

# **EL LIDERAZGO ESTRATEGICO. REVISIÓN DE LAS TEORÍAS MÁS RELEVANTES ACERCA DE LA DIRECCIÓN Y PROPUESTA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO: BUSCANDO LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

**Ph. D Homero Aguirre Milling**  
**MAE Mario Villarreal Álvarez**  
[roarreola@uat.edu.mx](mailto:roarreola@uat.edu.mx)

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es describir las principales estrategias que se necesitan para dirigir a otros con éxito. Se analizan las diferentes reflexiones que han sido escritas sobre el liderazgo por los principales teóricos de la psicología del trabajo, iniciando con la Teoría de los Rasgos, continuando con los modelos situacionales y llegando hasta el Nivel 5. Se propone, por último, y como resultado de este estudio, el liderazgo estratégico. En este trabajo se utilizó el método descriptivo para explicar cada una de las principales teorías acerca del liderazgo. Asimismo se empleó el método analógico para comparar las teorías expuestas. El resultado de esta investigación es la propuesta del Liderazgo Estratégico.

## **SUMMARY**

The purpose of this research is to describe the main strategies needed to lead with success. The most important leadership theories studied in the area of industrial psychology are analyzed, beginning with the Traits Theory, continuing with the situational models and Level 5 Theory. A Strategic Leadership paradigm is proposed at the end as a conclusion of the study. The descriptive and the analogical methods are used.

## **PALABRAS CLAVE**

Rasgos, tarea, relaciones, grid, situacional, nivel 5, liderazgo estratégico

## **INTRODUCCION**

En los últimos años se ha incrementado la inquietud de los investigadores por encontrar la forma más efectiva para enfrentar el reto que el reto del movimiento mundial impone en relación al liderazgo. La naturaleza del liderazgo efectivo, se ha tratado de explicar durante años, por diversos teóricos de la conducta. Miles de antecedentes han sido documentados en artículos, libros e investigaciones. El estudio del liderazgo ha cautivado por siglos al ser humano. Con el incentivo de seguir propiciando la investigación sobre el tema y el propósito de esclarecer su naturaleza se ha escrito el presente trabajo. Encontrar el mejor enfoque que explique el trabajo de un líder, puede ser una labor complicada. Para este problema, propongo la hipótesis de que el presente documento, dará luz al mismo, proporcionando una descripción práctica y sencilla de las teorías más relevantes sobre la dirección. Por lo mismo, es conveniente determinar primero, el significado de la palabra liderazgo.

Infinidad de teóricos han tratado de establecer el concepto: Ralph M. Stogdill, en 1948, al estudiar los diversos enfoques que puede tener este término, señalaba que existen tantas acepciones de éste, como personas que han tratado de definir el término (Robbins, 2008). Elaborar un concepto de liderazgo es complicado<sup>1</sup>. El liderazgo nace y es producto del acontecer, de las inseguridades y de los peligros por los que atraviesa la persona en su vida<sup>2</sup>. Se puede considerar que hay en la literatura relacionada con estudios sobre este tema, cuando menos 100 definiciones académicamente aceptadas de este concepto (Manz, Basteen y Hostager, 1991).

Cada situación es diferente y no es lo mismo dirigir la alta gerencia de una empresa con adecuada tecnología que un departamento de bajo nivel jerárquico (Ewertheim, 2001). En este modesto artículo, se conceptualiza al *liderazgo* gerencial, como un proceso de interacción con los seguidores. Ellos reciben orientación, consejo, guía e influencia. En esta definición, existen varios elementos importantes que deben ser considerados, las cuales se analizan a continuación.

En primer lugar, el liderazgo es un proceso de varias personas para tener éxito. En segundo lugar, toma en cuenta e involucra acciones recíprocas con los empleados. Son ellos, por su voluntad de aceptación de la autoridad, los que ayudan a definir la situación para el jefe y permiten el proceso del liderazgo. Las cualidades de gestión del líder serían poco importantes sin la aceptación de la autoridad por parte de los seguidores.

