

LOS LÍDERES EN EL SIGLO XXI¹

LEADERSHIP IN THE TWENTY-FIRST CENTURY

OS LÍDERES NO SÉCULO XXI

Hélder Barahona Urbano

Doctorando a la fecha Business of Administration, Swiss University, Swiss Management Center; Magister en Docencia, Universidad de La SALLE; Especialista en Relaciones Industriales, Universidad EAFIT; Investigador y Profesor Asociado II de Postgrados en Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia
helder.barahona@utadeo.edu.co, helderbarahona@yahoo.com.

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

M.Sc. en Administración, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Ingeniero Industrial. Investigador y Profesor Asociado I de Posgrados en Ciencias Administrativas en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia
diegor.cabreram@utadeo.edu.co - cabrera.diego@gmail.com

Uriel Eduardo Torres Castro

Doctorando en Política Pública, Universidad Tecnológico Monterrey; Maestría en Análisis de Problemas Políticos, Económicos e Internacionales Contemporáneos, Academia Diplomática San Carlos - Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo; Maestría en Administración de Empresas New York University; Especialista en Finanzas, Universidad Externado de Colombia. Estudios en Defense Planning and Resource Management y Security Assistance Planning and Resource Management, Department of Defense of The United States of America. Director Postgrados Ciencias Administrativas, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia
uriel.torres@utadeo.edu.co

• Clasificación JEL: J24

RESUMEN

Este artículo de revisión establece dos temas fundamentales acerca del liderazgo: la teoría del liderazgo y los nuevos paradigmas sociales que deben afrontar los gerentes y los colaboradores líderes de las organizaciones internacionales en cualquier momento, contexto y situación. En la primera parte se desarrolla el marco teórico del liderazgo, desde diversas posturas, y en la segunda parte se aborda cómo deben dejarse emerger los líderes naturales en todos los sitios de la empresa, para que sus decisiones contribuyan al crecimiento de la organización y contribuyan a crear valor para todos los stakeholders de la organización. En síntesis, los autores destacan que no queda más que disponernos a participar como líderes, en los nuevos diseños organizacionales (redes), con la nueva tecnología que hará nuestros desempeños más rápidos, imaginativos y creativos y como personas a estar más comprometidos con la tarea que nos compete en todos los contextos.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, liderazgo natural, líder efectivo.

ABSTRACT

This review article discusses two fundamental issues related to leadership, i.e. the theory of leadership and the new social paradigms that management leaders and collaborating leaders at international organizations must face at any time in any given context or situation. The first part of the article provides a review of the theoretical framework of leadership from various perspectives. The second addresses the issue of how natural leaders should be allowed to come forward in all departments within a company to ensure that their decisions contribute to organizational growth and add value to all stakeholders in their organization. In short, it is emphasized that there is nothing left for us to do but to prepare ourselves to engage as leaders in the new organizational designs (networks) using technology that makes our performance more rapid, imaginative, and creative. Additionally, as individuals we need to be more committed to the role that we are called on to play in all contexts.

Fecha de recepción: 10 - 07 - 2011

Fecha de aceptación: 30 - 10 - 2011

KEYWORDS

Leadership, natural leadership, effective leader.

RESUMO

Este artigo de revisão desenvolve duas questões fundamentais a respeito da liderança, a teoria da liderança e os novos paradigmas sociais que devem ser enfrentados por gestores líderes e os colaboradores líderes de organizações internacionais em qualquer momento, contexto e situação. Na primeira parte se desenvolve a estrutura teórica da liderança, a partir de diferentes posições, e na segunda parte se aborda como devem poder emergir os líderes naturais em todos os

loais da empresa para que suas decisões contribuam para o crescimento da organização e contribuam para criar valor para todas as partes interessadas da organização. Em resumo, os autores observam que basta somente nos dispormos a participar como líderes nos novos modelos organizacionais (redes), com as novas tecnologias que tornarão nossos desempenhos mais rápidos, imaginativos e criativos e como pessoas ficarmos mais comprometidos com a tarefa que nos cabe desempenhar em todos os contextos.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança, liderança natural, líder efetivo.

1. Concepto de liderazgo

Aunque las actividades relacionadas con el liderazgo han sido desarrolladas por el hombre desde el mismo momento en que el concepto de sociedad tuvo sentido, apenas en el siglo XX se adelantaron a este respecto cantidad de estudios e investigaciones que permitieran identificarlo como una categoría más que como una característica.

A partir de 1940 algunos autores como Lewin, Lippitt, White (1939) y sus colaboradores en la universidad de Iowa identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y *laissez-faire*² al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. Gracias a esto propusieron para estos diferentes postulados que los definían de la siguiente forma:

- El liderazgo autoritario o autocrático
- El liderazgo democrático
- El liderazgo *laissez-faire* (Ramos, 2005).

Al ser retomadas por Bennis (2004) le permitieron destacar que desde 1959 se ha estado afirmando que:

De entre todas las áreas oscuras y confusas en sicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, tal vez sea el liderazgo, más

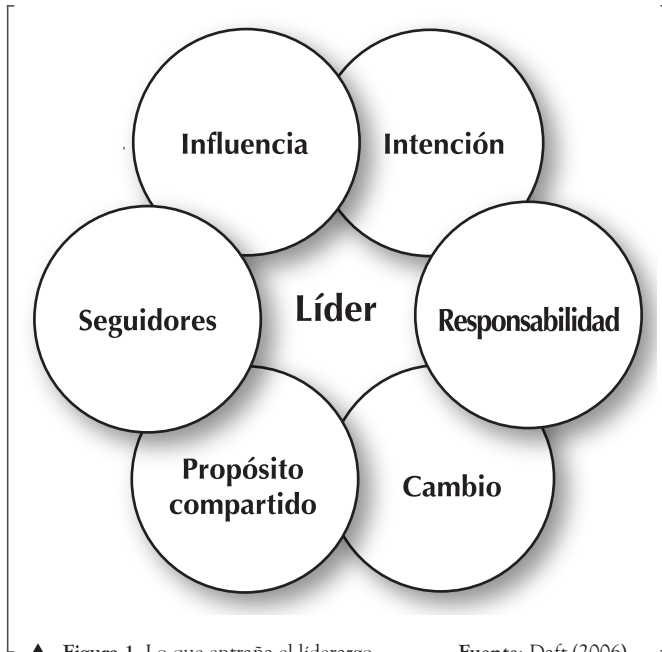
que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...

y que esta idea aún es válida.

