecen más en los ejecutivos y gerenciales de las empresas nativas? y ¿Cuáles son las estrategias y prácticas más utilizadas, en tiempos de crisis económica, para ser considerados por sus empleados como uno de los mejores patronos del país?

### **Unidad de Análisis**

Los participantes del estudio son ejecutivos y gerenciales de tres empresas nativas reconocidas como uno de Los 20 Mejores Patronos de Puerto Rico. La composición sociodemográfica de los participantes del estudio es la siguiente: a) *Género*: cinco de los participantes son de género masculino y cinco son de género femenino; b) *Edad*: tres de los participantes se encuentran entre el grupo de 30 a 39 años de edad, seis entre el grupo de 40 a 49 años de edad, y uno en el grupo de 50 a 59 años de edad; c) *Nivel académico*: cinco poseen Bachillerato (4-Administración de empresas; 1-Ciencias Sociales), cuatro poseen Maestría en Administración de Empresas, y uno posee Juris Doctor; d) *Puesto*: dos son Presidentes, uno es Vice-Presidente, dos son Gerentes de Operaciones, y cinco son Gerentes de Recursos Humanos; e) *Años de experiencia en el puesto*: seis poseen entre 5 a 10 años de experiencia, dos poseen entre 11 a 15 años, y dos sobre 20 años de experiencia en el puesto.

### **Recopilación de datos**

Para la recopilación de datos se utilizó la técnica cualitativa de grupo focal para lo cual se organizaron tres grupos focales constituido por ejecutivos y gerenciales de las tres empresas participantes. Los grupos focales facilitan la obtención de una amplia gama de información y poder constatarla (Lucca y Berrios, 2009). Establecimos el proceso de manera sistemática para poder categorizar los hallazgos y responder a las preguntas de investigación. Utilizamos



múltiples fuentes para la recopilación de la información para triangular la misma y cumplir con el criterio de totalidad o visión holística que requiere un estudio de caso múltiple (Lucca y Berrios, 2009). Las fuentes para la recopilación de los datos fueron: la revisión de literatura, el análisis de documentos y la entrevista semi-estructurada de un grupo focal influida por las experiencias y opiniones de los participantes.

### Procedimiento

Obtuvimos la autorización del Comité de Revisión Institucional (IRB, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (Comité Institucional para la Investigación con Sujetos Humanos, CIPSHI). Luego, coordinamos una reunión inicial con un representante de cada empresa para explicar en detalle el propósito de la investigación y los beneficios de participar en el mismo. La selección de las empresas participantes fue de acuerdo a la disponibilidad de los ejecutivos y gerentes para participar del estudio. Luego enviamos una invitación oficial para asegurar la participación de la empresa y coordinar la fecha y lugar de las entrevistas con el grupo focal.

Una guía de preguntas abiertas fue utilizada para facilitar la recopilación de datos en los grupos focales. Las preguntas se basaron en la revisión de literatura y estudios sobre los estilos de liderazgo corporativo. También, atendieron preguntas sobre las experiencias personales como líderes empresariales, sus rasgos y comportamientos como líderes, y sobre las prácticas y estrategias gerenciales como líderes en momentos de crisis económicas. Cada grupo focal tuvo una duración de 60 a 90 minutos y fueron transcritas textualmente mediante el uso de un procesador de palabras. La grabación fue escuchada por segunda ocasión para garantizar lo correspondiente entre lo grabado y los datos transcritos. Las transcripciones de cada grupo focal fueron enviadas a los participantes para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recopilados. En adición, realizamos algunas consultas telefónicas y mediante correo electrónico para recopilar información adicional sobre los/as participantes y las empresas.

### Análisis de datos

Los datos de las entrevistas y documentos fueron

analizados mediante el modelo de análisis cualitativo de Harry F. Wolcott (1994, citado en Lucca y Berrios, 2009, p. 484). "Este modelo consta de tres componentes principales: la *descripción*, el *análisis* y la *interpretación*." La técnica analítica general fue leer primero los datos de los temas que surgen de inducción en relación con las áreas claves examinados en el estudio.

Desarrollamos una lista de códigos deductivos de acuerdo a la literatura revisada, el objetivo y preguntas de investigación, al igual que el texto analizado. Cada transcripción fue analizada de acuerdo a estos códigos por un juez neutral, experto en investigación cualitativa y comportamiento organizacional, que no participó de los grupos focales. Las categorizaciones fueron analizadas por dos jueces adicionales, hasta llegar a un acuerdo sobre las distintas categorizaciones. Los hallazgos de este artículo presentan el resultado del análisis e interpretación de los códigos deductivos relacionados con la revisión de literatura respecto los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *Laissez-faire*. Cabe señalar que durante los grupos focales no formulamos preguntas directas a los participantes sobre los estilos de liderazgo, en su lugar realizamos preguntas sobre las estrategias y enfoques utilizados.

De acuerdo a la literatura, definimos cuatro categorías para el estilo transaccional: 1) recompensa contingente - utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales, 2) dirección por excepción activa – enfoque proactivo en la corrección de situaciones que atentan contra el buen funcionamiento y logro de resultados de la empresa, utiliza la observación y anticipación, 3) dirección por excepción pasiva – enfoque reactivo para la solución de excepciones, son atendidas luego de que ocurren y, 4) enfatiza cumplimiento: el fin deseado es el logro de metas organizacionales.

Identificamos otras cinco categorías para el estilo carismático: 1) carisma y ejemplo – lidera a través de su ejemplo, practica lo que dice, es parte indispensable de su carisma, 2) inspira-motiva - hace uso de significados, fomenta el sentido de propósito y valor positivo del esfuerzo, apoya iniciativas y dedicación, incluso en momentos difíciles, 3) estimula

intelecto: promueve la búsqueda de soluciones a problemas, 4) ofrece consideración individualizada: muestra preocupación por las necesidades individuales de sus seguidores y, 5) promueve esfuerzo extra: trasciende los criterios de cumplimiento y esfuerzo para alcanzar misión, visión y metas organizacionales. Por último, identificamos dos categorías para el estilo *Laissez-faire*: evita tomar decisiones y no asume responsabilidad.

ejecutivos entrevistados manifestó expresiones o conductas relacionadas con el estilo *Laissez-faire*.

Fuente: *Elaboración propia*

El estilo transformacional fue el de mayor presencia en las tres empresas, Empresa 1 (20 citas), Empresa 2 (19 citas) y la Empresa 3 (28 citas). La categoría con mayor cantidad de citas fue la de consideración individualizada, particularmente para las Empresas 1 y 3. Algunos ejemplos de estas citas son:

“Así como yo estando ahí dentro, con esos muchachos les voy comunicando y dejándole saber lo que está ocurriendo, como los voy motivando con nuevas asignaciones, trabajos, adiestramientos, que ellos se sientan “mira, la compañía está invirtiendo en mí, se están comunicando y dejando saber lo que viene más adelante, así que yo puedo estar más tranquilo y cuando llegue a mi casa le voy a decir a la doña (esposa) o a mi esposo: mira yo creo que esto va en mejor dirección.” Y si algo está mal, pues uno también lo puede decir (Empresa 1).”

“Yo creo que la de saber escuchar...es importante escuchar que es lo que el empleado le ocurre (Empresa 3).”

La otra categoría con mayor cantidad de citas fue inspira-motiva, particularmente para las Empresas 2 y 3.

“Me gusta comunicar con mis compañeros de trabajo pues cuales son mis objetivos, cuáles son mis ideas. Me gusta también, darle la participación a ellos que me brinden sus ideas para ver cómo compaginamos, cómo hacemos de la idea del grupo la que va hacer exitosa para realizarlo (Empresa 2).”

Tabla 1: Cantidad de citas por estilo de liderazgo y empresas

Estilo	Sub-categorías	Cantidad de citas		
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<i>Transaccional</i> - tradicional y sistemático, muestra poca o ninguna flexibilidad, está adscrito a procesos y a la documentación muy detallada.	recompensa contingente	1	3	3
	dirección por excepción activa	8	2	6
	dirección por excepción pasiva	0	1	2
	enfatisa cumplimiento	3	3	12
	<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>23</b>
<i>Transformacional</i> - trasciende oportunidades en busca de lo intangible para que alcanzar el desarrollo de sus seguidores, en consistencia con la visión, misión y metas organizacionales	carismático ejemplar	3	5	8
	inspirador motivador	4	7	8
	estimula intelecto	1	1	2
	consideración individualizada	8	4	9
	promueve esfuerzo extra	4	2	1
	<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
<i>Laissez-faire</i> - no asume la autoridad que su puesto confiere caracterizado por pasividad y evitación	evita tomar decisiones	0	0	0
	no asume responsabilidad	0	0	0
	<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Resultados

Para elaborar los objetivos de esta investigación desarrollamos varias categorías que dirigieron el análisis. Para efectos de este artículo sólo destacaremos los resultados relacionados con los estilos de liderazgo discutidos en la sección de fundamentos teóricos: *Transaccional*, *Transformacional* y *Laissez-faire*. Según demuestra la Tabla 1, el estilo dominante en el estudio fue el transaccional, seguido por el transformacional. Ninguno de los grupos

“He ayudado a que ellos se vayan reflexionando si realmente, este es el trabajo que yo quiero hacer; llevo a reflexionar de que hagas un trabajo que te llene de pasión, que te llene de felicidad porque si lo que tú haces no te llena pues realmente debes enfocarte en otra cosa que realmente te llene, y entonces, los llevo a esa parte del ser interior; del propio yo, como nosotros debemos hacer cosas que realmente nos llene (Empresa 3).” La tercera categoría con mayor presencia fue la de carisma y ejemplo, particularmente para las Empresas 2 y 3:

“Me gusta enrollarme las mangas y trabajar con ellos, estar presente con ellos, involucrarme en los asuntos que son críticos y me gusta compartir con ellos y me gusta dar el ejemplo; un ejemplo de compromiso, de que las cosas hay que hacerla dentro del tiempo y tratar de ayudarlo para que se consigan los objetivos (Empresa 2).”

“Para poder seguir hacia adelante necesitamos hacer muchos ajustes, comenzando por uno mismo, pero es bien importante saber a donde yo me quiero dirigir, pues ayudándonos nosotros nos convertimos en un escalón para los empleados (Empresa 3).”

El segundo estilo con mayor cantidad de citas en las tres empresas, fue el Transaccional: Empresa 1 (12 citas), Empresa 2 (9) y Empresa 3 (23). Las empresas que presentaron mayor cantidad de citas en la categoría dirección por excepción activa, fueron la 1 y 3:

“Así mejor me voy buscando ese recurso y conociendo quien puede hacer y si es alguien interno como yo lo voy adiestrando antes (Empresa 1).”

“También se hacen visitas constantes a las localidades, porque hay que verlos en la práctica. También entendemos de que si hay que darle un seguimiento continuo y sobretodo un adiestramiento constante (Empresa 3).”

La categoría enfatiza cumplimiento fue la de mayor cantidad de citas para la Empresa 3 (12 citas):

“Pero siempre al final del camino lo que queremos

llevar es que a pesar de que hay una situación económica difícil en el país nosotros tenemos que seguir haciendo los números, para continuar operando (Empresa 3).”

### Consideraciones Finales

Las tres empresas estudiadas son consideradas exitosas según AON Hewitt y de acuerdo al margen de ganancia que han mantenido por los pasados años. Este estudio encontró que el grupo de ejecutivos de cada una de estas empresas manifiesta los estilos Transformacional y Transaccional, en sus opiniones, comportamientos y prácticas. Entonces, los resultados de este estudio confirman, para tres empresas puertorriqueñas, que estos estilos poseen relación con el éxito organizacional. Por otro lado, pudiéramos inferir que el éxito organizacional de estas ha sido posible, en parte, debido a la ausencia del estilo Laissez-faire, ya que ninguno de los grupos ejecutivos manifestó expresión alguna que pudiéramos vincular al mismo.

El estilo Transformacional fue el de mayor presencia en las tres empresas, lo que implica que los tres grupos de ejecutivos parten de cualidades intangibles, como la visión, los valores, la motivación, para crear ambientes efectivos en los procesos de cambios. Este estilo requiere unas destrezas y comportamientos que van más allá de ser buenos administradores, lo que es más evidente en el estilo Transaccional. El Transformacional implica la cualidad de ser líder, ya que de acuerdo a Daft (2008) este estilo fomenta participación, autonomía en sus seguidores y, por ende, desarrollarles como líderes. Además, presta atención a las necesidades de los empleados y empleadas, como personas y no sólo en función a las metas organizacionales. Por último, Daft (2008) señala que los líderes con el estilo Transformacional crean una visión organizacional e inspiran la motivación al cambio, aportando a una posible transformación.