En tercer lugar, se da una distribución del *poder* entre los líderes y los *elementos del grupo*. Por regla general, el líder tiene más poder que estos miembros del grupo, pero son estos últimos, los que estructuran de manera diferente, la forma del poder que emana del superior (Modern Management, 2001).

El cuarto aspecto del liderazgo es la capacidad de influencia para utilizar las formas de este poder. En algunas ocasiones, el líder solicita de los seguidores que trabajen de cierta manera y lleven a cabo actividades especiales y diferentes en donde cada elemento del grupo tendrá que utilizar su criterio personal, analizar sus alternativas y escoger la mejor solución con ética. Entonces, en este proceso de decisiones, el subalterno puede y debe ejercitar su juicio personal. Con el presente trabajo se pretende integrar en un solo documento, las investigaciones más relevantes que han sido elaboradas sobre el liderazgo de éxito, soportada en las teorías de mayor relevancia que han sido probadas a nivel mundial tratando de presentar, las tendencias actuales y por consiguiente los resultados más relevantes.

Los resultados obtenidos permitirán a los empresarios, académicos, investigadores y estudiantes del área de administración explicar el continuo y creciente movimiento internacional bajo la forma de liderazgo, enfrentado los retos que impone el éxito empresarial dentro de la economía global.

---

<sup>1</sup> Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española S.A.

<sup>2</sup> Menezes, C. (2000, noviembre). Desarrollo de la Sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Ponencia presentada en la Tercera Cumbre sobre la Información del Agua, USA. Montevideo: Biblioteca virtual Extraído el 8 de octubre, 2010 de [http://www.UNESCO.org.uy.informática/publicaciones/WISpaper\\_esp.pdf](http://www.UNESCO.org.uy.informática/publicaciones/WISpaper_esp.pdf).

## LIDERAZGO VS. GERENCIA

El liderazgo tiene una importante relación con la administración de la empresa. Ambos conceptos, no son iguales (De Neuville, 2001). Señala Warren Bennis, estudioso de las organizaciones, al escribir sobre el liderazgo, que la mayor parte de las empresas están *sobre administradas y poco lideradas*. Establece que los administradores tratan de *hacer bien* las cosas, mientras que los líderes, hacen lo *correcto* y lo que *se necesita* (Ewertheim, 2001). Un gerente planificador y organizador puede carecer de las habilidades del líder para motivar a otras personas. Son directivos eficaces que desatan cierto ánimo y devoción, pero no tienen las habilidades para lograr una actuación excepcional. Esto es, son más *gerentes* que *líderes*.

La diferencia entre los administradores que buscan mantener a la organización y los líderes que abrazan y facilitan “el cambio y lo nuevo”, se hace más presente cuando se está tratando de llevar a cabo una modificación importante en la empresa. Es aquí donde el liderazgo efectivo emerge como una necesidad para poder operar el cambio (Manz, Bastien y Hostager, 1991).

Muchas personas en muchos tiempos y países, han sido jefes no solamente de sus respectivas organizaciones, sino que se han convertido en *verdaderos líderes* de sus seguidores. Los gerentes pocas veces son líderes, tales y como lo fueron Napoleón Bonaparte o John F. Kennedy. La capacidad para el liderazgo y las actitudes de estos líderes desempeñan un papel central para el manejo de sus relaciones humanas con los demás y con sus seguidores (Robbins y Coulter, 2008).

## PRINCIPALES TEORIAS DE SOPORTE EMPLEADAS.

### EL ENFOQUE DE LOS RASGOS.

Existen innumerables esfuerzos realizados por los conductistas por organizar las diferentes teorías, haciendo hincapié en organizarlas. Esta escuela que ha sido una de las más importantes estudiada por muchos investigadores que ha tenido lugar entre los años 1920 y 1950<sup>3</sup>, Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo<sup>4</sup>, pero no indica si el líder será exitoso o no (Bass, 1990, Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992), en este orden de ideas, y constituyendo uno de los primeros enfoques de los psicólogos para comprender el liderazgo, se trató de definir las características personales de los líderes. Se partió del supuesto de que los directivos tienen

<sup>3</sup> Lupano M y Castro A (2010), Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación, Psicodebate 6 Psicología, Cultura y Sociedad, Secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, No. 029-SECTIP 0242/03, Argentina

<sup>4</sup> Yukl, G. (1989). Leadership in organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ciertos atributos al nacer<sup>5</sup>. El concepto de que el líder *nace*, no se *hace*, tiene popularidad entre los estudiosos poco serios, pero no entre los formales (Gordon, 1996).