En su obra acerca de los estudios sobre el liderazgo, Daft (2006) afirma que el concepto de liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición. Sin embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten. También resalta que este dinamismo se encuentra determinado por otras variables que se interrelacionan. En la Figura 1 se muestran estos aspectos.

1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas (2000), son claros al afirmar que la única manera de liderar una organización es observar detalladamente el desarrollo de sus operaciones normales para luego realizar los ajustes necesarios debido a los continuos cambios que estas experimentan.



▲ Figura 1. Lo que entraña el liderazgo

Fuente: Daft (2006)

1.1.1. TENDENCIAS TRADICIONALES

Para lograr una mirada a la evolución anunciada, este artículo acerca autores que abordan la misma actividad en publicaciones de alto nivel presentadas en instituciones reconocidas, accediendo incluso a documentos que constituyen tesis doctorales. Bennis (1989), al hablar sobre las principales características de un líder, Ferrer *et al.* (2000), al analizar la crisis de liderazgo y su relación con la formación universitaria, Bennis (2004), Meyer y Slechta (2004), al plantear condiciones necesarias para ejercerlo, García (2006) en su tesis doctoral sobre diferentes estilos de liderazgo desde la óptica del clima psicológico en la organización y Palomo (2008) al involucrar conceptos sobre los equipos de trabajo, dan forma a este apartado.

De manera interesante, García (2006) referencia la identificación de aspectos relacionados con el liderazgo en diferentes prácticas acostumbradas por emperadores romanos como Julio César y Octavio Augusto. Así mismo para continuar con el análisis evolutivo del concepto y de las prácticas con él relacionadas, referencia obras tales como *La razón del Estado* y el buen gobierno, en *El Príncipe* de Maquiavelo, en la época del Renacimiento. Continúa argumentando como, en la revolución industrial que enmarca los estudios de Taylor (1911) a comienzos del siglo XX, estos conceptos se extrapolaron e involucran también a las organizaciones industriales.

Posteriormente Elton Mayo (1933), resalta aún más la importancia del aspecto humano y las prácticas asociadas a la mejora de la productividad empresarial al lograr cambios positivos en aspectos relacionados con el bienestar del trabajador. Fruto de estos dos planteamientos, surgió en la primera mitad del siglo pasado la Escuela de las Relaciones Humanas, que destacaba el papel del líder como facilitador de prácticas de cooperación organizacional para el logro de las metas, al tiempo que se satisfacían las necesidades del individuo.

Stogdill (1974), analizó nuevamente los resultados de aproximadamente 179 estudios hechos por él mismo (1948) y por Mann (1959) sobre el comportamiento, la eficacia y el surgimiento de los líderes, mostrando que era posible complementarlos al analizar también la personalidad de los líderes, las características de su actividad, la inteligencia, la dominancia, la confianza en sí mismos, la motivación al logro y las habilidades interpersonales evidenciadas por cada uno.

Los integrantes de un equipo deberían estar preparados para afrontar estos cambios pero es papel de la alta dirección guiarlos por el camino indicado. Cuando los resultados no ofrecen estrategias adecuadas a estas situaciones se presentan situaciones críticas que impiden obtener alternativas adecuadas.

Por esta misma razón y tal como lo destaca Slater (1999), esta realidad a la que pertenecen diversos actores y que de la misma forma presenta una dinámica cambiante a la que se han enfrentado las empresas a lo largo de todas las épocas, pero que con este transcurrir del tiempo se presenta cada vez más compleja, exige la existencia de respuestas unificadas desarrolladas en consenso por los encargados de dictar las estrategias de la empresa, razón por la cual se presenta la necesidad de estudiar el liderazgo como la herramienta adecuada para guiar este tipo de acciones.

A lo largo de este apartado se analizará el desarrollo socio-cultural que ha presentado el liderazgo aplicado a las organizaciones.

De la misma manera, se abordará la figura de líder como aquella persona encargada de personificar al guía a través del camino que permite a la organización afrontar los retos y lograr los objetivos planteados.

Más adelante, en 1981, Yukl (1981) complementó este proceso al afirmar que estos fenómenos correspondían a rasgos y no a habilidades. Por esa misma razón, autores como Pervin (1984), de nuevo Yukl y Van Fleet (1992), Sánchez Santa-Bárbara (1996), Sánchez Santa-Bárbara (1998) y Rodríguez Fernández (1998), criticaron metodológicamente estos estudios, por las razones que se explican a continuación:

- Falta de exactitud en la definición del rasgo analizado.
- Dificultad de comparación de resultados y de establecimiento de “rasgos diferenciadores”.
- Falta de una correlación clara entre los rasgos analizados y las situaciones exitosas de los líderes.
- Los rasgos identificados para un líder eran innumerables, fruto de cada análisis, sin la existencia de categorías que permitieran agruparlos.
- Los resultados suponían que para que una persona alcanzara rasgos de liderazgo debería cambiar su personalidad. Esta situación suponía dificultades algunas veces insuperables.

Sin embargo, y en relación con esta experiencia, Gil Rodríguez (2003), logró proponer una relación entre el tipo de persona analizada y la posibilidad de que ésta ocupe posiciones de líder. Aun así, tampoco logró demostrar que su actuación sería eficaz.

Simultáneamente a los estudios de Stogdill (1948), Gibb (1969), también trabajaba en el estudio de los rasgos que posibilitan la evidencia del líder corporativo. Rasgos como la extraversión, la inteligencia, la empatía y la dominancia fueron destacados por este autor como necesarios en la personalidad de un líder. Yukl (1992) en una nueva investigación apoyó lo encontrado por Gibb (1969), complementando la relación y definición de rasgos asociados al comportamiento de los líderes. Es así que fenómenos como la orientación a los logros, la seguridad, la asertividad, los rasgos cooperativos, la asociación, la energía, la seguridad, la decisión, la persistencia, la capacidad de trabajar bajo presión, la tolerancia al estrés y las habilidades relacionadas con la inteligencia, las habilidades conceptuales, creatividad, facilidad de palabra, diplomacia y discreción, habilidades sociales, persuasión, el pensamiento organizado y el reconocimiento de los logros individuales y grupales entraron a formar parte de este listado de definición de características asociadas al liderazgo.