Daft (2008) argumenta que el cambio de un planteamiento administrativo racional tradicional, que enfatiza la estabilidad y el control a uno que valora el cambio, la atribución de facultades y las relaciones, requiere que los administradores también sean líderes eficaces. Esto pudiera explicar por qué estas tres

empresas han tenido éxito, tienen un equipo ejecutivo compuesto por líderes. Esta cualidad de ser líder es uno de los factores cruciales en la implementación e inicio de cualquier transformación o cambios (Chan y Drasgow, 2001; Carss, 2010) y las organizaciones deben manifestar la capacidad de adaptarse a las exigencias externas, incluyendo las necesidades de los clientes, competencia global, cambios tecnológicos, entre otros (Senge, 2006; Champoux, 2011). Es por esto que pudiéramos interpretar que el estilo de liderazgo Transformacional en estos grupos ejecutivos ha sido pieza esencial para que estas empresas se adaptaran a la situación económica mundial y de Puerto Rico, de tal forma que han mantenido un margen de ganancias cuando otras compañías han cesado funciones.

De esta manera el estilo de liderazgo Transformacional representa un balance a la estabilidad que conserva y promueve el Transaccional. Desde la perspectiva del liderazgo de rango completo ambos estilos pueden coexistir y lo importante es saber cuál aplicar de acuerdo al contexto organizacional, los seguidores y las tareas a realizar para lograr las metas de la organización (Bass y Riggio, 2006). El estilo de liderazgo Transaccional también fue identificado en los tres grupos ejecutivos de este estudio. De esta manera la organización cuenta con líderes que inspiran y facilitan el cambio, al mismo tiempo con buenos administradores y administradoras que pueden establecer reglas y metas organizacionales. También pueden supervisar, prevenir y atender errores, mientras reconocen la interdependencia que la organización tiene de sus empleados y empleadas. Al reconocer esta interdependencia pueden negociar y demostrar la existencia de una relación costo-beneficio. Las características de este estilo permiten interpretar que también aporta al éxito de las empresas estudiadas, debido a que su existencia demuestra la existencia de líderes capaces de administrar de tal forma que logren el funcionamiento eficiente de la organización. Los mejores líderes poseen destrezas en distintos estilos y pueden asumir el que mejor se ajuste a las exigencias de una situación en particular (Goleman, 2000). De alguna manera la coexistencia de ambos estilos en los grupos ejecutivos de nuestro estudio apoya la importancia del liderazgo situacional.

Un estudio reciente, con una muestra aleatoria de 3, 871 ejecutivos de una base de datos mundial, realizado por la firma de consultoría Hay/MacBer (citado en Goleman, 2000), demostró la importancia de que el estilo de liderazgo pueda ajustarse a las características de la situación, en vez de a personalidad del líder.

Por otro lado, a pesar de que el estilo con mayor presencia para los tres grupos ejecutivos fue el Transformacional, cada uno presentó distribuciones distintas en términos de las categorías. Sólo dos empresas expresaron una mayor cantidad de comentarios alineados con la categoría de consideración individualizada, otras dos con la categoría inspira-motiva y otras dos para la de carisma-ejemplo, aunque cabe señalar que la Empresa 3 manifestó un alto número en estas tres categorías.

La Empresa 3, que demostró un alto nivel en las tres categorías antes mencionadas, cuenta con un equipo bien diverso en términos de preparación académica y al mirar las expresiones de cada participante, observamos diferencias en estilos de liderazgo. Sin embargo, su principal ejecutivo fue quien consistentemente añadió expresiones vinculadas al liderazgo Transformacional y de acuerdo a observaciones variadas podemos concluir que su estilo permea en la organización. Goleman (2000) destaca el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional y cómo unos estilos aportan más a éste, así como a los resultados que logre la organización. Comparando las expresiones de este principal ejecutivo con el análisis de Goleman, podemos concluir que manifiesta comportamientos consistentes con estilos que logran resultados: movilizándolo a las personas a una visión, trabajando con ellos y demostrando cualidades como autoconfianza y empatía. En el caso de la Empresa 3, son otros miembros del grupo ejecutivo quienes traen el estilo Transaccional y complementan el del principal ejecutivo. Esto explica por qué esta misma empresa tuvo fue la que presentó mayor cantidad de citas en ambos estilos. Este aspecto es similar en las otras dos empresas, pero en las otras dos existe mayor uniformidad. Prácticamente todos los miembros de cada grupo manifiestan expresiones de ambos estilos. Esto nos hace volver al aspecto de las diferencias en las distribuciones de las categorías. En las

Empresas 1 y 2, no es tanto un asunto de diversidad de estilos de ejecutivo a ejecutivo, pero al mirar los datos de la organización, vemos que el aspecto de características del grupo y organizacionales pudiera explicar la diferencia en estas distribuciones. Por ejemplo, los ejecutivos y empleados de la Empresa 1 son sumamente técnicos y especializados, el tipo de trabajo que realizan también lo es y la estrategia organizacional está basada y requiere mucha estructura. Mientras que la Empresa 2 es una con valores sociales (participación comunitaria), con un fuerte enfoque en el cliente y cuya estrategia organizacional es lo suficientemente flexible para adaptarse a las distintas necesidades del cliente e incluir a los empleados y empleadas en el desarrollo de la misma. Son estas características de cada empresa las que evocan y requieren categorías particulares de cada estilo, por lo que puede explicar la diferencia en las distribuciones dentro de cada estilo.

Este estudio requiere profundizar con metodología cualitativa y cuantitativa en los hallazgos presentados. De tal forma que sea posible continuar evidenciando el impacto de los estilos Transformacional y Transaccional en el éxito organizacional, al mismo tiempo que una mayor cantidad de datos que sustenten la importancia de la presencia de ambos y sugerir desde una perspectiva situacional, cuándo es que amerita utilizar uno u otro. Entendemos que este estudio aporta una mirada multidisciplinaria al estudio de los estilos de liderazgo en relación con el éxito organizacional en compañías puertorriqueñas, lo que representa un primer paso científico en esta dirección.

<sup>i</sup> (1011-205) Número de aprobación del Comité Institucional para la Investigación con Sujetos Humanos de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (Institutional Review Board de esta institución).

---

### **Autora Principal**

**Zaida I. Berdecía Cruz, Ph.D.**

**Celular:** 787.905.5400

**Email:** zaida.berdecial@upr.edu;  
zberdeciafae@gmail.com

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (San Juan, Puerto Rico)

**Cargo:** Catedrática Auxiliar y Asesora Académica en la Facultad de Administración de Empresas

Posee un doctorado en Desarrollo Empresarial y Gerencial de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Durante los pasados ocho años ha sido Profesora / Conferenciante en la Escuela de Estudios Profesionales para Adultos, Programa AHORA, en el Sistema Universitario Ana G. Méndez (Universidad del Este y Universidad Metropolitana). Es Mediadora (Núm. 1317) certificada por el Tribunal General de Justicia de Puerto Rico.

**Áreas de investigación:** Andragogía, Gerencia de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Organizacional, Liderazgo y Empresarismo.

### **Co-Autora**

**Joyce R. González-Domínguez, Ph.D.**

**Email:** gonzalezjoyce@gmail.com

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (San Juan, Puerto Rico)

**Cargo:** Docente en la Facultad Ciencias Sociales, Departamento de Psicología y Consultora organizacional

Posee un doctorado en Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico. Durante los pasados siete años ha trabajado como consultora interna y externa de desarrollo organizacional en más de 20 compañías públicas y privadas de distintos sectores industriales. Por más de diez años se ha desempeñado en la investigación y los pasados tres años en la cátedra. Posee certificaciones en Mediación de Conflictos, Mediación Laboral de Conflictos, Desarrollo Organizacional y Manejo de Talentos de DePaul University, Chicago.

**Áreas de investigación:** Noción trabajo, Psicología de la Salud Ocupacional (Estrés, Interacción Trabajo-Vida, Violencia,

Calidad de vida, entre otros), Desarrollo organizacional, Aprendizaje de equipo, Liderazgo, entre otros.

### Co-Autor

**Carlos Rubén Carrasquillo Ríos, Ph.D.**

**Email:** carlos.carrasquillo@upr.edu

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico en Humacao, Humacao, Puerto Rico

**Cargo:** Investigador Asociado, Institucional y Profesor de Psicología General, Psicología Industrial y Ciencias Sociales.

Posee un doctorado en Psicología Social-Comunitaria de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Ha sido director de su propio centro de servicios psicológicos preventivos Centro Girasol, conferenciante en el Sistema Ana G. Méndez, en la Universidad Metropolitana y del Turabo. Facilitador de microempresarios con grupos de deambulantes en la Fundación para el Desarrollo Comunal ( FUNDESCO). Miembro del grupo de interés de psicología del deporte de la Asociación de Psicología de Puerto Rico. Áreas de investigación: Estrés y liderazgo del personal organizacional, factores de éxito en el estudiantado universitario y elementos que facilitan el alto rendimiento en atletas olímpicos, juveniles e infantiles.

### Referencias

Agle, B., Nagaraja, N., Sonnenfeld, J., y Srinivasan, D. (2005). Does CEO charisma matter?: An empirical analysis of the relationship among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perception of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49, 161-74.

Anzorena, O. (s.f.). Liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre. Recuperado de: [http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/lider\\_crisis.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/lider_crisis.htm)

Avolio, B., y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (3rd ed.). Manual and Sample Set. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bennis, W. (1998). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Editorial Norma.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper y Row.

Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero worship, and the heroic in history*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Carss, B. W. (2010). *The measurement of transformational leadership skills in the workplace: The path towards innovative and high performance teams*. Recuperado de <http://www.ufv.ca/Assets/Writing+Centre/The+Measurement+of+Transformational+Leadership+Skills+in+the+Workplace+The+Path+towards+Innovative+and+High+Performance+Teams.pdf>

Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva visión de las organizaciones educativas, *Omnia*, 12(1), 83 – 96.

Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups and organizations*. (4th ed.). New York, NY: Routledge Taylor y Francis Group.

Chan, K. Y., y Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 481-498.

Crisis Económica Mundial 2008. (2010). *BuenasTareas.com*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Crisis-Economica-Mundial-2008/1295979.html>

- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.
- Gardner, W. L., y Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Goleman, D. (2000, March - April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 1-15.
- Gubrium, J., y Sankar, A. (1994). *Qualitative methods in aging research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hersey, P., y Blanchard K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Howell, J. P., y Costley, D.L. (2001). *Understanding behavior for effective leadership*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J., y Mitchell, T. R. (1974), Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Junta de Planificación de Puerto Rico. (2011). Recuperado de <http://www.jp.gobierno.pr>
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., y Brown, K. W. (2004). The assessment of leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo y R. J. Stenberg (eds.). *The Nature of Leadership* (71-98). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lucca Irizarry, N., y Berrios Rivera, R. (2009). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y estrategias*. (2da. Ed.). Cataño, PR: Ediciones SM.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1), 20-29.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rost, J. C. y Baker, R. A. (2000). Leadership education in colleges: Toward a 21st century paradigm. *The Journal of Leadership Studies*, 7(1), 3-12.
- Saiz, M. (2000). *Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., y Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Sosik, J., Potosky, D., y Jung, D. (2002). Adaptive self regulation: Meeting others expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211-232.
- Stogdill, R., Good, O., y Day, D. (1962), New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.

Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., y Shi, K. (2004).  
The role of collective efficacy in the relations between  
transformational leadership and work outcomes.  
*Journal of Occupational and Organizational Psychology*,  
77, 551-530.

Zhu, W., Chew, I., y Spangle, W. (2005), CEO  
transformational leadership and organizational  
outcomes: The mediating role of human-capital-  
enhancing human resource management. *Leadership  
Quarterly*, 16, 39-52.



# La Conciliación Empresa – Familia: ¿Humanidad o Gestión?<sup>1</sup>

Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón

## Resumen

El presente artículo de reflexión presenta el tema de la conciliación o gestión del tiempo empresa – familia. El artículo busca crear consciencia en los líderes de las organizaciones de cómo la gestión del tiempo es inherente al ser humano, a su naturaleza humana de vida y no un elemento de gestión que busca lograr la adhesión de los colaboradores en un pseudo-ambiente de bienestar generado en la organización para incrementar la productividad.