Diversos investigadores han comparado los atributos de quienes han sobresalido como líderes con los que no han destacado y los rasgos de los líderes eficaces con los que no lo son. Casi todas los enfoques que se han propuesto, sobre las características o atributos de los líderes, caben en esta teoría (Hallam, 2001). Algún día, es posible que la medición de los rasgos de la personalidad será medida más eficientemente y se podrán aislar los atributos del líder; hasta ahora, la evidencia sugiere que no existe una correlación exacta entre rasgos específicos y liderazgo exitoso. Difícilmente, la teoría futura reconocerá de manera objetiva, la validez de este enfoque. En este análisis, es importante mencionar los prejuicios culturales. Desde hace mucho tiempo se asocia, por ejemplo, la altura y la tipología anglosajona del individuo con los líderes afortunados. ¿Será esto que la alta estatura y la tipología mencionada son rasgos de los directivos o sólo reflejan la tendencia de la cultura sociológica a buscar líderes entre los hombres más altos? (El éxito como líder que tuvo Napoleón Bonaparte, quien era bajito de tamaño, desmitifica la anterior aseveración).

Los supuestos sobre esta corriente van a ir cambiando a medida que aumente la cantidad de personas que tienen éxito y pertenecen a minorías tales como las mujeres, los minusválidos y otros grupos que lleguen a puestos de dirección. Personas que fueron minusválidos (por ejemplo Roosevelt en Estados Unidos) o que son del sexo femenino (por ejemplo Margaret Thatcher en Inglaterra) han sido excelentes líderes en su época pues despertaron confianza en sus actuaciones y mandatos. Estas personas, por solo nombrar algunas en la historia, rompen con el estereotipo que propone la teoría de los rasgos (MM, 2001). Estas investigaciones se conocen también como la teoría del “gran hombre” o de la “gran persona”, según la cual, existe un número determinado de atributos específicos que se pueden emplear para diferenciar entre un jefe exitoso y otro que no lo es<sup>6</sup>. En esta teoría, se supone que los líderes *además de nacer como tales*, también *pueden hacerse*, pero solo si se tiene “madera para serlo”. Algunos de los primeros estudios que se llevaron a cabo en las décadas de los cuarentas y los cincuentas no fueron concluyentes. Bird, estudió las teorías realizadas en esta materia hasta 1940 y encontró que solo un cinco por ciento de los atributos que se pueden descubrir en un líder<sup>7</sup>, eran comunes en cuatro o más investigaciones sobre el tema (Dessler, 2007). En 1948, Stogdill, autor ya mencionado, concluyó que la confiabilidad, la responsabilidad, la inteligencia, la erudición y la posición socioeconómica, diferencian sistemáticamente a los líderes exitosos de los que no lo son. Otros estudiosos llegaron a una conclusión diferente<sup>8</sup>. Por

<sup>5</sup> Yukl, G., Van Fleet D. (1992), En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992), Handbook of industrial and organizational Psychology, California: Consulting Psychologists Press.

<sup>6</sup> Kouzes, J.M. y Posner, Z.P. (1990). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>7</sup> Dessler, G., 2007. Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders: Updated. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

<sup>8</sup> Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, March- April, 126-135

ejemplo, Gibb señala que una gran variedad de estudios acerca de la personalidad de los directivos no han señalado alguna relación estable de características que los haga diferentes. Después Palmer, con el inventario de personalidad de Gordon para evaluar las características de un líder, concluye que los estudios no establecen apoyo alguno para la hipótesis de que la efectividad administrativa, tal como la evalúan los directivos, depende de ciertas características de la personalidad (Dessler, 2007).