1.1.2. TENDENCIAS CONTEMPORÁNEAS

La revisión abordada en este artículo puede complementarse con referencia a ciertas teorías comportamentales que intentan definir al líder y su orientación al liderazgo corporativo. En el último cuarto del siglo XX, diferentes ópticas complementan esta revisión.

Kerr y Schriesheim (1974) utilizaron mediciones específicas desarrolladas en la Universidad de Ohio, para demostrar que los líderes cuyos subordinados destacaban la consideración de sus superiores permitían la existencia de grupos altamente *cohesionados*, con niveles bajos de ausentismo y una elevada satisfacción en el trabajo.

En una segunda etapa de investigaciones en la misma universidad, Blake y Mouton (1982), refinaron los estudios anteriores al demostrar que la respuesta de un subordinado a la conducta de tarea sería distinta y asociada al grado de consideración que se exprese en el normal desarrollo de sus actividades y complementando las referidas en el estudio que se definió en el párrafo anterior.

Posteriormente, Smith y Peterson (1990) con el uso de los juegos de roles en sus experimentos, demostraron que los resultados a las instrucciones de un líder no dependen únicamente de su *conducta de consideración*, sino también de su *conducta de iniciación de estructura*.

La *conducta de consideración* se puede definir como el grado en que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos.

La *conducta de iniciación de estructura* se presenta cuando el líder tiene la capacidad de asignar tareas específicas a los miembros del grupo, esperando que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño previamente definidos y que pongan especial atención al cumplimiento de los plazos fijados.

1.2. LOS EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS (EAA)

El concepto de equipos autoadministrados (EAA) es referido por diferentes autores sobre el liderazgo y su aplicación a las organizaciones. Estos referentes

destacan el papel innovador de esta metodología y la enmarcan como una tendencia innovadora para el siglo XXI.

Entre estos autores se puede citar a Hellriegel y Slocum (2004), Lussier y Achua (2006), Gitman y McDaniel (2006), Evans y Lindsay (2008). Se logra así identificar así importantes elementos comunes en sus conceptos al respecto.

En cuanto a la naturaleza de los equipos autoadministrados, se destaca que no hay un supervisor directo y la mayoría de las decisiones son asumidas por los supervisores de primera línea, lo que permite que la responsabilidad, la autoridad y el control sean diferentes en otras administraciones orientadas a grupos.

Como otra de sus características relevantes cabe resaltar el hecho de intentar gestionar equipos de trabajo con cierto nivel de autonomía donde las responsabilidades y las obligaciones son asumidas por una parte del equipo, realizando tareas complejas y liberando de esta obligación a la administración de la organización.

Las decisiones más comunes tomadas por estos equipos tienen una orientación operativa; sobresalen aquellas relacionadas con la fijación de objetivos de calidad, niveles de desempeño, asignación de labores, planeación de programas de trabajo, seguimiento a las tareas, relación con los clientes, provisión de insumos, evaluación del desempeño y resolución de conflictos.

Pero es un ejercicio de asignación de autoridad grupal y no individual. Por esa razón, la cantidad y la distribución de esa autoridad varía entre una organización y otra. Estudios hechos al respecto e investigaciones adelantadas por los autores anteriormente relacionados, identifican tres características clave que diferencian a los equipos exitosos de los que no alcanzan el nivel de efectividad esperado:

- Dedicar gran cantidad de tiempo a autoevaluarse, así como a las instalaciones donde se imparte la capacitación necesaria para esta autoadministración y otros recursos que necesita el equipo para desempeñar el trabajo de manera efectiva.
- Dedicar mucho tiempo a la planeación y organización de actividades, intentando hacer uso óptimo de los recursos de que dispone y así lograr evaluar las capacidades de cada integrante antes de asignar tareas.

- Existencia de niveles altos y efectivos de comunicación y retroalimentación que ayudan a reducir significativamente los conflictos interpersonales, logrando evitar situaciones de distracción del objetivo planteado.

En cuanto al tamaño y composición de este tipo de equipos, está referido a la cantidad de integrantes justa y necesaria para alcanzar los objetivos y la diversidad que estos representan.

Según esta teoría, al líder de este tipo de equipos se le denomina *adalid*. Este componente se desempeña constantemente en una tarea de “convencer” constantemente al equipo de la responsabilidad y posibilidad de obtener resultados satisfactorios con el compromiso de todos los niveles de la organización.

Para esto adelanta diferentes acciones estratégicas, tales como:

- Armonizar una visión de lo que el equipo puede lograr.
- Comunicar claramente las expectativas a cada componente y su relación con la capacidad de cada uno de ellos.
- Asegurarse que cada integrante del EAA satisfaga las expectativas y necesidades de la organización.
- Activar la sinergia y respaldo de los diferentes EAA existentes en la organización.
- Posibilitar el aprendizaje continuo de los integrantes del EAA.
- Maximizar la confianza entre cada integrante del EAA y con los demás integrantes de la organización.

2 . El cambio de paradigma social de los líderes del siglo XXI

2.1. LOS LÍDERES Y SU PERSONALIDAD

Las organizaciones se enfrentan constantemente a numerosos cambios. Stephen (2009) las clasifica en seis fuerzas: naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, crisis económicas, competencia, tendencias sociales, y política mundial; cada una de estas fuerzas con un soporte argumentativo que nos alertaba sobre los nuevos retos que deberían asumir los líderes del presente siglo XXI.