*Palabras clave: Conciliación, tiempo empresa – familia, empresa familiarmente responsable, conflicto, desmotivación*

“Lo más difícil, lo más importante, lo más necesario, lo que de todos modos hay que intentar, es conservar la voluntad de luchar por una sociedad diferente sin caer en la interpretación paranoide de la lucha.” (Zuleta, 2005, p. 16)

“La vida es siete décimas partes trabajo, una décima parte familia, una décima parte política y una décima parte descanso.” (Hubbard, 2007, p. 11)

## Abstract

This article analyzes an organization's conciliation or management of the time dedicated to the family and the company. The study seeks to create awareness into the leaders of the organizations about how time management is inherent to human beings rather than a simple element that looks to achieve the adherence of the employees to a climate of wellness created in the organization to increase productivity.

*Keywords: Conciliation, company – family time, family-responsible organization, conflict, demotivation*

## Introducción

La cita de Hubbard (2007) llama la atención sobre la relevancia que tiene el trabajo en la vida del hombre.

En sí, el trabajo en la sociedad capitalista surgida luego de la revolución industrial, tal y como lo plantea Heilbroner y Milberg (1999), se convierte en la actividad en la cual el individuo pasa la mayor parte de su existencia, para ello, la sociedad genera una serie de dispositivos que lo adecuan para vincularse al circuito productivo y ser competitivo, siendo la educación el pilar de ellos (Zuleta, 2006).

Por tanto, si la mayor parte de la vida del individuo transcurre en la actividad productiva, se requiere que el mismo sienta unas condiciones óptimas para poder incrementar su desempeño, es allí donde el tipo de liderazgo y las técnicas de gestión cobran importancia, pues de acuerdo a estas dos variables se busca que el individuo logre la adhesión a la organización y con ello que su motivación alcance altos estándares para que incremente su productividad. Una de las discusiones recientes sobre el rol de la empresa en la vida del individuo se ha enmarcado en el concepto de empresa familiarmente responsable, la cual se puede considerar como “aquella organización en la que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados” (Suárez, 2011). En este marco, una de los principales elementos para considerar es el manejo del tiempo que el colaborador debe dedicar a sus labores cotidianas y no la interferencia de actividades productivas cuando culmina la jornada laboral pactada.

Entonces, las políticas de conciliación trabajo – familia son la forma en que un colaborador asume la distribución de su tiempo entre dos dimensiones básicas que determinan su calidad de vida: el tiempo dedicado a él, su familia, su sociabilidad y el tiempo en el que realizará las actividades de su trabajo. Se le ha llamado conciliación a las acciones que buscan el equilibrio entre las actividades (tiempo y dedicación) laborales y el resto de las actividades que todo ser humano debe y tiene que desarrollar. Estas actividades

de conciliación o políticas actualmente son necesarias ya que es muy difícil, con el advenimiento del uso de TIC's en la vida cotidiana del individuo, él que se pueda separar claramente el tiempo y espacio definido a las actividades laborales, las cuales ahora superan la localización espacial y temporal<sup>ii</sup> y el tiempo para el resto de las actividades que el individuo debe desarrollar para su bienestar como ser social. De esta falta de separación de actividades y tiempos que generan una dualidad emergen conflictos (a nivel personal, con la familia y con su círculo social próximo) con los consiguientes efectos indeseados a nivel del individuo, familia y sus respectivas repercusiones en la productividad en la organización. En este escrito se mostrarán algunos elementos considerados en la literatura sobre las políticas empleadas para conciliar el tiempo empresa – familia, una aproximación a la realidad de estas políticas en el país y por último algunas reflexiones sobre el tema en el marco del liderazgo y la gestión.

### **El contexto de las políticas de conciliación**

En el contexto actual el tema de empresas familiarmente responsables toma fuerza como un elemento de responsabilidad social de las empresas hacia sus trabajadores y con ello, su principal elemento, las políticas de conciliación trabajo – familia. Este tema es importante por las implicaciones que tiene y por las consecuencias que se dan cuando existe el desbalance en el tiempo que un individuo debe dedicar a su familia, las actividades propias del ser y a su trabajo. Es de sentido común que el ser humano requiere realizar diferentes actividades para su bienestar, por ello, y tomando como referente a Max-Neef (1986), en su matriz de necesidades y satisfactores, el individuo tiene categorías axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, recreación, identidad y libertad) y categorías existenciales (ser, tener, hacer, estar) que debe satisfacer para su bienestar. Este conjunto de necesidades tiene un elemento común para la definición, elección y aplicación de los satisfactores en cada categoría y es el tiempo.

El tiempo es un bien, si se permite la libertad de dicha concepción, finito, dado que su noción de linealidad conlleva la esencia de finitud y agotamiento, por tanto,

elegir una cosa significa dejar de hacer otra, y esto en el campo de las políticas de conciliación implica que llevar trabajo a casa, es decir, realizar actividades laborales fuera de la organización y en los horarios establecidos para ello, conduce a dejar de realizar otras actividades como el ocio, la recreación o las demás necesidades axiológicas en términos de Max-Neef y por ende un crecimiento en la noción de insatisfacción tanto del individuo como de su círculo afectivo próximo, entre ellos, la familia.

La evidencia empírica y a *priori* es que este desequilibrio en el manejo del tiempo que se dedica a la empresa o a las actividades relacionadas con el trabajo y/o a la familia, generalmente culmina en conflicto y desencadena una serie de consecuencias que impactan la motivación y por esta vía, la productividad del individuo sujeto a dicho conflicto. Es desde esta óptica que actualmente se aborda esta temática, pues más que preocuparse por la calidad de vida del colaborador, la mayoría de organizaciones y líderes se interesan en el particular por los efectos demostrados que dicho conflicto tiene sobre el trabajo, la productividad y competitividad empresarial.

Algunos autores refieren las siguientes consecuencias derivadas del conflicto trabajo-familia: estrés (Allen, et al., 2000), insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002), baja productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki, 1999); falta de compromiso afectivo: retrasos, absentismo (Hammer, Bauer y Gradey, 2003), entre otras.

Así mismo, en el afán por descubrir cómo se puede corregir dicha situación para mejorar la calidad de vida percibida en el trabajo y con esto superar la baja productiva, los investigadores han empleado diferentes elementos para determinar los impactos observables y sus consecuencias en la organización, algunos de estos son: segmentación, desbordamiento, compensación, instrumental y conflicto (Otálora, 2007) y el modelo multinivel propuesto por Poelmans y Sahibzada (2004). Aunque estos instrumentos y elementos buscan identificar las consecuencias reales de este desequilibrio o desbalance en el manejo del tiempo, sus resultados se enfocan en

lo laboral (productivo) y en algunos elementos personales (aspectos familiares), dejando un vacío en la consideración del hombre como ser social, más que en su función instrumental en el ciclo económico.

Es así como los resultados obtenidos en las aproximaciones al tema se dan desde una visión parcial y sesgada en el ámbito organizacional, pues su interés se ciñe a considerar el impacto que este desajuste tiene sobre el rendimiento (absentismo, baja productividad, etc.) de las organizaciones, considerando como marginales las consecuencias para el individuo (estrés, enfermedades laborales, ansiedad, depresión, agresividad, etc.) y la sociedad (tasas de natalidad bajas o tardías, separaciones, rupturas de núcleo familiar, entre otras). Este énfasis en solo una cara de la moneda se da desde la consideración del individuo como homo *economicus* de la gestión, en la cual el individuo es un ser dedicado únicamente a vincularse al ciclo productivo y a realizar alguna actividad económica, entonces, el trabajo se convierte en el centro o eje de la vida del hombre, le da sentido a su humanidad, le brinda estatus y posición social, mientras que la humanidad del individuo (el resto de sus dimensiones no laborales), o sus actividades propias del ser son cada vez y en mayor medida desplazadas, relegadas y absorbidas por la extensión tácita de las actividades laborales a los tiempos y espacios en los cuales el individuo debería satisfacer sus necesidades existenciales y axiológicas, entre ellas, como mínimo, el tiempo natural dedicado al descanso, compartir con la familia y el ocio.

Es por este motivo, por su alto interés en la productividad y adhesión del individuo a la organización que cobra importancia la conciliación como elemento de gestión, más que como aspecto de mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y humanización de la actividad laboral.

### **El conflicto en el manejo del tiempo familia - trabajo y su origen**

La naturaleza del conflicto entre el tiempo destinado al trabajo y a la familia data de tiempo y su origen podría situarse en la formalización de la relación salarial entre los individuos, situación que surge en

la ruptura que se da entre las personas que poseen los medios productivos y las que solamente tienen para su subsistencia su fuerza de trabajo o mano de obra (Heilbroner y Milberg, 1999). Esta situación que se consolida en la revolución industrial, donde el único recurso que puede usufructuar y explotar económicamente el individuo es su ser; y por esto debe alquilar su mano de obra a otro en un mercado laboral en unas condiciones establecidas para esta transacción, presenta una restricción en la relación entre patrono – empleado y es la condición o determinación de su trabajo en una limitación en espacio y tiempo. Así, el individuo debe realizar unas actividades predeterminadas o preestablecidas por el dueño de los medios productivos en una jornada de tiempo definida o establecida para tales fines.

Considerando esto, la relación salarial es una relación de tipo contractual en la cual un individuo subordina a otro su capacidad para realizar unas tareas planteadas, en unos tiempos definidos, a cambio de un ingreso, salario o remuneración. Autores como Heilbroner y Milberg (1999), Aktouf (2001) y Chanlat (2002), recrean la situación y muestran como el tiempo dedicado a la actividad productiva ocupaba la mayor parte de la vida del individuo. Las jornadas laborales en las fábricas durante la revolución industrial oscilaban entre 16 y 20 horas, pero aunque en la actualidad estos tiempos están normadas por la legislación en cada país, sería deseable verificar cuánto tiempo debe laborar el colaborador fuera de la oficina y cuánto tiempo debe dedicar en su casa para culminar las tareas encomendadas.

A su vez, el tiempo se constituyó como el principal elemento o unidad de transacción en el mercado laboral, ya que con la formalización de la relación salarial se configura lo que Aktouf (2001) ha llamado la contradicción interna de la administración en la cual “el empleador se empeña en querer la ganancia más elevada, bajando al mínimo sus costos, entre ellos los salarios; mientras que el empleado se empeña en tener el salario más alto posible”, entonces, desde el mismo surgimiento de la gestión en la organización, la relación productividad – tiempo del individuo ha sido parte esencial de análisis, pues se busca incrementar

la productividad del hombre en la relación productos – tiempo y de allí determinar la relación salarial. Un ejemplo de ello fueron los trabajos de Babbage (1975) y Taylor (1975), por citar algunos precursores de esta disciplina.

Pero retomando a Aktouf (2001) se hace evidente que la relación salarial ha estado signada por la percepción de inequidad, tanto del lado de la empresa, como del lado del trabajador, en una relación marcada por la gestión del tiempo, donde la noción de trabajo implica la separación entre dos dimensiones básicas del ser humano, el individuo en el trabajo y el individuo fuera del trabajo. Si la relación entre el individuo y la organización se establece en un contrato y se define en la relación salarial, se asume que en dicho contrato se determina y delimita el tiempo que el individuo debe dedicar a sus actividades laborales o productivas, donde quiera que las realice y por ende al culminar la jornada laboral establecida cesa su actividad productiva formal y puede emplear dicho tiempo en satisfacer las necesidades propias de su condición humana, o en caso de considerarse el tiempo como un recurso, entonces el individuo podría definir cómo usar dicho recurso. Entonces, el individuo al ser multidimensional como se evidencia en la matriz propuesta por Max-Neef (1986) y reflexionando que no solo existe para trabajar, sino que requiere de múltiples actividades y espacios para su adecuado bienestar y desarrollo, es fundamental delimitar el tiempo que se aplica a la actividad productiva en unos límites que le permitan al individuo satisfacer sus demás necesidades, pues el desequilibrio del tiempo y la atención específica a alguna dimensión necesariamente generará una carencia o disminución en las otras dimensiones o necesidades lo cual redundará en insatisfacción, desmotivación y posteriormente en conflicto interno y en ocasiones en irascibilidad y baja motivación laboral.

Al tener en cuenta que el individuo requiere del trabajo para suplir en gran medida sus necesidades, casi todas involucran costos. Estos costos incluyen la determinación de gasto del tiempo media, la consideración sobre las actividades que debe realizar o desea hacer para su bienestar y el costo y generación de valor de las mismas. Por tanto, al percibir que el ingreso proviene del trabajo hace que privilegie la mayor destinación del

tiempo al trabajo que a otras actividades no productivas, entre ellas, la familia. Por esta razón el sentimiento de necesidad del trabajo como factor de vida y generador de ingresos, bienestar, estabilidad y estatus hace que éste se perciba como de mayor valor, bienestar o necesidad para sí y con esto, su vida se enfocará en el trabajo en una espiral de vivir para trabajar y no trabajar para vivir. Es en este punto donde el liderazgo de la organización y su concepción sobre la organización, sus fines, la calidad de vida en el trabajo y la visión del colaborador cobran importancia y sentido.