Edwin Ghiselli estudió a 264 gerentes empleados por 90 diferentes compañías y encontró un número de atributos que mostraban relaciones importantes con la jerarquía del nivel de la organización y con las evaluaciones de desempeño hechas por los jefes. Los resultados proponen la existencia de por lo menos cinco o más características universales del directivo que tiene éxito. Estas investigaciones, sugieren que aún, la lista de atributos que debe tener un líder, está lejos de ser completa<sup>9</sup>.

Los eruditos del liderazgo en general no han podido encontrar rasgos específicos de la persona, que puedan relacionarse consistentemente con el éxito. Hay algunos que se presentan a menudo y que sugieren que pueden ser convenientes para predecir el éxito. Entre ellos están la iniciativa, el poder, la inteligencia, el gusto por las actividades persuasivas y de competencia, la motivación para la realización, la habilidad de supervisión y la confianza en sí mismo, La teoría de los rasgos y la del gran hombre / gran mujer son casi iguales y se explicaron juntas. Para diferenciarlas, podemos establecer que la primera se ocupa más por determinar las características comunes que han tenido los líderes en la historia. La segunda, involucra a los subordinados a creer que eventos importantes nacionales e internacionales son influenciados por las personas en el poder (De Neuville, 2001). En esta teoría no se toma en cuenta la influencia de las actitudes y las necesidades de los miembros del grupo. Tampoco se especifica la importancia relativa de cada atributo<sup>10</sup>. Las conclusiones de las investigaciones no son uniformes y la relación de características importantes ha venido aumentando recientemente, (Robbins,2008).

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario<sup>11</sup>. Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo<sup>12</sup> y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978) .

---

<sup>9</sup> Northouse, P. (1997). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

<sup>10</sup> Robbins, S P., (2008). Organizational Behavior, 10th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall

<sup>11</sup> Robbins, S. P., and Coulter, M., (2008). Management, 10th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

<sup>12</sup> Kotter, J. (1990). What leaders really do. Harvard Business Review, May-June, 103-111

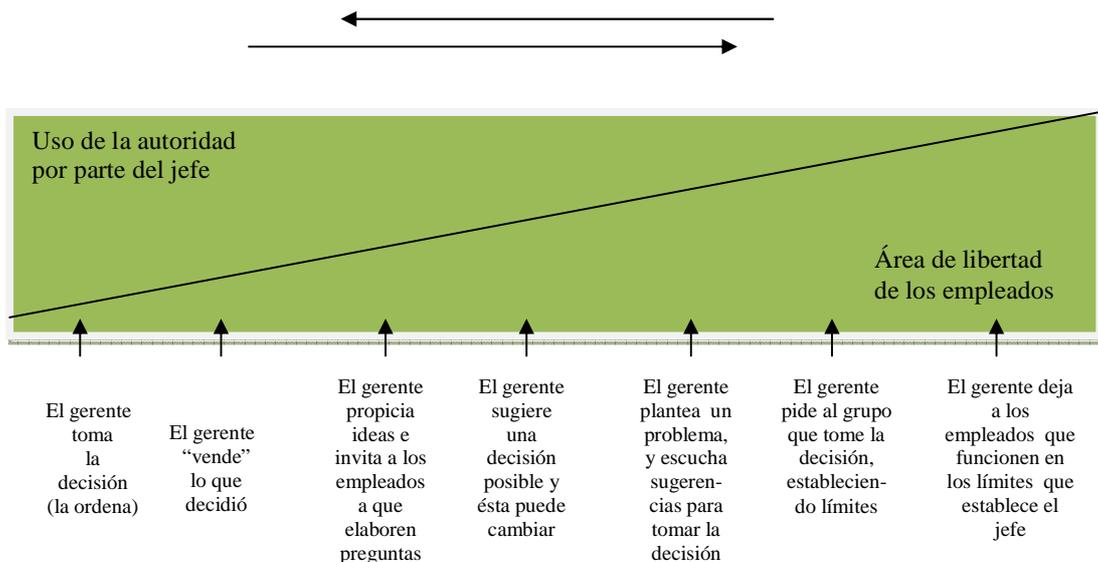
De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

**TEORIA DEL CONTINUO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT**

Este concepto denominado del continuo del liderazgo, se ha caracterizado por la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias, ya que consideran que el liderazgo incluye diversos estilos entre los que van desde un altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado.