Hoy los líderes deben asumir estas fuerzas y otras que han surgido, dado que las herramientas y técnicas del management tradicional proceden del siglo XX y de pioneros en la disciplina del management que nacieron en el siglo anterior, en el siglo XIX, Hamel (2009). La pregunta que debemos plantearnos sería: ¿Cómo son o deberían ser los líderes para gobernar estos cambios?, ¿Cómo deben prepararse para afrontar los cambios?, ¿Los líderes son genética o se hacen?, ¿Solo un líder debe coordinar los resultados de la organización?

Mintzberg (2010), argumenta que no existe un líder para todo, hay un líder de acuerdo con el momento, el contexto y la situación. Peters (2000), agrega, los líderes no pueden estar en todos los momentos que se viven en el interior de la empresa, acogerá y trabajará en los contextos donde su experiencia sus conocimientos, sus habilidades, se lo demanden. De tal forma que se hace necesario rodearnos de personas líderes que tengan compromiso y consistencia; debemos rodearnos de personas interesantes Peters (2005), que sepan jugar sus naipes, se requiere de líderes que desarrollen su capacidad intelectual y su capacidad empírica Covey (2010), en equipo o individualmente, en equipo solo si los actores del liderazgo participan y no se limitan a opinar sin fundamento intelectual. Muchos líderes requieren escuchar, analizar, y luego proponen, se inmersan en los nuevos cambios gerenciales, los nuevos modelos de gestión, y se equivocan, eso es bueno; los líderes deben aprender de sus errores, en ellos también hay un gran proceso de aprendizaje. En el proceso de emprender externa (entrepreneur) o internamente (intrapreneurship), se recomienda que los líderes, los actores, propongan, desarrollen y participen con otros para aprender y si se equivocan, también en estos errores hay un proceso de aprendizaje y suelen salir asuntos más interesantes (Bill et al. 2007).

Los líderes desde su postura personal, empírica, desde su análisis, podrían tener desempeños exitosos, si despliegan dos indicadores de valor: el primer indicador tiene relación con las preguntas ¿estoy aprendiendo con lo que hago?, ¿con lo que escucho de mi equipo? y ¿en cada uno de estos procesos de gestión se encuentran mis valores representados o son bloqueados de acuerdo con los intereses del mercado?. Ulrich et al. (2009) argumenta que debemos sostener a lo largo de nuestro performance empresarial dos valores: “encuentro un gran reto en esta empresa como es aprender y dejar aprender a los demás y en cada uno de los actos de la empresa se encuentran representados mis valores”.

Welch (2005) propone en un discurso a sus estudiantes en clase de maestrías que se deben seguir unas pruebas decisivas para contratar personal:

- **La primera prueba se ocupa de la integridad.** Las personas íntegras dicen la verdad y mantienen su palabra; se hacen responsables de sus acciones pasadas, admiten los errores y los solucionan; conocen las leyes de su país, de su industria y de su empresa (tanto en su teoría como en su espíritu), y las cumplen. Juegan para ganar limpiamente, según las reglas.
- **La segunda prueba se ocupa de la inteligencia.** El candidato debe tener un alto grado de curiosidad intelectual y una amplitud de conocimientos que le permitan trabajar, o dirigir a otros, para que lo hagan en el complejo mundo actual. He conocido a personas brillantes, procedentes de Harvard o Yale, pero algunos de los mejores directivos con los que he trabajado habían estudiado en universidades menos conocidas, como la Universidad Bryant de Providence, Rhode Island,... . La formación académica de un candidato es sólo una parte del conjunto, especialmente en lo que a inteligencia se refiere.
- **La tercera prueba se ocupa de la madurez.** La persona soporta la presión, gobierna el estrés y los reveses, y cuando esos maravillosos momentos se presentan, disfruta del éxito con dosis iguales de alegría y humildad. Las personas maduras respetan las emociones ajenas. Se sienten seguras, pero no son arrogantes, o tratan de sacar provecho por tener empatía con parte o todo el equipo de trabajo. Ulrich (2009) concluye manifestando que los elementos básicos del liderazgo son: defina la estrategia, ¿hacia donde vamos; ejecución, ¿cómo llego allí?; gestión del talento, ¿quién me acompaña?; capital hHumano, ¿quién se queda?; competencia profesional, ¿estoy alimentándome a mí mismo y los demás me siguen?.

2.2. LOS LÍDERES EN LA ERA DE LA COLABORACIÓN

Los nuevos paradigmas a que se ven enfrentados los líderes en el presente siglo tienen que alternar con dos generaciones, en lo que se ha denominado “La era de

la colaboración”, en donde el gran actor es la máquina llamada computador, con sus altos valores técnicos y el uso del medio como lo es la internet. El primer gran actor que cambiará todos nuestros procesos de trabajar, de negociar, de interrelacionarnos, de establecer nuevos mercados, de llegar a nuestro prosumidor será la internet. En este nuevo proceso de interrelacionarse con la internet, emergen los nacidos después de los años ochenta, estas nuevas generaciones nacieron con su computador de cabecera, con los procesos digitales, con el diseño de la nueva tecnología que hace que las cosas sean más rápidas, que haya que trabajar en otros asuntos mientras otros ya fueron inventados y hay que dejarlos funcionar. Estas personas han sido denominadas los “Digitales Nativos”, Prensky (2006). Los digitales nativos aparecen por vez primera registrados en el texto de Marc Prensky (2006), titulado “don’t bother mi mom - i’m learning”; en donde manifiesta que los digitales nativos son todas aquellas personas que nacieron después de los años ochenta, que han crecido con internet y con los nuevos medios digitales en su radio de acción. Los digitales nativos aprenden jugando, disfrutan de las bondades que les ofrece lo digital y son capaces de procesar gran cantidad de información a alta velocidad. El segundo actor son aquellas personas nacidas antes de los años ochenta, que hemos llamado los inmigrantes digitales, que tratamos de no quedarnos atrás de la tecnología, de los procesos de innovación y creatividad que desarrollan los nuevos líderes de las empresas, y que nos debemos adaptar a los nuevos diseños organizacionales, para lograr trabajar en red. Prensky (2006).