### **El líder y su rol en la conciliación trabajo – familia**

La visión del líder es sustancial en la conciliación trabajo – familia ya que ésta define la relación de equilibrio en la gestión del tiempo de sus colaboradores.

Considere un mercado laboral con altos niveles de desempleo donde el individuo percibe que puede ser sustituido fácilmente. Ante esta percepción de amenaza, el líder se puede ver motivado a solicitar mayor trabajo y productividad de sus colaboradores mediante la presión psicológica. Así, ellos al sentir que si no desarrollan el total de las actividades que deben realizar ponen en amenaza su trabajo, fuente de ingresos y con ello, impactan negativamente su bienestar y el de las personas que dependen de él, de esta forma el colaborador influido tácitamente por su líder extenderá sus jornadas y ámbitos laborales a otros espacios y tiempos.

Entonces en esta situación el colaborador dedica mayor tiempo del establecido en su relación contractual para cumplir con las crecientes demandas de actividades laborales propuestas por su líder en aras de conservar su bien máspreciado, su trabajo. Otro ejemplo se da en las solicitudes de último momento o urgentes, las cuales bajo la presentación de ayuda solicitada o colaboración requieren aplicar trabajo en casa, tiempo que no es recompensado, ni recuperado por el colaborador. Es así como la visión del líder es la que mayor injerencia tiene en el desbalance entre tiempo trabajo – familia y siendo la principal causa de generación de conflicto interno, estrés y desmotivación del colaborador.

Otra influencia de la visión del líder y su impacto en

la consideración de la conciliación empresa – familia del colaborador como elemento de gestión, en pro de la generación de excedentes y su aplicación en la productividad se da en lo planteado por Aktouf (2002), donde el líder desea mayor cantidad de trabajo por el costo más bajo posible. Entonces, al existir en el imaginario de algunos líderes que el hombre es un recurso, el más caro del aparato productivo, el líder puede incrementar las actividades planteadas para un trabajador, ya que de forma tácita siente que tiene posibilidades de presión al poder disponer de otras personas necesitadas de trabajar y que pueden amenazar o poner en riesgo el puesto de trabajo, percepción que desde el trabajador lo obliga a llevar trabajo a su hogar o a prolongar sus jornadas laborales por el mismo costo, y con el consiguiente desplazamiento o relegamiento de tiempo en otras actividades necesarias para su bienestar, lo que genera insatisfacción y desmotivación entre otras reacciones y sentimientos del colaborador.

Entonces, el desbalance en el manejo del tiempo podría tener su origen en algunas de las siguientes fuentes (De La Hoz, 2012):

1. La percepción del líder en la cual el empleado necesita de su trabajo para su subsistir, lo cual lo lleva a incrementar y expandir la jornada laboral a otros tiempos y espacios.
2. La percepción del empleado de necesidad del trabajo, motivo por el cual realiza cualquier acción que le permita, según su criterio, conservar su trabajo, por tanto amplía su jornada y deslocaliza su labor, llevando trabajo a casa.
3. La percepción del líder de hacer un favor al emplear a un individuo, aspecto que se observa en el marco de la gestión *taylorista*, en la cual el buen empleado es aquel que hace y no piensa o discute y por tanto, es fácilmente sustituible, visión del individuo como recurso.
4. La percepción del empleado en la cual el conseguir otro trabajo o un mejor trabajo puede ser complicada, difícil y llevar tiempo, motivo

por el cual soporta la sobrecarga laboral y el consabido desplazamiento de la jornada laboral.

5. La percepción del líder de sentir que el empleado es un recurso intercambiable y por tanto sustituible, motivo por el cual puede ejercer coerción para sobrecargar actividades y extender la jornada laboral.
6. La visión del líder del hombre como recurso, donde la noción de maximización en pro de la eficiencia conlleva la deshumanización del colaborador como individuo.
7. La concepción del líder según la cual el único motivador del hombre es el dinero, por tanto para que el colaborador mantenga su trabajo debe someterse a los diferentes caprichos y tareas impuestas por el líder en un concepto de esclavitud moderna, en la cual los medios de comunicación TIC's facilitan la extrapolación de la relación laboral y elimina las barreras espacio – tiempo.

Estas son algunas de las circunstancias y situaciones en las cuales el desbalance trabajo – familia se origina por la visión o creencias del líder, que a su vez se reflejan en la relación recursiva de dependencia del colaborador, el cual gracias a la asimetría de información manejada por el líder y por el poder de su rol desencadena la deslocalización espacio-temporal de la relación laboral.

De esta manera en el líder como determinador de la acción organizacional, es sobre quien en segundo lugar recae la gestión del tiempo empresa-familia de sus colaboradores, pues además de los réditos en el campo de la gestión que esto pueda originar, como acto por la humanización del trabajo y el bienestar en la calidad de vida de sus colaboradores y en pro de la creación de organizaciones humanamente viables y sostenibles. Al líder le corresponde asumir su responsabilidad “social” y garantizar un adecuado desarrollo de sus colaboradores y de sí mismo, y de esta manera determinar su acción y actividad para no invadir el espacio extra laboral de sus colaboradores y lograr generar una empresa familiarmente responsable real.

Es interesante ver como en este marco de empresas familiarmente responsables los autores consideran a la familia como un *stakeholder*, pues desde esta concepción se establece a la familia como un grupo de interés. Al respecto, Chinchilla (2007) expresa “la familia del empleado en el nuevo *stakeholder* de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna,” así, desde la óptica económica y de gestión, la familia tiene una función de utilidad y unos intereses y deja de ser la unidad social fundamental a la que se pertenece.

Si la familia es un grupo de interés al cual se debe servir, el colaborador está en la obligación de atender los requerimientos de la misma, motivo por el cual, el líder como garante de la adaptación o respuesta de la organización a la dinámica del entorno y a la satisfacción de los diferentes grupos de interés debe ser el abanderado de esta causa y liderar las políticas, prácticas y acciones que respeten el tiempo laboral y garanticen el tiempo para otras actividades, fomentando la humanidad.

Entonces, si el conflicto surge cuando el individuo debe limitar parte de su tiempo dedicado a otras actividades que redundan en su bienestar a brindar mayor cantidad de tiempo al trabajo, es la determinación de la visión del líder la que genera la percepción en todos los niveles de la organización sobre el empleado y el trabajo que éste realiza, así como define la percepción que el empleado tiene de su rol, de su trabajo y de sus competencias. Pero siendo esta relación líder – organización – empleado netamente alienante, surgen algunas inquietudes al respecto de la gestión del tiempo como las siguientes:

1. ¿Qué posibilidades y autonomía tiene el individuo en la repartición de su tiempo?
2. ¿Es posible para el colaborador determinar cómo usar su tiempo sin la presión de sentir que puede perder su empleo?
3. ¿Qué rol debería jugar la organización, sus líderes y los departamentos de gestión humana en la conciliación tiempo – familia de sus colaboradores?

4. ¿No es lógico que el hombre requiera tiempo libre fuera del trabajo?
5. ¿Hasta dónde llega la autoridad del líder y de la organización, y cuáles son sus límites?
6. ¿Es el tiempo el nuevo elemento productivo?

En estos interrogantes es posible entrever cómo el conflicto en el manejo del tiempo entre trabajo y familia está inmersa en la relación contractual misma. Como dicha conciliación está determinada por dos actores principales, la organización y sus líderes y el empleado, de sus apreciaciones y de la percepción que tengan del contexto laboral emergerán los factores que afectan el balance en el manejo del tiempo que debería tener todo individuo para satisfacer sus necesidades axiológicas y existenciales.

#### **Algunas percepciones bajo las que subyace la mediación del tiempo trabajo - familia**

Como se ha expuesto, la gestión o manejo del tiempo que un individuo dedica a su trabajo y al resto de sus actividades está implícita en la relación laboral y determinada por la contradicción interna de la administración, base de la productividad. Pues a mayor trabajo mayor productividad y si esto se potencia con reducciones en los costos, hay mucho mayor beneficio. Además es necesario sumar la coacción y coerción ejercida por los líderes de la organización quienes aprovechan las percepciones y necesidades de los colaboradores para extender su control e injerencia a sitios diferentes de la oficina y a tiempos distintos a la jornada laboral.

Observando la conciliación desde el campo de la gestión se tiene que si el individuo es el recurso más costoso, cualquier acción, política o norma, bien sea explícita o tácita, que favorezca el incremento de la productividad del hombre al mismo coste, es bien recibida por las organizaciones, cuánto más el hacer que trabaje más tiempo por el mismo salario y que su vida gire en torno a la organización en una función de dependencia y explotación.

Es en este campo en el que se desarrolla la acción organizacional, pues en la actualidad, con el auge de las TIC's, se facilita el llevar el trabajo a casa. Muestra de esto es el correo electrónico y el celular, instrumentos que amplían la jornada laboral y extienden el alcance de la organización a los dominios del hogar, pues la facilidad en la comunicación y en el intercambio de información, hacen que el empleado sea requerido cuando se necesita, independientemente de si su jornada laboral a culminado o no, ejemplo de esto son los correos enviados los viernes con actividades para realizar en los primeros días de la semana, las llamadas a horas y en días extra laborales, como los fines de semana o en horarios nocturnos, por citar algunos.

Estas acciones enmarcadas en un mercado laboral con altos índices de desempleo y con jornada laboral ampliada llevan a que el trabajador busque conservar por todos los medios su empleo, sometándose a incrementar su jornada laboral en mayor tiempo del estipulado en su contrato laboral, bien sea prolongando su labor en su sitio de trabajo, o llevando trabajo a casa para ser desarrollado en sus horas libres, incluso en sus fines de semana, afectando el tiempo que el trabajador dedica a otras actividades, entre ellas, las familiares, tiempo que no se repone y que en el peor de los casos tampoco se considera cuando requiere ausentarse del trabajo por alguna actividad familiar.

Además de la dinámica del mercado laboral y de las percepciones emanadas del empleador y el empleado, la conciliación trabajo – familia ha cobrado interés, sobre todo en los países desarrollados, por sus efectos sobre la tasa de fecundidad y en particular por lo que ha significado el incremento de la vinculación laboral de la mujer para la sociedad y la familia, dejando a un lado la observación del conflicto en economías emergentes y en mercados laborales con altos índices de desempleo, a sabiendas que las consecuencias del conflicto, antes mencionadas, afectan la productividad de las organizaciones y la motivación y salud de los empleados.

Así, las políticas de conciliación trabajo – familia en un contexto como el colombiano más que ser una cuestión de humanidad y humanización del trabajo se convierten en un elemento de gestión que busca

incrementar la productividad, lo cual es la causa de que no se pase del discurso al hecho. En el caso de las organizaciones o empresas familiarmente responsables pueden existir dichas políticas, pero las mismas no se aplican, pues los encargados de hacerlo, los líderes, o no tienen la disposición, o simplemente en su imaginación, el colaborador debe estar disponible para cuando a bien lo tengan promulgando entonces un discurso que no permea la acción convirtiéndose en un cliché que busca generar un aspecto positivo de la organización hacia el entorno. Por esto ya para ver qué se hace en el contexto global se observarán algunos elementos de las políticas de conciliación trabajo-familia en otros lugares.

### **Las políticas de conciliación trabajo – familia en el contexto internacional**

A nivel internacional el tema se aborda por la relación - o inferencia de parte de algunos investigadores – sobre el efecto que tiene la inclusión al mercado laboral de la mujer y las consecuencias que ello ha causado. Para Poelmans y Sahibzada (2004) “La integración de la mujer en la fuerza laboral en Europa, ..., ha intensificado el conflicto entre el trabajo y la familia y en las vidas de muchos individuos”. Según estos autores el conflicto en la relación de tiempo trabajo – familia cobra interés al considerar que la composición de la fuerza laboral se da en una proporción de 49% mujeres y 51% hombres en mercados como Estados Unidos y Canadá (Bond, Thompson, Galinsky, y Prottas, 2003, en Poelmans y Sahibzada (2004), por tanto, el analizar y comprender un fenómeno que afecta la productividad de casi la mitad de la fuerza laboral es sustancial en la gestión de las organizaciones.