Las primeras influencias en el estilo de un líder son sus experiencias (“fuerzas del gerente”). El líder que considera que las necesidades de los seres humanos deben ir después que las necesidades de la empresa, posiblemente adoptará un rol de más supervisión en cuanto a las actividades de los subordinados<sup>13</sup>. De ahí la importancia de estudiar las “fuerzas” de los empleados (segunda influencia). La circunstancias específicas (las terceras “fuerzas”) son el otro elemento a considerar por el líder. Estos autores explican su pensamiento con la teoría del “continuo del liderazgo” en donde el líder puede “moverse” entre un continuo de posibilidades desde el liderazgo centrado en el gerente hasta el centrado en los subordinados (Robbins y Coulter, 2008):

Figura no. 1: CONTINUO DE LA CONDUCTA DEL LIDER



<sup>13</sup> Drucker, Peter. Citado por Bridges, William. Cómo crear nuevos líderes. P. 7 p.

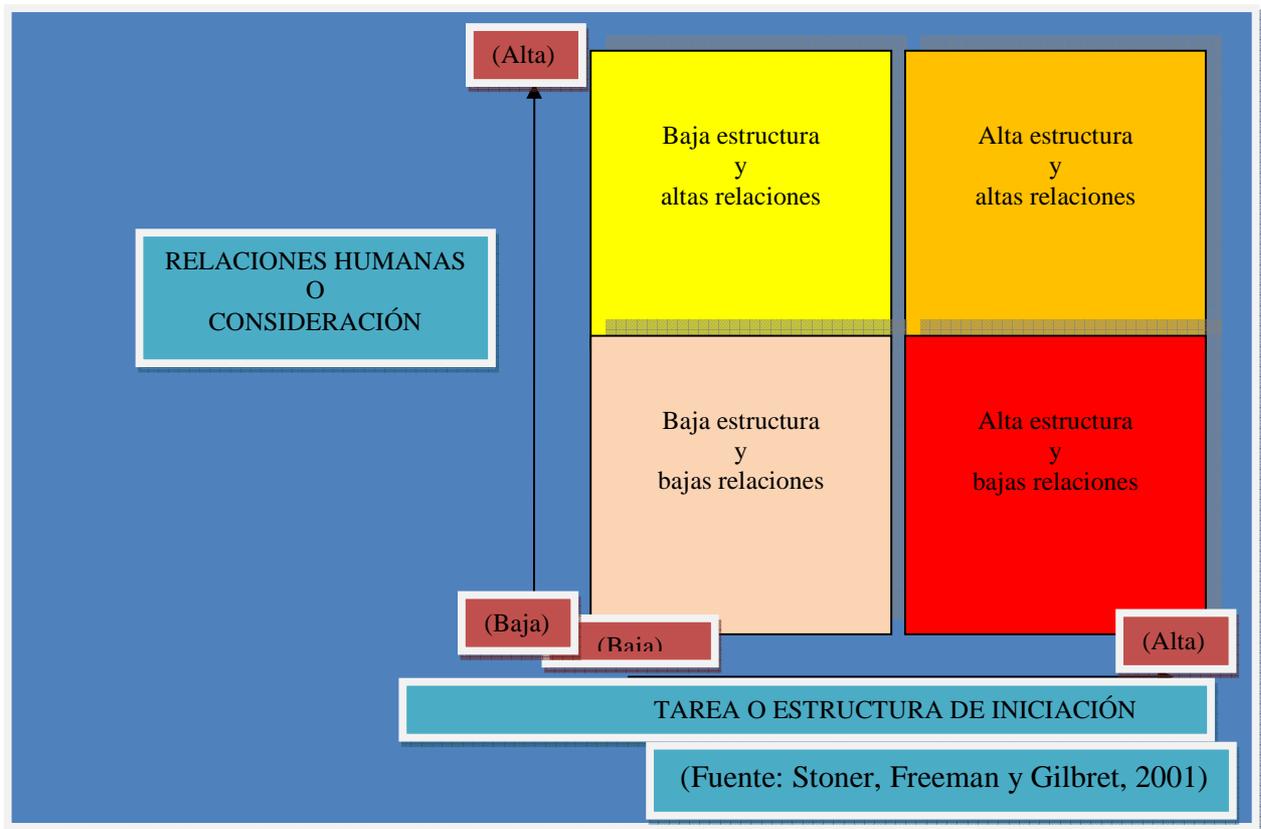
Fuente: Gordon, 2001.