Senge (2006) en su texto “La Quinta Disciplina” menciona que existen tres claves disruptivas que han cambiado nuestro mundo, y que hoy definen la nueva era de la colaboración: **La sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios.** La sociedad del conocimiento que está en la internet a disposición de las personas que lo necesiten; hoy en día los procesos ya no son tan confidenciales, si deseamos conocer cómo se realizan procesos de energía térmica, entramos a la internet y los encontramos, si queremos saber cómo accedamos a internet, mediante la energía que circula en los pasillos de los aviones, entramos a ella y buscamos la dirección Deutsche Welle y en el link de ciencia y tecnología lo encontramos, así como otra información que sea de interés para nosotros en otras direcciones. La colaboración masiva se ve

reflejada en cómo las nuevas formas de interacción, dentro y fuera de la empresa, han sido modificadas, Tapscott (2010); las estructuras piramidales ya no existen o están desapareciendo, las formas de laborar en las oficinas también han sido modificadas con gente que otorga valor y sale de sus posiciones estáticas, mecánicas, rutinarias; y las maneras de relacionarnos han sido transformadas. Hoy en día, las relaciones dentro y fuera de la organización se realizan con personas que tienen atributos, competencias, que no les gusta navegar solo en lo ya creado sino que se interesan en ver cómo creamos valor en nuestras vidas, en nuestras profesiones y en nuestras organizaciones; Las pirámides se convirtieron en redes, las posiciones en nodos, los informes son relaciones de par a par, Mintzberg (2010). Para manejar una red los líderes tienen que estar en todas partes, no es solo una representación de una estructura de red orgánica, en donde los actores la ven dibujada y cuando interactúan se cae en los mismos procesos, Shirky (2009). Porter y Olmsted (2006) proponen que el primero y principal entendimiento es tener un marco común de pensamiento y una comunicación clara con la gente, repetirlas todos los días, realizar control, lo que hace a un gerente ser líder, lo que hace a nuestros colaboradores ser líderes en lo que hacen, es poder comprobar que el cómo y el por qué se cumplen siempre, sin necesidad de estar recordándolo o de estar empujando para que se realice o se implemente. Welch (2005) argumenta cuatro aspectos fundamentales para que todos los líderes alcancen y desarrollen procesos creativos e innovadores, los líderes, de la empresa deben tener clara la declaración de la misión y la visión y el comportamiento de la gente. “Debo contratar gente que me suministre confianza, que no hable a mi espalda, que diga las cosas, que participe, que proponga, que no se quede estática con lo que ya aprendió a lo largo de los años de experiencia”.

Con estos nuevos escenarios se hace necesario cambiar la forma de gerenciar, liderar nuestras organizaciones del siglo XXI. Desde los inicios del siglo XX el cambio en las organizaciones ha sido cada vez más notable y crece a pasos agigantados, y en la nueva era de la colaboración observamos que las prácticas de gestión que seguimos utilizando son las mismas. La sociedad es diferente hoy a la de 1900. Todo ha cambiado. Las personas, las infraestructuras, el flujo de información, las posibilidades de comunicarse y de acceder a un conocimiento cada vez más amplio y compartido. Y sin embargo, las prácticas del management siguen siendo sustancialmente las mismas que en 1900, a principios del siglo pasado. Las organizaciones, hoy internacionales, quieren enfrentarse

a situaciones nuevas con herramientas del pasado. Esta situación viene a generar problemas con los niveles de ausentismo laboral, rotación de personal y el nivel de satisfacción tanto de las organizaciones con su gente como la satisfacción de sus empleados para con la organización.

Segura (2011) y Hamel (2009) argumentan que tenemos que reinventarnos como líderes y como personas, y que debemos empezar por trabajar tres claves fundamentales que pueden ayudarnos a afrontar el cambio y dejar de lado la resistencia individual y organizacional.

1. **Innovar en el management.** Debemos crear organizaciones internacionales flexibles, pensadas y hechas para las personas, que no sean hostiles a la innovación y que se les permita realizarse y dar lo mejor de ellas. González (2005) manifiesta el tremendo desafío del área de gestión humana radica en encontrar gente que añade valor económico a la empresa. La gente que hace bien su trabajo, gana; el que lo hace mal, pierde. Gran parte de la responsabilidad de esta confusión empresarial puede nacer de los propios encargados del área de gestión humana que no han sabido diseñar y administrar la gestión de la gente desde la perspectiva del negocio, o bien que no han sabido presentar esta fortaleza en los foros de la alta dirección.
2. **Desarrollar nuevas capacidades,** todos, para reinventarnos cada día nuevas formas de hacer las cosas y aprovechar las nuevas oportunidades de crear valor, en la era de la colaboración masiva, en donde los actores digitales nativos e inmigrantes digitales deben reinventarse como líderes que apoyan, se integran y realizan su trabajo de manera transversal.
3. **La energía, la actitud de la gente es el recurso más valioso.** Debemos tener y sentir pasión por lo que hacemos, debemos asegurar que la competitividad de la empresa está soslayada a la competitividad de las personas. Necesitamos personas productivas en su gestión, rentables en su remuneración y competitivas por su aceptación en la relación interna proveedor-cliente. González (2005) argumenta: "En la vida estamos para servir (dar servicio), y si no servimos (si no generamos algún servicio) no servimos para nada (es decir, no hacemos falta)". Esa es la tremenda responsabilidad y el gran desafío de la vida: asegurarnos que todos

"hagamos falta" en la empresa, porque si no hacemos falta, sobramos.

2.3. LOS LÍDERES NO SON IMPORTANTES

Se escribe y se lee paradójicamente este subtítulo y cuestiona nuestros mapas mentales. Los líderes no son importantes en la medida en que usted se mueva y solo quiera actuar en la parte alta de la pirámide y ver todo desde arriba, Barahona (2011). Deje que fluyan los líderes naturales que hay en cada lugar de la empresa, déjelos jugar, déjelos equivocarse, déjelos enfrentarse, los que no proponen, buscan siempre generar antagonismo, y ver y comentar en los pasillos que nada va a funcionar, eso ya se hizo y no funcionó, comentarios de líderes, que fueron líderes en su momento y época; hoy requerimos de líderes que no sean importantes porque tienen estudios o experiencia en la empresa de muchos años, sino porque retan todos los días nuestros mapas mentales, son flexibles, son constructivos, trabajan en equipo, no en reuniones grupales donde se escucha a una sola parte o todos nos escuchamos pero algunos no plantean nuevas cosas, sino que argumentan a partir de lo que escuchan de los demás. No proponen porque no se meten en el fondo de las cosas; son conformistas y no preparan las reuniones, los escenarios del día a día y no ven el futuro, Peter (2000).