La inclusión de la mujer en el mercado laboral, en economías maduras ha tenido diferentes efectos, entre ellos: “el cambio en la forma en que se concibe el trabajo, los horarios, los roles de género y las relaciones, la distribución de las tareas domésticas y educativas y las tareas familiares” (Poelmans y Sahibzada, 2004). Poelmans y Sahibzada consideran que para mediar en los conflictos que emergen por esta situación, existen diferentes actividades o acciones que se designan con diferentes términos: políticas amigablemente femeninas, políticas amigablemente

familiares y políticas intercambiables trabajo – familia.

Como se puede inferir, los autores más que la observación de la conciliación trabajo – familia, están analizando los impactos y factores asociados a la creciente vinculación de la mujer al mercado laboral activo y calificado y las situaciones que de esto se desprenden por su condición humana. La mujer al ser la responsable de la gestación y mantenimiento del bebé en sus primeros años de vida y por su rol social histórico como sustento del hogar y de la familia, tiene asociadas unas dinámicas que hacen más evidente la repartición del tiempo en actividades laborales y no laborales. Así, los autores más que abordar el tema de la conciliación están abordando la gestión del tiempo de la mujer en su multidimensionalidad como ser femenino en el ámbito empresarial.

En cuanto a las políticas planteadas, surgidas de las consideraciones anteriores se tienen las siguientes: a) el desarrollo de prácticas por parte de la organización que permitan a los empleados cumplir con el trabajo y con las responsabilidades familiares, entre ellas la flexibilización de los horarios, servicios de guarderías, licencias, asesoría y entrenamiento para la gestión de la relación trabajo – familia y beneficios adicionales, b) la promoción activa del uso de estas políticas entre los gerentes y empleados y c) el intento para crear una cultura en la organización que favorezca el uso de estas políticas por parte de los empleadores (Poelmans y Sahibzada, 2004).

En estas prácticas se observa que en el desarrollo e implementación de las acciones que favorecen la conciliación entre trabajo y familia, emergentes del necesario acondicionamiento de la dinámica organizacional a las necesidades de sus colaboradores, en su mayoría a las necesidades de la mujer en la organización, los líderes de las organizaciones y en especial sus dirigentes juegan un rol activo, pues la concepción y consideración de lo que se debe hacer, así como la creación de espacios y la implementación de una cultura de respeto por el tiempo trabajo – familia debe constituir parte de la ideología y/o axiología empresarial.

Aunque la determinación en la forma en que un individuo distribuye su tiempo parte de la autonomía y voluntad del mismo, las organizaciones y sus líderes juegan un rol central en la creación de condiciones para que el trabajador tenga los espacios que le permitan cumplir con sus obligaciones familiares y disfrutar del tiempo libre no asociado al trabajo. Al respecto, Idrovo (2006, p. 2) manifiesta que “las empresas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y la productividad”, optando por una visión de gestión de la relación como un elemento motivador y no como un aspecto humanizador del trabajo.

Entonces el líder tiene que definir, según su visión y su percepción por qué cara de la moneda debe considerar la conciliación empresa – familia, como un elemento de motivación y humanización del colaborar que incremente su calidad de vida, o solamente como un instrumento de gestión, según el cual, mediante algunas consideraciones se logre en mejor forma la adhesión, se reduzca el estrés, se incremente la gobernabilidad y con ello se logre un clima organizacional adecuado que aumente la productividad.

### **La relación conciliación trabajo - familia instrumento de gestión para las organizaciones**

Aunque el interés en estas prácticas se ha dado en el marco de economías maduras y en contextos en los cuales se pretende privilegiar el bienestar de los individuos y de la sociedad sobre el rédito empresarial, el propósito en sí es sostener la productividad empresarial, pues es claro el beneficio económico de dichas acciones. Al respecto se puede observar la siguiente cita: “la adopción de programas de conciliación trabajo – familia está asociada con la presencia de índices de desempleo bajos” (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Poelmans, Chinchilla, Cardona, 2003; citado en Idrovo 2006).

Además, Osterman (citado en Idrovo, 2006, p. 4) refiere como “las empresas adoptan estos programas en un esfuerzo para crear una fuerza de trabajo comprometida”, considerando las políticas de conciliación como un elemento de gestión en aras de la productividad, como un elemento motivacional, más



que como una práctica de mejoramiento de la calidad de vida del colaborador.

Algunos autores han identificado los beneficios potenciales, desde la óptica de la gestión que tienen estas políticas sobre el desarrollo económico y de los ciudadanos (Lambert, 2000); la percepción de altos niveles de rendimiento organizacional (Perry – Smith y Blum, 2000) y la productividad (Konrad y Mangel, 2000). De otro lado (Arthur, 2003) manifiesta que se ha observado un impacto positivo en el precio de las acciones luego del anuncio de la implementación de estas políticas en las organizaciones, dejando en claro cómo estas prácticas más que humanizar el trabajo, buscan mejorar la percepción de la organización en el mercado.

El mayor impacto como técnica de gestión se da en el aspecto positivo sobre la retención del personal y la generación de ahorro en las organizaciones, muestra de esto son el desarrollo de programas de flexibilidad para las mujeres embarazadas y en el periodo post parto (Chinchilla, 2007); otros beneficios son la reducción de tasas de ausentismo y el consabido incremento de la productividad (Tausig y Fenwick, 2001). Otros resultados a nivel de gestión son expuestos por Idrovo (2006):

- a. Satisfacción con el balance trabajo – familia
- b. Reducción del conflicto trabajo – familia
- c. Compromiso afectivo con las empresas
- d. Reducción de la rotación y pérdidas económicas
- e. Retención de los empleados y reducción del índice de estrés relacionado
- f. Reducción del absentismo y aumento de la satisfacción laboral
- g. Aumento de productividad y del optimismo en las empresas
- h. Índices menores de estrés
- i. Mayor compromiso

Los resultados de las investigaciones muestran unos beneficios potenciales que pueden ser contemplados per sé, por cualquier individuo, dado que la mejora en las condiciones laborales y en el clima organizacional del trabajador; acarreará un mayor compromiso, una mayor dedicación y valoración del trabajo y esto

redundará en un beneficio para la organización, pues contará con trabajadores más motivados, con menor estrés y mayor empoderamiento, generando un clima organizacional más productivo y en un ambiente de creatividad e innovación.

Así las cosas, nos encontramos ante una moda o tendencia administrativa en la cual, la consideración de la relación tiempo empresa-familia, que debería ser natural y espontánea, se convierte en una técnica de gestión empleada para incrementar la productividad, vía uso del sentido común, que como se puede entrever en las acciones consideradas por algunos líderes y plasmadas en el presente escrito, no es tan común. Sin embargo y aunque estos beneficios han sido observables, existen una serie de limitaciones que impiden la aplicación y generalización de este tipo de políticas en las organizaciones, las cuales se presentan a renglón seguido.

### **Las limitaciones en la implementación de políticas de conciliación**

Actualmente se ha presentado esta práctica, que debería ser común y transparente en la relación contractual individuo – organización, como técnica de gestión y que tiene una grandes ventajas para la organización y lateralmente para el colaborador, pero también existen unas limitaciones observables en la implementación de este tipo de políticas que radican en las percepciones y paradigmas tanto del empleado como del líder y de la organización, como ya se ha expuesto, entre otros se pueden citar los siguientes:

- a. No existe evidencia en que estas políticas estén asociadas con las ganancias de la empresa.
- b. La implementación o enunciación de estas políticas no garantiza que de hecho se empleen o se implementen formalmente.
- c. Las empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad.
- d. Hoy día la remuneración no es la única gratificación y se requiere un salario mental, que en general no considera el tiempo o el manejo del tiempo como una variable esencial para su desarrollo e implementación.
- e. La percepción de los costos que puede acarrear

- este tipo de prácticas para la organización.
- f. La incompatibilidad de las políticas con el modelo de explotación del negocio de la organización.
  - g. El miedo de las organizaciones y la desconfianza en el trabajador.
  - h. La visión del líder de pérdida de control y autoridad.
  - i. La concepción de algunos líderes de sentirse necesarios e indispensables.
  - j. El despotismo asociado a algunos líderes que se sienten superiores a sus colaboradores.

Como puede observarse de esta lista de limitaciones, la relación costo – beneficio prima a favor de la consideración sobre la humanidad y el bienestar del individuo. Lo único importante resulta ser el impacto que estas prácticas puedan generar sobre la productividad, dejando de lado la consideración de los efectos y beneficios que puede traer a nivel individual y social, el incorporar estas prácticas, que en últimas no solo benefician a los trabajadores sino también a los directivos y, en general, a la sociedad. En este aspecto, sería interesante abordar un estudio sobre los costos sociales que implica el incremento de la jornada laboral y su extrapolación al hogar para los individuos y la sociedad, la destrucción de hogares, la depresión y la desmotivación laboral, por enunciar algunos.

### **A guisa de cierre**

El tema de la conciliación trabajo – familia es conflictivo en sí mismo pues tiene dos variables asociadas en su consideración e implementación. De un lado está el buscar humanizar el trabajo, permitirle al individuo que tenga tiempo y espacio para disfrutar en otras actividades el fruto de su trabajo y esfuerzo, el considerar que la vida es más que el trabajo y que es necesario retomar la consideración sobre humanizar la vida del individuo y su trabajo, mejorar la calidad de vida del hombre para que pueda cultivarse como humano. Al otro lado está el implementar estas políticas con la concepción rentista del costo – beneficio y verla como una técnica de gestión, que al igual que muchas que han sido designadas con el nombre de escuelas de relaciones humanas, bajo el manto de la humanidad en el trabajo y el trato, solo buscan incrementar la motivación, adhesión, gobernabilidad y productividad del individuo en la organización.

Si bien el interés en estas prácticas surge de la necesaria consideración del acondicionamiento de la organización al rol cada vez más importante (tanto en número como en calidad) de la mujer en el trabajo, la posibilidad de implementación y de ejercicio están enmarcadas por la visión de los líderes, de la organización y de la percepción de la relación líder – colaborador, líder - organización, organización – colaborador, líder – trabajo y colaborador – trabajo – organización – líder. Así, algo que es de lógica y que está enmarcado y definido por una relación laboral, explícito en un contrato de trabajo en el cual está la determinación de la jornada laboral, se ve transgredido a voluntad de los líderes y directivos que en su percepción de inmediatez no restringen su acción espacio – temporal a la oficina y jornada laboral, sino que invaden con el apoyo de las TIC's los campos del tiempo personal y familiar.

En el sentir del autor no sería necesario siquiera considerar las políticas de conciliación, pues debería ser lógico, de sentido común y de respeto, el que la organización, sus directivos y sus líderes determinaran las actividades que debe desarrollar el colaborador en el marco de la jornada laboral definida para ello, pero observando que la dinámica de las organizaciones y de la sociedad lleva a que cada vez se cuente con menos tiempo para el individuo y que se da cada vez y con mayor frecuencia la invasión espacio – temporal del trabajo en otras actividades, dimensiones y tiempos del vida, es crucial considerarlos como un retorno a la humanización del trabajo, la dignificación del trabajador y la humanidad del ser.

Se debe retornar al concepto de lo humano y reemplazar la visión del hombre como recurso, pues esta visión que ha prevalecido en la gestión ha llevado a que el hombre deba ser empleado al máximo en todo momento, sin observar su función de agotamiento, pues al ser un recurso es fácilmente sustituible e intercambiable. Es esta concepción la que ha llevado a la deshumanización de la relación laboral y a la explotación del hombre por el hombre donde el colaborador pierde su sentido humano y solamente se convierte en un apéndice del aparato productivo, por tanto, no tiene vida y cada momento y lugar debe estar

dispuesto y disponible para el trabajo, generando un nuevo mercado de psuedo-esclavitud.<sup>iii</sup>

Las organizaciones y sus líderes, en especial estos últimos deberían cuestionarse sobre el costo social que tiene el desequilibrio de la relación tiempo familia – trabajo, ya que esto tiene implicaciones directas sobre el individuo (estados de estrés, fatiga, depresión y demás), y sobre la sociedad (retardo en tasas de natalidad, divorcios, abandonos de hogar, alejamiento familiar de los hijos, etc.). Si el individuo es el principal elemento de la organización, ¿por qué lo vemos como

un recurso? Será que como plantea Orwell (2010) “todos somos iguales, . . . ¿pero hay unos más iguales que otros? El adecuado balance trabajo – familia puede generar dinámicas humanas interesantes para el desarrollo del ser, entonces antes que una técnica de gestión debería ser un deber del individuo, como miembro de una sociedad, en la cual no solamente vale por su trabajo, sino antes que nada, vale por lo que es. Si se quiere un trabajador motivado hay que comenzar por respetar sus derechos, uno de los cuales, sino el primero, es el derecho a decidir qué hacer en su tiempo libre, tiempo que debe ser sagrado.