## **ESTUDIOS DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE OHIO Y DE MICHIGAN**

Varios investigadores del comportamiento que debe tener el líder, entre ellos Tannenbaum y Schmidt, así como otros, consideraban que el estilo de liderazgo era un juego que “sumaba cero”. Esto es, cuanto más se conduzca un gerente hacia a las tareas, tanto menos se podrá orientar hacia las relaciones humanas. Para definir cuál de estos dos estilos de gestión produce mejores éxitos al manejar el grupo, se llevaron a cabo los siguientes estudios buscando encontrar la interacción entre los elementos antes mencionados. En la Universidad Estatal de Ohio, los investigadores analizaron la efectividad de la conducta de los líderes, que llamaron “estructura de iniciación” (orientada al trabajo) y “consideración” (orientada a los trabajadores) (Gordon, 2001).

Los autores concluyeron, que la de rotación de empleados disminuía con los líderes que calificaban alto en la categoría de orientación a los empleados. Los directivos que manejaban pocas relaciones humanas, pero tenían una alta calificación en la orientación a la tarea, recibían muchas quejas de los trabajadores, existiendo una importante rotación. Más adelante, se muestra una figura con un diagrama de los estilos de gestión propuestos por la Universidad de Ohio. También se encontró que la evaluación que los trabajadores otorgaban a la efectividad de sus jefes no dependía tanto del estilo que cada jefe utilizaba, sino de la situación en que se llevaba a cabo el estilo (MM, 2001).

**Figura no. 2: ESTILOS DEL LÍDER, ESTRUCTURA INICIAL Y CONSIDERACIÓN**



Tanto las investigaciones de la Universidad Estatal de Ohio, como las de la Universidad de Michigan llegaron simultáneamente a conclusiones similares. En las primeras, se propuso los términos *estructura inicial* y *consideración*. En las segundas *orientación a producción* y *orientación a los empleados* (Robbins y Coulter, 2008).

### **LOS DOS ESTILOS X e Y DE DOUGLAS MCGREGOR**

McGregor propuso en 1960, una de las primeras teorías de las situaciones. En esta teoría, se requiere un estilo de dirección que se basa en lo que un empleado supone de los otros, además de elementos como la tarea, las características de las personas, la organización y el medio ambiente<sup>14</sup>. Los gerentes de Teoría Y parten de la base que las personas no tienen un disgusto inherente por el trabajo, poseen motivaciones internas, control de sí mismas y desean tener responsabilidad (Business Open Learning Archives). Los gerentes de Teoría X presuponen que las personas son flojas, vagas, tienen motivaciones externas, son incapaces de ejercer disciplina o control sobre sí mismas, buscan seguridad en sus trabajos, y no desean tener responsabilidad (Mcgregor, 2009).

<sup>14</sup> Stoner, A.F.J, Freeman, R.E. y Gilbert Jr, R.D. (1997). *Administration*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, sexta edición, México.

McGregor empezaba a manejar el enfoque situacional al sugerir que el gerente verificara varios elementos y circunstancias para mejorar el trabajo (Gordon,1996). Si las personas requieren una motivación externa, el estilo X sería el conveniente. Para los directivos que están a favor de los supuestos de la Teoría X, sería sugerido un programa de formación profesional, en el que se manejarían y enseñarían los conceptos de la Teoría Y (Douglas McGregor, 2001). Esta manera de trabajar aseguraría que el estilo que se seleccione estaría acorde con los supuestos y la orientación a la acción que posee el gerente, así como con las influencias intrínsecas y extrínsecas de la situación o medio ambiente (MM, 2001).