Los conceptos teóricos del liderazgo se están modificando paulatinamente, no son abruptos, están en proceso, y estamos analizando que hoy estos líderes podrían acostumbrarse a trabajar en tres conceptos fundamentales para que la gestión en cada rincón de la organización se vea reflejada: a) Nos estamos acostumbrando a encontrar nuevos diseños organizacionales, fruto de los downsizing y rightsizing de las grandes, medianas y pequeñas organizaciones, que buscan cada día su mejor diseño para llegar a los consumidores o prosumidores; b) Nos estamos acostumbrando a encontrar la gente que deseamos tener en nuestras organizaciones: leales, que inspiren confianza, que tengan valores, que transmitan esos valores, que la gente los siga porque convencen con sus actuaciones, sus propuestas, no tanto por su empatía, no somos moneda de oro para caerle bien a toda la gente, como siempre se ha manifestado; y c) Nos estamos acostumbrando a la tecnología que nos cambia la forma de trabajar, de negociar, de relacionarnos, de cambiar la tecnología cada cierto tiempo porque podemos hacerlo mucho mejor de lo que veníamos haciendo, Tapscott y Williams (2006).

Los gerentes, los líderes en las organizaciones varían, dependiendo de la situación. Si estamos en épocas tranquilas los líderes no florecen Bill (2007), pero si estamos en épocas de crisis los líderes tienen que salir al escenario y desplegar sus conocimientos, su experiencia, tomar decisiones y asumir riesgos, y si se equivocan, volver a replantear, y hacer que la gente de la organización apoye con sus aportes buenos o malos, pero que contribuyan a generar propuestas para salir adelante Mintzberg (2010).

Peters & Watterman (2002) y Mintzberg (2010), se plantean los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son, entonces, las cualidades de un gerente líder efectivo? La respuesta a este interrogante no tiene una única solución, pero ellos se atrevieron a plantear algunas sugerencias como son: deje que los líderes naturales fluyan en la organización, ellos salen al escenario de manera natural solo y solo si se generan los ambientes; otra forma de detectar los gerentes líderes es preguntarse ¿A quién suelen pedirle consejo más continuamente?, ¿Las respuestas de quién son las más útiles?, ¿Quién es el más fácil de alcanzar?, ¿Las opiniones de quién son más valiosas externa e internamente?, ¿Quién tiene mayores conexiones interna y externamente?, ¿Quién es clave en las decisiones importantes?

La respuesta a estas preguntas está en cada uno de nosotros. Identifiquemos los líderes naturales, estas son simplemente una lista o categorías de preguntas que pueden ayudar a encontrarlos, pero la esencia será el no perder el norte, seguir la estrategia de la organización y recordar en todo momento que las estructuras hoy en día son muy flexibles, que las relaciones de poder han cambiado, el poder lo tienen todos si contribuimos de manera franca, abierta y muy propositiva en todas nuestras relaciones de equipo, sin utilizar competencias desleales. Buscamos es un gana - gana, ser muy competitivos, tanto la empresa como nosotros, buscamos crear valor con buenos beneficios suplementarios, con precios razonables, cuidando el medio ambiente, la comunidad, la generación de un buen ingreso para los empleados y los accionistas, Hamel (2003).

Covey (2010) nos ayuda a concluir que el liderazgo en el siglo XXI será de aquellas personas que sientan lo mismo que yo siento, el líder tiene autoridad moral, es un líder sirviente y no un líder al que la gente debe adular, al que le deben decir lo que él quiere escuchar y no lo que necesitan escuchar, estos son algunos

principios necesarios de instaurar en la estructura, en los sistemas y en los procesos. Si no se institucionalizan no permanecerán, no durarán. Peters (2005) afirma no hay que olvidarse de la gente, de los clientes y de las relaciones. En las grandes relaciones no se olviden de actuar. Mintzberg (2010) adiciona que los líderes no suelen quedarse en la microadministración, ellos miran y saben pararse, observan e identifican lo que podrían realizar.

En las organizaciones tanto en su parte interna como externa, se generan entonces espacios laborales y de relaciones comerciales que buscan la supervivencia, y en esa búsqueda debemos hacer que los líderes naturales fluyan, como también seguirán surgiendo los antagonistas, que solo buscan frenar, obstaculizar y no dejar hacer. Los autores anteriores, en coloquio luego de entrevistas realizadas dejan entrever que los líderes naturales deben seguir sus caminos, seguir tomando las decisiones que nos harán crecer y crear valor para todos los stakeholders de la organización, pero también deben tener en cuenta que los líderes naturales aunque son unos profesores excelentes, no serán muy queridos por sus compañeros. Debemos utilizar nuestra inteligencia para identificar a los antagonistas para desenmascararlos. No los dejemos cómodos en las rutinas de sus trabajos, cambiémosles su estatus; juega tu papel como un líder real, pelea por un cambio en la actitud, sé fiel a tu interior y sumérgete en él, deja que brote el líder natural que hay en cada persona, Hamel (2009). El mismo Hamel (2009), contribuye a concluir el artículo diciendo: "Reinventémonos para que podamos seguir creciendo en este mundo de cambios constantes".

3. Conclusiones

Se resalta el importante papel que jugará el liderazgo en el nuevo siglo, tal y como se evidencia a lo largo de este escrito. Iniciativas de liderazgo que involucren valores y tengan como objetivo la búsqueda de una sociedad mejor y más igualitaria para todos sus miembros, serán percibidas como adecuadas.