---

<sup>i</sup> En la actualidad las actividades laborales superan el ámbito del puesto del trabajo, pues con el uso de las TIC's el colaborador puede fácilmente llevar trabajo a su casa, puede recibir un mail o una llamada a su celular con algún encargo laboral, con ello se da una deslocalización de la actividad laboral que supera el espacio de la oficina y la empresa y además genera una invasión en el resto de su tiempo, en el cual debe dejar de realizar actividades propias de su ser e interacción social para relegar dicho tiempo a las actividades laborales encargadas.

<sup>ii</sup> En la actualidad las actividades laborales superan el ámbito del puesto del trabajo, pues con el uso de las TIC's el colaborador puede fácilmente llevar trabajo a su casa, puede recibir un mail o una llamada a su celular con algún encargo laboral, con ello se da una deslocalización de la actividad laboral que supera el espacio de la oficina y la empresa y además genera una invasión en el resto de su tiempo, en el cual debe dejar de realizar actividades propias de su ser e interacción social para relegar dicho tiempo a las actividades laborales encargadas.

<sup>iii</sup> La esclavitud se debe comprender como la explotación del hombre por el hombre en forma individualizada, donde los esclavistas explotan los esclavos únicamente por ser los dueños de los medios de producción (Méndez, Zorrilla, y Monroy, 1993).

**Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón**

**Email:** gadhp@yahoo.es; gerardo.delahoz@ean.edu.co

**Universidad:** EAN

**Cargo:** Profesor Asociado

Doctor (C) en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija. Magíster en Creación y Dirección de Empresas, Universidad Antonio de Nebrija. Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia. Ingeniero Biomédico de la Universidad Antonio Nariño. Experiencia profesional como investigador y consultor OMS, OPS, CID-U. Nacional de Colombia, FUNDES Colombia, Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, Fundación IFARMA y Misión Salud. Experiencia docente en diferentes Universidades de Colombia. Actualmente vinculado a la Universidad EAN como Docente Asociado y Coordinador de la Especialización en Gerencia Informática, Gerencia Tecnológica, Gerencia de Servicio y de la Maestría en Creación y Dirección de Empresas.

### Referencias

Ader, J. (2000). *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle.

Andrade, H., Dyer, I., Espinoza, A., y López, H. S. (2001). *Pensamiento sistémico: Diversidad en búsqueda de la unidad*. Bucaramanga, Colombia: Ediciones Universidad Industrial de Santander.

- Babbage, C. (1975). Sobre la división del trabajo. En H. Merrill, *Clásicos en Administración* (31-46). México: Limusa.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable*. Madrid: Pearson.
- De La Hoz, G. (2012). Las políticas de conciliación empresa-familia, más allá de una cuestión de gestión humana. En M. d. Ramírez, *Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa* (463-479). Bogotá: Universidad EAN.
- Echeverría, J. (2002). Axiología y ontología: Los valores de la ciencia como funciones no saturadas. *Argumentos de Razón Técnica*, 21-37.
- Heilbroner, R., y Milberg, W. (1999). *La evolución de la sociedad económica*. México: Prentice Hall.
- Hubbard, R. (2007). *Los problemas del trabajo*. Los Ángeles: Bridge Publications.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana, Una opción para el futuro*. Medellín: Proyecto 20 Editores.
- Méndez, J., Zorrilla, S., y Monroy, F. (1993). *Dinámica social de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2002). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Motta, P. R. (1997). *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá: TM editores.
- Orwell, G. (2010). *La rebelión en la granja*. Bogotá: Planeta.
- Ralston, J. (1997). *La civilización inconsciente*. Madrid: Anagrama.
- Ralston, J. (1998). *Los bastardos de Voltaire. La dictadura de la razón en occidente*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Suárez, A. (2011). *Empresas familiarmente responsables: Conciliación y equilibrio vida - trabajo*. Recuperado de [https://docs.google.com/viewer?a=vvq=cache:7tsRYFSkZkkj:www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%2520PDF/I-empresas\\_familiarmente\\_responsables.pdf+empresa+familiarmente+responsableyhl=es-419ygl=coypid=blysrcid=ADGEEscki7\\_866HZFzyI74ucBTN-D72396I87](https://docs.google.com/viewer?a=vvq=cache:7tsRYFSkZkkj:www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%2520PDF/I-empresas_familiarmente_responsables.pdf+empresa+familiarmente+responsableyhl=es-419ygl=coypid=blysrcid=ADGEEscki7_866HZFzyI74ucBTN-D72396I87)
- Taylor, F. (1975). Estudio del tiempo, el trabajo a destajo y el obrero destacado. En F. Taylor, *Clásicos en Administración* (67-76). México: Limusa.
- Zuleta, E. (2005). *Elogio de la dificultad y otros ensayos*. Bogotá: Hombre Nuevo.
- Zuleta, E. (2006). *Educación y democracia, un campo de combate*. Bogotá: Hombre Nuevo Editores.

# La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones

Ricardo Prada Ospina

## Resumen

Uno de los principales problemas en el desarrollo de la Dirección empresarial hoy en día lo constituye su flexibilidad o facilidad para adaptarse al cambio que se vive vertiginosamente en todos los ámbitos del mundo, hoy en día. Este artículo científico explora la situación del directivo en el momento actual y sus relaciones con los trabajadores y el dinamismo de estos tiempos así como la aplicación del liderazgo. Una buena disciplina de liderazgo es un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma, que mediante su apropiada aplicación permite permear un comportamiento hacia todos e influir positivamente o negativamente en un grupo específico con la finalidad de alcanzar y en conjunto los objetivos propuestos a través de las de metas previamente establecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

Con el objetivo de actualizar los conocimientos existentes sobre este tema, se decidió realizar una encuesta en varias empresas tanto del sector de servicio como de industria, acerca de los elementos más importantes relacionados con esta situación. Como resultado de la revisión realizada se propone que se incluya al individuo en toda gestión de mejoramiento empresarial y que una vez dicho proceso personal sea revisado, aplicado y comprometido con un proceso de permanente mejoramiento, y a través del servicio desinteresado hacia los demás, podremos ofrecer nuestro mayor aporte de liderazgo.

*Palabras claves: Cambio, liderazgo, Productividad, Servicio, Mejoramiento, Organizaciones*

## Abstract

Good discipline is an exercise of leadership and a commitment to support others, which influences a specific group to achieve certain objectives. In business

management today, a primary challenge is flexibility and the ability to rapidly adapt to change. This article explores the current managerial situation, leader-follower relationships, the dynamism of the times, and the application of leadership based upon several companies in the service sector and in industry who were surveyed about the most critical issues relating to meeting the real needs of the organization.

*Keywords: Change, Leadership, Productivity, Service Improvement, Organizations*

---

**¿Necesitamos vivir en un mundo mejor? ¿Qué nos motivaría? ¿Qué conducta premiaría este esfuerzo?**

**¿Servir a los demás es realmente la tarea más importante en el mundo y la que todos queremos?**

Hace algún tiempo, no mucho para ser precisos, cambiamos de siglo. El siglo veinte, que precedió al actual fue una etapa en la cual presenciamos varias guerras, dos de ellas de carácter mundial y una más, denominada Fría, donde además del predominio de nuevas evoluciones de virus, epidemias y temibles enfermedades, hambruna, drogadicción y corrupción por doquier, prevaleció la destrucción del medio ambiente y aun cuando, también se evidenciaron grandes avances en el desarrollo de la ciencia y tecnología, el balance del siglo pasado en lo que se refiere a la justicia social, equidad en la distribución de la riqueza y crecimiento espiritual, lo mismo que el tímido surgimiento de la defensa de los derechos humanos no fue precisamente el mejor ni mucho menos el más estable y balanceado, según se extracta de Silíceo Alfonso (2001).

El mundo cambió en ese entonces, y hoy en día,

continuamos viviendo velozmente en permanente transformación. No existe ser vivo que no cambie y se esté moviendo constantemente; de hecho el Dr. Chopra (1993), dice por ejemplo, que alrededor de cada seis años la totalidad de las células que constituyen una persona se renuevan completamente. Siendo entonces permanente el cambio, se convierte en la esencia de la existencia, convirtiéndose en todo instante el presente en pasado y ambos nos determinan y enmarcan el futuro. Lo único realmente cierto sobre la naturaleza del hombre es que continuamente hay cambio, y esta inestabilidad es la única cualidad que se puede proclamar sobre ella: Los sistemas que fracasan son aquellos creyentes en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo, esto es, aquellos estáticos, anquilosados y paquidérmicos.

Es por ello que esta época con dicho actuar requiere con urgencia de otros movimientos, flujos y transformaciones adicionales: de fe, esperanza, recuperación de los valores, y porque no decirlo, de una necesidad de gran dosis de espiritualidad que rescate la dignidad, hoy un tanto dispersa del ser humano, que conduzca a sentar las bases de una nueva sociedad que promueva el desarrollo integral de todos los habitantes de este planeta. Porque si es cierto que todo rota cíclicamente y considerando que el cambio constituye una etapa fundamental para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas, se debe tener presente que esa transformación no se desarrolla positivamente si no existe claramente un liderazgo bien definido, con una estrategia amplia, convincente e incluyente. Esta propuesta de liderazgo se enmarca en un comportamiento estable basado en la solidez de sus valores y con unos ideales bien cimentados, con gran solidez en las propias convicciones, lo que sólo es posible cuando éstas se fundamentan en principios inquebrantables. Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada y balanceada, dedicando tiempo no sólo a su crecimiento profesional, sino también a su mejoramiento personal y familiar.

Un buen líder, si en verdad lo es, logra que su gente alcance lo que no ha hecho antes, obteniendo en equipo un éxito grupal, no individual; proporciona un

sentido de dirección y propósito al negocio de interés o empresa, y establece los criterios y argumentos definitivos por los cuales uno como funcionario querrá seguirlo y desempeñar fielmente su trabajo. Los seres humanos realizan su labor por diversas razones: por la posibilidad de obtener una retribución justa, por el prestigio y otras veces, inclusive, por el miedo: miedo a perder el empleo, miedo a las reprimendas, o temor a las consecuencias desagradables de no hacerlo. Sin embargo, la razón más efectiva por la que la gente realiza su trabajo es porque le apasiona hacer lo que hace y por ello quiere hacerlo (Sánchez, 2000).

Pero este estilo de liderazgo implica adquirir y mantener una alta dosis de presión y responsabilidad, exige soportar los avatares diarios con pasión, optimismo, dedicación y persistencia, y requiere de bastante tolerancia y enorme capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que tan sólo un ser humano con una vida balanceada y equilibrada será capaz de dar y ofrecer lo mejor de sí mismo y estar a la altura de las circunstancias. Por supuesto, no es fácil separar totalmente el criterio de la vida profesional con el de la vida personal, pero tampoco no debería ser tan común ni frecuente que una persona que se muestra como todo un líder en su trabajo, a diferencia se comporte de manera apaciguada y conformista, sin empuje, distante y con desgano, en su vida privada. Por el contrario, el directivo o empresario líder debe comportarse y actuar con el mismo nivel de coherencia y auto-exigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético y de principios morales en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.), sin distinguos. Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), aplicará en su vida personal (Pereña, 2009).

Un ser humano coherente, que sea capaz de permanecer fiel a sus ideales y principios, sin permitirse nunca trazarlos en momento alguno en favor de un puesto, cuota burocrática o similar, es quien realmente se constituye en un líder. Permanentemente los trabajadores visualizan su entorno en busca de los verdaderos líderes y con base en ello precisan como

respuesta sobre su jefe, que es finalmente quien les ordena, manda, decide, dice lo que se debe hacer; impone criterios, distribuye el trabajo, controla y supervisa las tareas, y además, es el único que piensa, ya que los demás simplemente trabajan.

Desafortunadamente en el tiempo actual, el directivo sólo piensa y se concentra en sus negocios, y muchas veces pasa por alto el factor humano y la importancia clave que existe en el buen relacionamiento como llave de poder para realizar la productividad, despreocupándose por mejorar su imagen ante los propios funcionarios de su organización, a través de una actitud más humana, y coincidente con su papel de timonel que lo convierta en un generador de confianza, un líder facilitador e integrador, orientador y que escucha de su personal, carismático, respetado y aceptado por el grupo, transmisor y comunicador permanente, apoyando y, sobre todo, generando seguridad a todos y en todo lo que hacen (Bravo y Bolívar, 2011).