### **LA REJILLA O GRID ADMINISTRATIVO**

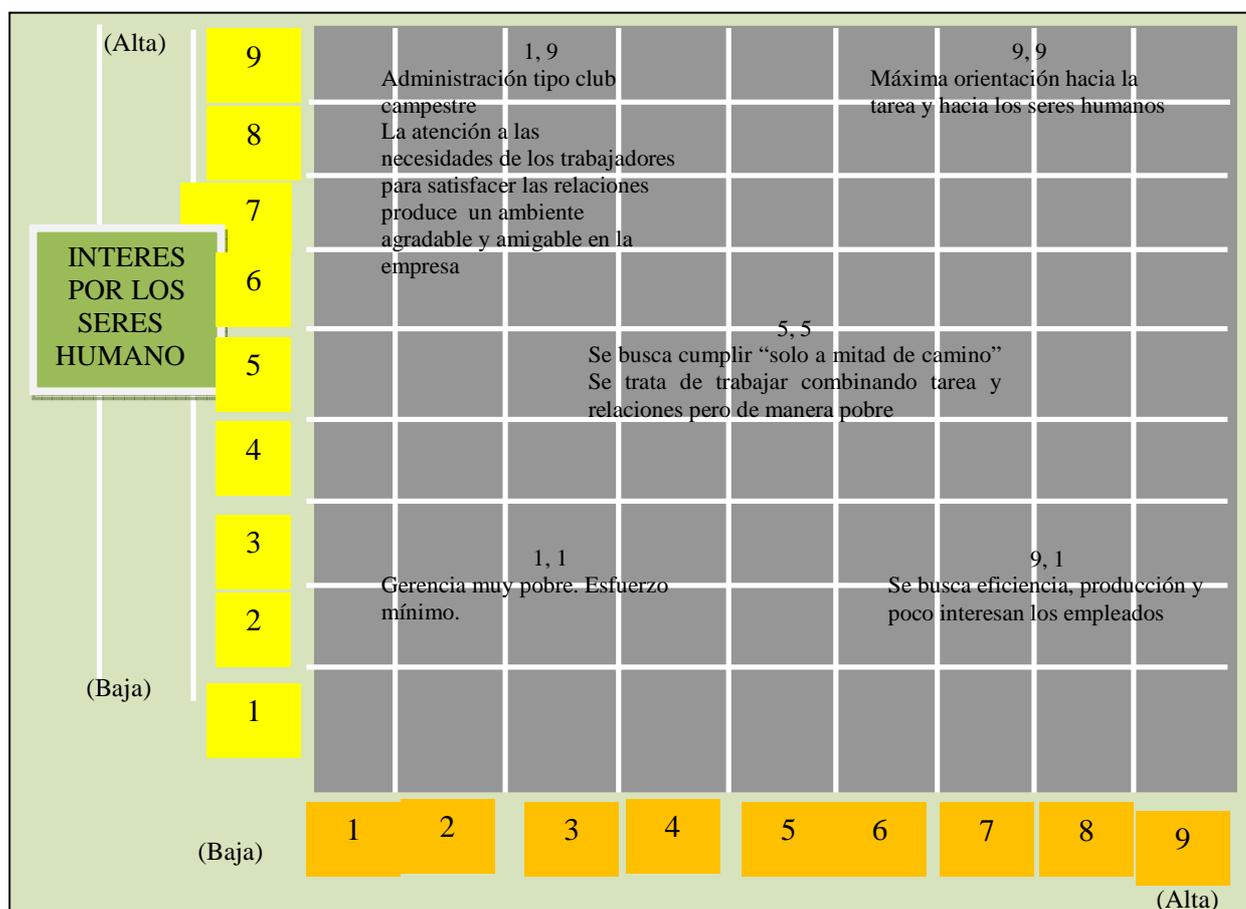
De acuerdo con McGregor, el líder puede ser de teoría X o de Y. Con los estudios ya mencionados, de las Universidades Estatales de Ohio y de Michigan, el liderazgo tiene una naturaleza bidimensional. Estas consideraciones las toma en cuenta la Teoría del Grid Administrativo, propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en 1960, el cual mide el interés que tiene el directivo por las personas y las tareas, estableciendo así, dos dimensiones del liderazgo. (MM, 2001). El Grid se publicó de nuevo en 1991 como la Rejilla del Liderazgo de Robert R. Blake y Anne Adams McCanse. Propone una serie de comportamientos de los líderes, basados en la manera distinta y las formas en las que interactúan entre sí, los estilos orientados a la producción y a los trabajadores, en un continuo de una escala del 1 al 9. Como aparece en la figura no. 3, el estilo gerencial 1.1, en el lado inferior izquierdo de la parrilla, representa una administración con poco interés por los trabajadores y por la producción. Es de tipo *laissez-faire*, (no intervención) porque el directivo no toma realmente el rol de jefe. La posición 9.1 (inferior derecha) es un líder orientado a la tarea y preocupado menos por los empleados. El estilo gerencial 1,9 representa el liderazgo tipo club campestre, con gran inclinación por los trabajadores y poco interés por la tarea. El estilo 5.5 cumple pobremente con tarea y relaciones. La sugerencia de estos autores está en actuar en la posición 9.9 que trata de orientar el liderazgo hacia la tarea y hacia los seres humanos en los extremos posibles. En la gráfica se muestran estas posiciones (Robbins y Coulter, 2008)