Pero, tal y como se evidencia en el recorrido teórico que se elabora al inicio, la existencia de una estructura organizacional suficientemente robusta que entienda esta necesidad y que la priorice sobre el simple aspecto económico es necesaria. Por esta razón, el aporte de la reflexión académica a este respecto, que permita

entender el concepto en su totalidad y que precisamente asuma este “liderazgo” es fundamental. Esta idea guarda concordancia con Ferrer *et al.* (2000) cuando expresa:

... para enfrentar tal realidad, se necesita de una estructura organizacional que se ajuste a su contenido intrínseco; que en el caso de la institución universitaria sea capaz de contribuir a la consolidación de la sociedad del conocimiento, convirtiéndose por sí misma en líder del cambio. Así, la gerencia del siglo XXI deberá acoger el cambio como una oportunidad, permitiendo descubrir un equilibrio entre lo que debe consolidarse, centrado en la tradición, y lo que se exige de cambios sustanciales en dicha estructura.

El liderazgo no solo depende en forma directa de las personas que lo ejercen, sino también del medio en el que se desenvuelven y de la organización en la que se desempeñan. Estudios como los desarrollados por Ferrer *et al.* (2000) demuestran que los resultados dependen también de la cantidad de rasgos y variables identificados a este respecto. Es así que en estos estudios los resultados varían en proporción a la mezcla de variables de cada uno de los aspectos incluidos o identificados en la situación analizada.

El recorrido hecho en torno al concepto de liderazgo durante las últimas décadas y que se presenta en este escrito, evidencia también que se hace necesario un estudio complementario que involucre además la variable *ubicación organizacional*, como determinante de la forma en que se evidencia este liderazgo. Es decir, no se presentará en la misma medida y/o con las mismas características ante una situación similar dada en dos diferentes instancias dentro de la organización, si estas no pertenecen al mismo nivel de la estructura organizacional.

De otro lado, en cuanto a la segunda temática abordada, que hace relación con “El cambio de paradigma social de los líderes en el siglo XXI”, invitamos a los líderes a estar **a) enfocados** en la tarea y en el equipo: si el líder inyecta en su ejercicio diario una conciencia por el hacer y el dejar hacer, generaran en su equipo de trabajo la necesidad de desarrollar nuevos mapas mentales y esto permitirá que todos trabajen con pasión y talento, y una última característica que consideramos pertinente

mencionar, que tenga talante. **b) Comprometido con la excelencia:** en la medida en que tengamos siempre procesos de innovación y creatividad y dejemos que influyan en nosotros y en el equipo, aquellas ideas valiosas que pueden provenir tanto de dentro como de fuera de la compañía nos acercaran a lo que desean los prosumidores, Chesbrough (2009). **c) Respetuoso del prójimo:** el líder debe tener empatía para saber comunicar, pero siempre tendrá que tener presente que no será muy querido por aquellas personas a quienes deba moverseles el estatus; lo importante entonces será que haga relaciones cordiales y respetuosas. **d) Trabajador incansable:** No extendiéndose en largas jornadas laborales y no dedicándole mucho tiempo a las urgencias más que al trabajo importante. En muchos países, el último visitado por Barahona (2011), la ciudad de Santiago de Chile, es un ejemplo de la cultura laboral y la calidad de vida laboral que se respira en la gran mayoría de las organizaciones visitadas; la jornada laboral es de 9.00 a 5:00 p.m. con una hora para almorzar. Nadie se queda después de las 5:00 p.m. y les molesta que la gente no se encuentre en su puesto de trabajo a las 9:00 a.m. **e) Confiable:** Creo que este asunto lo hemos resaltado a lo largo de todo el artículo y lo reafirmamos con lo que manifiesta Welch (2005), ex CEO de General: Electric, si el nuevo miembro del equipo no nos genera confianza en el proceso de selección, no lo contratemos.

Segura (2011) nos plantea: ¿Cómo debemos atender estos cinco principios antes mencionados en el interior de la organización?, la respuesta la plantea de la siguiente forma. Segura (2011): **1) Desafiamos el proceso:** salgamos a la búsqueda de oportunidades que representen el desafío de transformar, crecer, innovar y mejorar; emprendamos, experimentemos, corramos el riesgo de equivocarnos, de cometer errores y aprendamos de ellos; **2) Inspirar una visión compartida:** imaginar un futuro edificante y ennoblecedor; reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños; **3) Habilitar a otros a actuar:** fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza; fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo; **4) Servir de modelo:** dar ejemplo, comportándose en forma coherente con los valores compartidos; obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y la generación

de compromiso; **5) Brindar aliento:** reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo en forma regular.

De estas generosas y apasionantes disertaciones de los múltiples autores reseñados y que se encuentran vigentes por su experiencia académica y laboral, no queda más que disponernos a participar como líderes, en los nuevos diseños organizacionales (redes), con la nueva tecnología que hará nuestros desempeños más rápidos, imaginativos y creativos y como personas más comprometidas con la tarea que nos corresponde desempeñar en todos los contextos, Barahona (2011).

Se invita a los lectores a trabajar las numerosas propuestas de investigación que salen de cada uno de los planteamientos expuestos aquí por los autores del artículo y de los reseñantes tenidos en cuenta para abordar este tema de gran actualización en este mundo tan cambiante. ≡