Un directivo líder es el respaldo del equipo, el que potencia y dinamiza a las personas para que se desarrollen y alcancen sus metas con innovación y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el arquitecto del trabajo en equipo mediante la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las mejores medidas a tomar, con la camiseta siempre bien puesta, preparados ante cualquier cambio intempestivo.

Existe además un paradigma sobre este punto, y es el de aceptar casi universalmente que el cambio tecnológico y otra clase de innovaciones son la única fuente o por lo menos la más importante del crecimiento de la productividad y el bienestar material de las sociedades y organizaciones. Entre los economistas clásicos, Adam Smith, considerado el padre de la economía política moderna, fue uno de los primeros en estudiar los avances en la maquinaria y la forma en que la división del trabajo estimulaba las invenciones especializadas a través de su investigación "La riqueza de las naciones" de 1776. De igual forma, Freeman sostuvo, que Marx, en su

análisis de la economía capitalista, atribuyó un papel fundamental a la innovación técnica de los bienes de capital. Por su parte, Marshall no dudó en considerar el "conocimiento" como el principal motor del progreso económico (Valenti, 2008).

Por supuesto que la transformación del trabajo es una de las principales manifestaciones del proceso de cambio de una economía industrial, casi local, a una economía global y basada en el conocimiento, como la actual, pero no debe ser la única para considerar. Las habilidades, capacidades y competencias de los trabajadores, los esquemas productivos y organizativos, las decisiones directivas, los sistemas de relaciones laborales, los entornos culturales e institucionales y las políticas públicas se convierten en claros fundamentos de la actividad laboral, de forma que el impacto de las formas y maneras de abordar el complejo entramado humano que constituye una red organizacional, es al final el factor decisor para un buen comportamiento de sus miembros, que permita de una forma menos traumática alcanzar los resultados esperados. Es justamente a través de un justo tratamiento y enfoque relacional hacia el ser humano, como logramos "convencer" más fácilmente y en mejor medida a nuestros subalternos.

Este escenario de continua transformación exige a la organización estar abierta al cambio, a la adaptación, pues en un mundo tan competitivo como el actual, ninguna empresa se puede permitir el lujo de quedarse dormida, a la deriva o rezagada. Si aceptamos entonces que actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente, esto obliga a cualquier empresa a estar en un estado de alerta permanente.

La inestabilidad suele generar ansiedad y el ser humano, por naturaleza, es renuente a cualquier cambio en su entorno, lo elude, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una actitud contraria a la innovación, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde, lo cual es bien contraproducente. Reaccionar tarde implica perder oportunidades de negocio y ceder ventaja a los competidores, y además estar vigentes. Sólo una

persona que mira al futuro, que está permanentemente oteando el horizonte buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores.

Por ello, adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la empresa. Al líder no sólo no lo traspasa fácilmente el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades. Sabe que si reacciona antes que los competidores tiene muchas posibilidades de llegar primero, de ganar, de resistir la adversidad. El líder es el verdadero promotor en una organización de una cultura favorable al cambio. Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infunde confianza a sus empleados. Transmite la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

Muchos directivos y empresarios viven día tras día apagando diferentes fuegos en su organización, desplazando momentos de valor importantes en la toma de decisiones menores y que le restan capacidad de respuesta a la estrategia apropiada para su empresa. El problema más importante es la falta de gestión. Hay un círculo vicioso que es necesario romper. Los directivos y los mandos no se forman, no aprenden a gestionar porque están muy ocupados en el día a día y si no aplican las técnicas adecuadas, si no aprenden y utilizan las competencias necesarias, no se puede alcanzar el mejoramiento. Dentro de estas técnicas aparece el tratamiento del factor humano a lo que hay que dedicar tiempo, esfuerzo, formación, o las personas no podrán crecer, desarrollarse, integrarse en las estrategias de mejoramiento, responsabilizarse de los resultados o simplemente satisfacer al cliente. Es imprescindible hacer de la gerencia una tarea más humanista.

Para esta enorme tarea transformadora se requiere, de manera inaplazable, formar a dichos líderes (mujeres y hombres, en sus papeles de padres de familia, hijos, alumnos, maestros, empresarios, directivos, empleados y gobernantes) para que enfrenten el reto de forjar nuevas generaciones en todos los ámbitos del

conocimiento, sin distinción de niveles sociales, credos o razas, preferencias o niveles económicos.

El eje central es el concepto de *servicio* como tarea fundamental de todo líder, pues a través de la acción comprometida y ética podrán servir cada vez más a mejores causas, y fomentar así el tan necesario progreso integral y sustentable de la humanidad.

Pero la acción de *servir* a los demás admite muchas posibilidades, por lo que no se puede reducir el concepto de servicio a una sola actividad. Hay quienes sirven produciendo cosas, otros enseñando y formando como docentes, algunos más diseñan y planifican, otros dirigen, incluso hay quienes sirven con una vida de oración, meditación y contemplación. *Servir a los demás* es una actividad que tiene muchas caras, pero siempre debe observarse una misma actitud y un mismo objetivo: mejorar este mundo con aportes más valiosos y productivos.

El servicio es exitoso en la medida en que las relaciones con el cliente sean bien enfocadas, constructivas y permanentes. Por ello toda persona en contacto con los clientes debe ser previamente entrenada para cumplir tan importante actividad, siendo este proceso de aprendizaje una tarea permanente para poder solucionar los cientos de problemas que se plantean en el relacionamiento con el cliente.

Más del 60 por ciento de las empresas son de servicios, pero las otras, el 40 por ciento productoras de bienes, también dan servicio, el 75 por ciento de los trabajadores están relacionados con los servicios sin contar que el otro 25 por ciento presta servicios internos a compañeros y departamentos.

Los datos estadísticos nos dan información que tiene que servirnos como una llamada de atención. Las empresas de servicios están menos tecnificadas que las de fabricación, tiene menos personal técnico y los empleados están peor pagados, esto nos habla del poco valor que los empresarios dan al servicio.

Es igualmente común observar como en una empresa de manufactura se contratan técnicos con



Resultados	%
1. Incumplimiento de lo pactado	26
2. Usuarios insatisfechos	28
3. Enfoque autocrático funcional	60
4. Poca comunicación con jefes	85
5. Poca capacitación	34
6. Mal trato, poca amabilidad	15

Fuente propia de resumen a encuesta a empresas 2012

estudios universitarios, especialistas y profesionales experimentados para sus operaciones y producción, mientras que la recepcionista, quien es la carta de presentación de una organización y por quien pasa todo el tesoro de la organización es la peor calificada, formada y pagada. Muchas empresas emplean como vendedores a estudiantes sin sueldo, que trabajan a comisión.

Una encuesta realizada durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2012, aplicada en 9 empresas colombianas (DSW SOLUCIONES-Médicos Asociados S.A., CLARO-Soluciones fijas, Inversiones GLP SAS ESP, ICBF, DATA TOOLS, Empresa de servicios públicos de Villeta E.S.P., Energuaviare S. A., Syntofarma S.A., ANGELCOM-Transmilenio S.A.), entre otras, empresas de tamaño medio y pequeño, tanto de servicios como de producción de bienes y con un total de 100 personas entrevistadas, que representan el 15% de la población total objetivo, nos arroja los siguientes resultados al ser encuestados sobre el nivel de satisfacción del servicio hacia el cliente interno y externo:

Con base en los puntos 3, 4 y 6, vemos la importancia de la incidencia de la relación directa interpersonal. Pero es que el resto tiene que ver con organización, planificación, actitudes, cooperación, servicio interno, que también está dado por una fuerte incidencia del factor humano. (Valenti, 2008)

Adicional a lo anterior, y según la experiencia propia, los funcionarios de las organizaciones también se quejan de

otras variables entre las cuales se encuentran falta de información, engaño publicitario, mala relación costo/servicio, informalidad, desentendimiento, largas esperas, suciedad, entre otras.

Una buena disciplina de liderazgo es un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma, que mediante su apropiada aplicación permite permear un comportamiento hacia todos e influir positiva o negativamente en un grupo específico con la finalidad de alcanzar y en conjunto los objetivos propuestos a través de las metas previamente establecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. De esta forma el liderazgo, no es una temática más: es por el contrario algo bien profundo, y lo es simple, y sencillamente porque los ámbitos de mayor impacto e influencia en nuestra vida (el familiar, el educativo, el económico, el político) dependen de única y exclusivamente de las *decisiones* que tomen aquellos a quienes llamamos *líderes*. Ante este *panorama queda claro que se necesita un despertar de conciencias en los líderes para este nuevo milenio, y por qué no trabajarlo desde ya a partir de las instituciones académicas, de las empresas, los hogares, etc.*

Finalmente, sólo cuando nuestro proceso personal sea revisado, aplicado y comprometido por el permanente mejoramiento podremos ofrecer nuestro mayor aporte de servicio desinteresado a los demás y sólo allí, en ese entorno favorable lograremos influir en nuestros colaboradores para que logremos un verdadero trabajo en equipo, donde el cliente interno y externo no los veamos como un compromiso más del trabajo, sino nuestra razón de ser, y donde la velocidad de reacción, el cumplimiento de los parámetros y objetivos, así como la concepción irrestricta de la promesa de valor en todo sentido, serán los pilares que fundamentarán el cambio organizacional que tanto se requiere.

Sólo en este instante, será cuando el buen ejemplo se dignifique y aprecie, permitiendo que los paradigmas se destruyan, y se alcance una sociedad basada en principios y valores, sin obstáculos en el desenvolvimiento de los procesos de las organizaciones,

enfocados en la satisfacción del cliente permanentemente, y en ser efectivos en nuestras actividades.

---

**Ricardo Prada Ospina**

**Email:** rpradao@ean.edu.co

**Universidad:** Universidad EAN (Bogotá, Colombia)

**Cargo:** Profesor Asociado

Magister en Administración de la Universidad de La Salle, Especialista en Ingeniería de Producción de la Universidad Francisco J. de Caldas, Ingeniero Mecánico de la Universidad de América. Conferencista y consultor de empresas de manufactura, docente universitario en diferentes universidades en áreas de Calidad, Mejoramiento continuo, Pensamiento estratégico, Mantenimiento y Seguridad Industrial. Actualmente, Coordinador de la Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad en la Universidad EAN, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad EAN de Colombia. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Gerente de las plantas de Pepsico-Colombia, Gerente Técnico Centroamérica y cono sur en SKF Latinamerican, Gerente de la planta de Hilandería Fontibón y Electromanufacturas S.A.

**Referencias**

Alfonso, S. Belloc Fernando, A., y Fernández Fernando, S. (2001). *Liderazgo: El don del servicio*. New York: McGraw Hill.

Bravo, E. y Bolívar, A. (2011). *Proyecto de investigación de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño de los directivos de educación inicial en el municipio Las Mercedes, Estado Guárico*. Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37955.pdf>

Chopra, D. (1993). *¿Quién eres tú?* Recuperado de [http://www.bibliotecapleyades.net/ciencia/ciencia\\_choprasp.htm](http://www.bibliotecapleyades.net/ciencia/ciencia_choprasp.htm)

Idrovo, S. (2006) Las políticas de conciliación trabajo familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.

Pereña F. (2009). Denegación y límite: Acerca de los llamados trastornos límites. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, XXIX. Recuperado de <http://www.aen.es/web/docs/RevAEN103.pdf>

Saldarriaga Santa María, P. (2009). *En el contexto de un nuevo tema de estudio: La Ecología Humana*. <http://valenciad.com/Index/Preludio.pdf>

Sánchez, O. (2000). *El líder del siglo XXI*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/80534848/123-El-Lider-Del-Siglo-XXI>

Valenti, G . (2008). *Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo*. Mexico: Plaza y Valdés.

### Francisco Afanador

**Email:** fafanador@regent.edu

**Universidad:** Regent University

**Cargo:** Estudiante

Francisco Afanador es publicista egresado de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Su experiencia de más de dos décadas en comunicación visual lo ha llevado a ser parte de organizaciones tan variadas como BBDO Colombia, Wycliffe/SIL International, y Regent University—en ésta última se ha desempeñado como diseñador y gerente de proyectos desde 2005. Actualmente cursa estudios de posgrado en administración de negocios (MBA) en Regent. Sus áreas de interés e investigación se concentran en emprendimiento, misiones y negocios, ideación, nuevas tecnologías, y pensamiento de diseño. Francisco nació en Bogotá, Colombia y actualmente vive con su familia en Virginia, Estados Unidos.