NOTAS

1. El presente artículo de revisión expone un mensaje de actualización del liderazgo sus paradigmas y desafíos en el siglo XXI, con el apoyo de una investigación bibliográfica exhaustiva realizada, por los autores, con el fin de encontrar un estado del arte del liderazgo y relacionarlo con el éxito empresarial y la redefinición del concepto de liderazgo en nuestros días.
2. Laissez-faire es una expresión francesa que significa “dejar hacer” y es usada comúnmente para identificar aquellos procesos donde se brinda autonomía en el actuar a los participantes en este, siempre dirigidos por condiciones iniciales establecidas para conservar el control pero sin coartar el libre actuar.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARAHONA, U. Helder. Clases recibidas en el Doctorado Business of Administration, asignatura: “Strategic Leadership”. Swiss Management Center. Swiss University. (Agosto de 2011).
2. BENNIS, Warren. On becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1989.
3. BENNIS, Warren. The seven ages of the leader. En: Harvard Business Review. Vol. 1, No. 82 (2004); p. 46 - 53.
4. BILL, George; SIMS, Peter; GERGEN, David. True North: Discover your authentic Leadership. Kindle Edition. 2007.
5. BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. Theory and Research for Developing a Science of Leadership. En: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 18 (1982); p. 275 - 292.
6. CHESBROUGH, Henry. Innovación abierta. Barcelona: Plataforma editorial. 2009.
7. COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Bogotá: Editorial Planeta Colombia S.A. 2010.
8. DAFT, Richard. La experiencia del liderazgo. Mason: Cengage Learning Editores, 2006.
9. EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad. México: Cengage Learning Editores, 2008.
10. FERRER, Juliana, CLEMENZA, Caterina, ROMERO, Douglas y ROJAS, Luis Rodolfo. (2000). Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria. En: Convergencia. [en línea]. Vol. 23 (2000). p. 151 - 172. Recuperado el 2 de febrero de 2010 de la base de datos Redalyc.
11. GARCÍA, Inmaculada. La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada, 2006, 365 p. Tesis (Doctor en Psicología Social). Universidad de Granada, España. Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento.
12. GIBB, Camilla. Leadership. En: LINDZEY, Gardner y ARONSON, Elliot. The Handbook of social Psychology. 2 Ed. Vol. 4. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
13. GIL RODRÍGUEZ, Francisco. Dirección y liderazgo. En: GIL RODRÍGUEZ, Francisco y ALCOVER, María. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza, 2003. p. 285 - 319.
14. GITMAN, Lawrence y McDANIEL, Carl. El futuro de los negocios. México: Cengage Learning Editores, 2006.
15. GONZÁLEZ, Rodolfo. Creando valor con la gente: Un modelo para generar ventaja competitiva. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2005.
16. HAMEL, Gary. El Futuro de la Administración. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2008.
17. HAMEL, Gary. Creando el Futuro. Buenos Aires: The learning essence group. 2009.
18. HAMEL, Gary. En busca de la capacidad de adaptación. Barcelona: Ediciones Deusto. 2003.
19. HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, Jhon. Comportamiento organizacional. México: Thomson Editores, 2004.
20. KERR, Steven y SCHRIESHEIM, Chester. Consideration, initiating structure and organizational criteria- An update of Korman's 1966 Review. En: Personnel Psychology, Vol. 27 (1974); p. 555 - 568.
21. LEWIN, Kurt, LIPPITT, Ronald y WHITE, Ralph. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. En: Journal of Social Psychology, Vol. 10 (1939); p. 271 - 301.
22. LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thomson Editores, 2006.

23. MANN, Richard. A Review of the relationships between personality and performance in small groups. En: *Psychological Bulletin*, Vol. 56 (1959); p. 241 - 270.
24. MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The MacMillan Company, 1933.
25. MEYER, Paul & SLECHTA, Randy. *Los 5 pilares del liderazgo: fundamentos sólidos para el liderazgo*. Miami: Editorial Peniel, 2004.
26. MINTZBERG, Henry. *Managing*. Traducción Ana del Corral. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2010.
27. PALOMO, María Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 5ª Ed. Madrid: ESIC Editorial, 2008.
28. PERVIN, Lawrence. *Personality*. Nueva York: Wiley, 1984.
29. PETERS, Tom. *Reinventar el trabajo: 50 claves para hacer de usted una marca o: cincuenta maneras de transformarse, dejando de ser un "empleado" para convertirse en una marca que comunique a gritos distinción, compromiso y pasión*. Barcelona: Ediciones Deusto. 2005
30. PETERS, Tom. & WATTERMAN, Jr. Robert. *En busca de la excelencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2002.
31. PETERS, Tom. *Reinventando el Management. Usted como marca 50*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida. Porter M. & Olmsted, E. (2006). *Redefining Health Care*. Harvard Business Review. Estados Unidos de América. 2000.
32. PRENSKY, Marc. "Don't bother Me Mom. I'm Learning". First edition: Kindle Edition. 2006.
33. RAMOS, María Amparo. *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de València, 2005.
34. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. *Paradigmas y modelos técnicos en psicología del trabajo y las organizaciones*. En: RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide, 1988. p. 51 - 70.
35. SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, Emilio. *Estilos de dirección en la Administración Pública*. En: RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos, 1996. p. 395 - 423.
36. SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, Emilio. *Liderazgo y estilos de dirección*. En: RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide, 1998. p 153 - 166.
37. SEGURA, Juan M. *Material de clase de Doctorado in Business of Administration de Helder Barahona Urbano "Strategic Leadership"*. Swiss Management Center. Swiss University. (Noviembre de 2011).
38. SENGE, Peter. *La Quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica. 2006.
39. SHIRKY, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Kindle Edition. 2009.
40. SMITH, Peter y PETERSON, Mark. *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1990.
41. SLATER, Robert. *Rompiendo paradigmas: Lecciones de liderazgo y estrategias de transformación*. Bogotá: McGraw Hill, 1999.
42. STEPHEN, Robbins. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. 2009.
43. STODGILL, Ralph. *Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press, 1974.
44. STODGILL, R. M. "Personal factors associated with leadership. A survey of the literature". *Journal of Psychology* 25. 1948. p. 35-71.
45. TAPSCOTT, Don. *MacroWikinomics: Rebooting Business and the World*. New York: Kindle Edition. 2010.
46. TAPSCOTT, Don. & Williams, A. *Wikinomics: How mass collaboration changes everythings*. England: Penguin books. 2006.
47. TAYLOR, Frederick. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper y Brothers, 1911.
48. ULRICH, D., Allen, J., BROCKBANK, W., Younger, J. & NYMAN, M. *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In [Hardcover]*. Estados Unidos: Editorial Mc GrawHill. 2009.
49. WELCH, Jack, J. *Welch and the 4E's of leadership*. New York: Mc Graw Hill. 2005.
50. YUKL, Gary. *Leaderships in organizations*. Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 1981.
51. YUKL, Gary. *Leaderships in organizations*. 3º Ed. Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 1994.
52. YUKL, Gary y VAN FLEET, David. *Theory and research on leadership in organizations*. En: *Hanbook of industrial and organizational Psychology*, Michigan: Consulting Psychologists Press, 1992. p. 147 - 197.