### Zaida I. Berdecía Cruz, Ph.D.

**Email:** zaida.berdecial@upr.edu;

zberdeciafae@gmail.com

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (San Juan, Puerto Rico)

**Cargo:** Profesora/Conferenciante

Posee un doctorado en Desarrollo Empresarial y Gerencial de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Durante los pasados ocho años ha sido Profesora/Conferenciante en la Escuela de Estudios Profesionales para Adultos, Programa AHORA, en el Sistema Universitario Ana G. Méndez (Universidad del Este y Universidad Metropolitana). Es Mediadora (Núm. 1317) certificada por el Tribunal General de Justicia de Puerto Rico.

### Dr. Santiago Aparicio García

**Email:** sapariciog@ean.edu.co

**Universidad:** Universidad EAN

**Cargo:** Profesor Titular

Doctor y Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, especialidad de Ciencia Política, por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Ha sido profesor en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y colaborador de la UCM. Ha realizado cursos de especialización en antropología, filosofía, políticas públicas, metodología, etc. Auditor ISO 9001:2008 y Seis Sigma. Ha trabajado en MTV Channel, Hewlett Packard y Técnicas Reunidas (proyectos para Sabc, Aramco, Tüpras...).

### Joyce R. González-Domínguez, Ph.D.

**Email:** gonzalezjoyce@gmail.com

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (San Juan, Puerto Rico)

**Cargo:** Docente en la Facultad Ciencias Sociales, Departamento de Psicología y Consultora organizacional

Posee un doctorado en Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico. Durante los pasados siete años ha trabajado como consultora interna y externa de desarrollo organizacional en más de 20 compañías públicas y privadas de distintos sectores industriales. Por más de diez años se ha desempeñado en la investigación y los pasados tres años en la cátedra. Posee certificaciones en Mediación de Conflictos, Mediación Laboral de Conflictos, Desarrollo Organizacional y Manejo de Talentos de DePaul University, Chicago.

Áreas de investigación: Noción trabajo, Psicología de la Salud Ocupacional (Estrés, Interacción Trabajo-Vida, Violencia, Calidad de vida, entre otros), Desarrollo organizacional, Aprendizaje de equipo, Liderazgo, entre otros.

### Ricardo Prada Ospina

**Email:** rpradao@ean.edu.co

**Universidad:** Universidad EAN (Bogotá, Colombia)

**Cargo:** Profesor Asociado

Magister en Administración de la Universidad de La Salle, Especialista en Ingeniería de Producción

de la Universidad Francisco J. de Caldas, Ingeniero Mecánico de la Universidad de América. Conferencista y consultor de empresas de manufactura, docente universitario en diferentes universidades en áreas de Calidad, Mejoramiento continuo, Pensamiento estratégico, Mantenimiento y Seguridad Industrial. Actualmente, Coordinador de la Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad en la Universidad EAN, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad EAN de Colombia. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Gerente de las plantas de Pepsico-Colombia, Gerente Técnico Centroamérica y cono sur en SKF Latinamerican, Gerente de la planta de Hilandería Fontibón y Electromanufacturas S.A.

### **Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón**

**Email:** gadhp@yahoo.es; gerardo.delahoz@ean.edu.co

**Universidad:** Regent University

**Cargo:** Profesor Asociado

Doctor (C) en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija. Magíster en Creación y Dirección de Empresas, Universidad Antonio de Nebrija. Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia. Ingeniero Biomédico de la Universidad Antonio Nariño. Experiencia profesional como investigador y consultor OMS, OPS, CID-U. Nacional de Colombia, FUNDES Colombia, Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, Fundación IFARMA y Misión Salud. Experiencia docente en diferentes Universidades de Colombia. Actualmente vinculado a la Universidad EAN como Docente Asociado y Coordinador de la Especialización en Gerencia Informática, Gerencia Tecnológica, Gerencia de Servicio y de la Maestría en Creación y Dirección de Empresas.

### **Carlos Rubén Carrasquillo Ríos, Ph.D.**

**Email:** carlos.carrasquillo@upr.edu

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico en Humacao, Humacao, Puerto Rico

**Cargo:** Investigador Asociado, Institucional y Profesor de Psicología General, Psicología Industrial y Ciencias Sociales.

Posee un doctorado en Psicología Social-Comunitaria de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Ha sido director de su propio centro de servicios psicológicos preventivos Centro Girasol, conferenciante en el Sistema Ana G. Méndez, en la Universidad Metropolitana y del Turabo. Facilitador de microempresarios con grupos de deambulantes en la Fundación para el Desarrollo Comunal (FUNDESCO). Miembro del grupo de interés de psicología del deporte de la Asociación de Psicología de Puerto Rico. Áreas de investigación: Estrés y liderazgo del personal organizacional, factores de éxito en el estudiantado universitario y elementos que facilitan el alto rendimiento en atletas olímpicos, juveniles e infantiles.

## Política editorial

La Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo – REAL de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento de Regent University tiene como objetivo y considera para su publicación trabajos originales e inéditos, ensayos, revisiones bibliográficas, reseñas analíticas de libros, productos de investigaciones científicas o formativas o trabajos de aula de estudiantes, únicamente en español que no hayan sido propuestos en otras revistas académicas y que contengan temas relacionados al liderazgo, emprendimiento, ciencias sociales, económicas, administrativas y financieras. En caso de que el documento haya sido presentado como un documento de trabajo o working paper, la referencia completa debe ser incluida.

Los documentos presentados deben contener en lo posible aportes al avance del conocimiento en las áreas relacionadas en el párrafo anterior y este aporte debe ser coherente con el desarrollo empresarial, ya que la naturaleza de la revista y su público objetivo es el relacionado con estos temas.

**Tipología de los artículos** (Tomado del documento original de COLCIENCIAS: en [www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co))

El Índice Bibliográfico Nacional Publindex cuenta con un comité de expertos que verifican la originalidad y calidad científica de los documentos publicados. Se considera que los documentos publicados corresponden a la siguiente tipología:

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

Existen otros tipos de documentos dentro de la tipología que no son considerados para efectos de indexación de una publicación científica, entre ellos tenemos: artículo corto, reporte de caso, revisión de tema, cartas del editor, editorial y traducción.

## Forma y preparación de manuscritos

Todas las contribuciones deben considerar lo siguiente:

- Los trabajos deben presentarse en castellano (español).
- Los trabajos deben ser contribuciones originales e inéditas, es decir, no haber sido publicados previamente ni estar actualmente bajo revisión para su publicación en otra parte.
- El título del manuscrito no debe superar las 15 palabras.
- Las contribuciones deben contener un breve resumen (abstract) debidamente estructurado párrafo (objetivo, métodos, resultados y conclusiones) de no más de 200 palabras e incluir cinco palabras claves

con las que se pueda identificar el tema del escrito. Este resumen debe iniciarse indicando si se trata de artículo producto de investigación, reflexión o revisión. El resumen y las palabras claves deben ubicarse inmediatamente después del título. El resumen y las palabras claves TAMBIEN deben presentarse en inglés, los cuales deben ser colocados inmediatamente después de la versión en castellano.

- Los trabajos deben ser enviados a través de correo electrónico al Dr. Rodrigo Zárate, Editor, a [real@regent.edu](mailto:real@regent.edu)
- Debido a que REAL es una publicación arbitrada, toda contribución será sometida a evaluación por pares anónimos; las opiniones y recomendaciones de dichos evaluadores se comunicarán al (los) autor(es), quien(es) deberá(n) atender a las observaciones antes que el trabajo sea publicado.
- Todos los cuadros o gráficos u otro material gráfico (incluyendo fotografía), deben insertarse directamente en el texto en el lugar donde tal material gráfico debe ir. No se aceptará material gráfico presentado por separado o que requiera procesamiento especial. Todo este material debe presentar la fuente de donde se extrae o quien la elaboró.
- Las contribuciones deben enviarse en formato Microsoft Word (.doc) en tamaño carta (tamaño " letter " en MS Word) configuradas de tal manera que todos los márgenes tengan 25mm (aprox. 1" en MS Word). Los artículos deben estar escritos con letra Arial tamaño 11 a doble espacio y deben contener entre 2.500 palabras como mínimo y 10.000 palabras como máximo.
- El estilo de titulación, citas y referencias de las contribuciones debe ser el estipulado en el Manual de la Asociación Psicológica Americana (APA), 6a. Edición. Aquellos que no estén familiarizados con éste estilo pueden leer al respecto en el siguiente enlace: <http://www.apastyle.org/products/4200073.aspx>.
- Cada contribución debe contener dos archivos:
  1. Uno en el que aparece el título del trabajo, el nombre del/los autor/autores, filiación institucional del/los autor/ res, información de contacto del autor que somete el artículo y breve biografía de 100 palabras del/los autor/ res.
  2. Otro que contenga la contribución. En éste archivo no debe aparecer en ninguna parte el/los nombre/s del/ los autor/res
- Una vez que un artículo es aceptado para su publicación, el autor(es) debe(n) completar el Formulario de Permiso para Publicar.

### **Normas A.P.A. American Psychological Association**

Todo trabajo de investigación presentado debe utilizar las normas convencionales y éticas y también las normas APA en cuanto a citación y bibliografía. Las normas APA mencionan que todo lo que no sea propio de los investigadores debe ser citado, señalando al autor (o autores) y el año de la obra citada, que debe coincidir exactamente con el documento que aparece en la bibliografía.

En la bibliografía, las citas se presentan en orden alfabético de acuerdo al apellido de los autores. Cuando un autor tiene más de un documento, se cita cronológicamente empezando por el documento más antiguo.

Cuando se cita un documento de un autor, y luego el mismo autor aparece en otra obra con más autores, se cita primero el documento donde el autor está solo y luego el que comparte con otros autores.

Ejemplo:

Primero Smith, S. (1997) y luego Smith, S., y Ravan, J. (1995).

Cada una de las citas bibliográficas tiene una disposición diferente dependiendo si el documento citado es artículo, libro, capítulo de libro, artículo de revista no científica, ponencia, etc. por lo que es aconsejable ir a las normas APA para citar correctamente.

### Proceso de arbitraje y forma de evaluación de los artículos

El único ente que decide acerca de la aceptación de los artículos postulados es el Comité Editorial basado en las políticas establecidas y en los conceptos de evaluación.

El Editor junto con el Comité Editorial revisan, seleccionan y clasifican los artículos que cumplan con los requisitos exigidos y luego asignan los pares evaluadores. Una vez reciben el concepto de los pares evaluadores, el Editor y el Comité Editorial toman la decisión de aceptarlo y enviarlo al autor para que realice las correcciones sugeridas o de no aceptarlo y comunicarle la decisión al autor. El Editor y el Comité Editorial se reservan el derecho de aceptar o no los artículos postulados.

Todo artículo presentado será evaluado por pares académicos preferiblemente en la modalidad de doble ciego.

Todo artículo o documento presentado, una vez sea aprobado, el autor o los autores del mismo deben presentar debidamente firmado el formato de permiso para publicar el cual contiene además una carta de originalidad.

El proceso de evaluación exige anonimato y especialmente de los pares. Se contará con la participación de pares evaluadores externos.

Datos exigidos por Publindex, para miembros de los comités, autores y árbitros:

- Nombres y apellidos completos,
- país de nacimiento,
- fecha de nacimiento,
- documento de identidad,
- tipo de documento,
- vinculación institucional,
- formación académica,
- email
- publicaciones en revistas de los dos últimos años.

## Solicitud De Permiso Para Reimprimir Artículo

Esta solicitud podrá tomar hasta 10 días hábiles para ser procesada.



SCHOOL OF BUSINESS & LEADERSHIP

1000 Regent University Drive  
Virginia Beach, VA 23464-5048 USA  
Teléfono +1 757 352 4550 | Fax +1 757 282 7791  
glepublications@regent.edu

Nombres \_\_\_\_\_

Apellidos \_\_\_\_\_

Correo Electrónico \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Dirección de Correspondencia \_\_\_\_\_

Ciudad y País \_\_\_\_\_

Estado/ Departamento \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_

Empresa/Organización \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Relación con Regent \_\_\_\_\_

Nombre de la Revista o Publicación \_\_\_\_\_

Volumen/Número \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Título del Artículo \_\_\_\_\_

Autor(es) del Artículo \_\_\_\_\_

Metodo de Uso \_\_\_\_\_

Electrónico/Internet Únicamente

Impreso Únicamente

Electrónico/Internet e Impreso

Propósito de la Solicitud \_\_\_\_\_

Yo acuerdo pagar la suma de \$100 dólares por el uso comercial (como la distribución en organizaciones con ánimo de lucro incluida la reproducción en la página web de una compañía) u otro uso para ganancia monetaria.

*NOTA: El pago por el/los artículo(s) no es requerido para usos académicos (como el uso en tesis de grado o publicaciones en la página web de una universidad) o cualquier otra organización sin ánimo de lucro.*