### **TEORIAS SITUACIONALES**

Estas teorías continuaron los anteriores estudios, con la base de que no existe un mejor estilo de gerencia, sino que las circunstancias definen la orientación del líder. Los autores que usaron la teoría de los rasgos y el enfoque conductual demostraron que el liderazgo conveniente dependía de muchas variables, por ejemplo, el tipo de las tareas y la cultura sociológica y que no había un atributo igual para todos los gerentes efectivos, ni un estilo único para todas las circunstancias (Crofts, 199).

---

Figura no. 3: EL GRID ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración Propia.

**Estas teorías se fundamentan en los siguientes elementos:**

- Expectativas y comportamiento de los miembros de un grupo.
- Implicaciones y características de la tarea.
- La cultura sociológica de la empresa y las percepciones, expectativas y madurez de los trabajadores

**ESTUDIOS MAS RELEVANTES****LOS ESTUDIOS DE PAUL HERSEY Y KENNETH H. BLANCHARD**

Hersey y Blanchard en 1982 dieron un fuerte impulso para comprender la naturaleza del liderazgo. El concepto de contingencia es tratada por el modelo de *liderazgo situacional* de estos investigadores, que afirman que el estilo directivo más efectivo está de acuerdo con la disponibilidad de los seguidores<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Koontz, H. O'Donell, C. y Weihrich, H. 1989. Administración. Editorial M cGraw Hill, tercera edición, México.

Definen la disponibilidad como el deseo de crecimiento, la voluntad para aceptar las obligaciones, la capacidad y las habilidades para realizar las tareas. Tomar en cuenta a los trabajadores es importante para definir el estilo de gerencia a utilizar.

Estos estudiosos concluyeron que la relación entre el gerente y el empleado pasa por cuatro etapas. A medida que los empleados se desarrollan y maduran los directivos tienen que ir cambiando el tipo de liderazgo. Al principio, lo más adecuado es que el jefe esté preparado para desenvolverse con una gran diversidad de comportamientos con relación a las tareas. Los subordinados reciben órdenes en cuanto a sus trabajos y deben de familiarizarse con las políticas y los procedimientos de la organización. Al inicio de la relación, un gerente que no dirija (ordene), crearía angustia y confusión entre los seguidores nuevos. La orientación hacia una conducta muy participativa y con muchas relaciones no sería adecuada en esta primera etapa, porque los seguidores requieren de cierta estructura básica. Por lo tanto, es de esperarse que el estilo de liderazgo, sea al inicio, orientado a la tarea. Ver posición 9.1 en la siguiente figura.

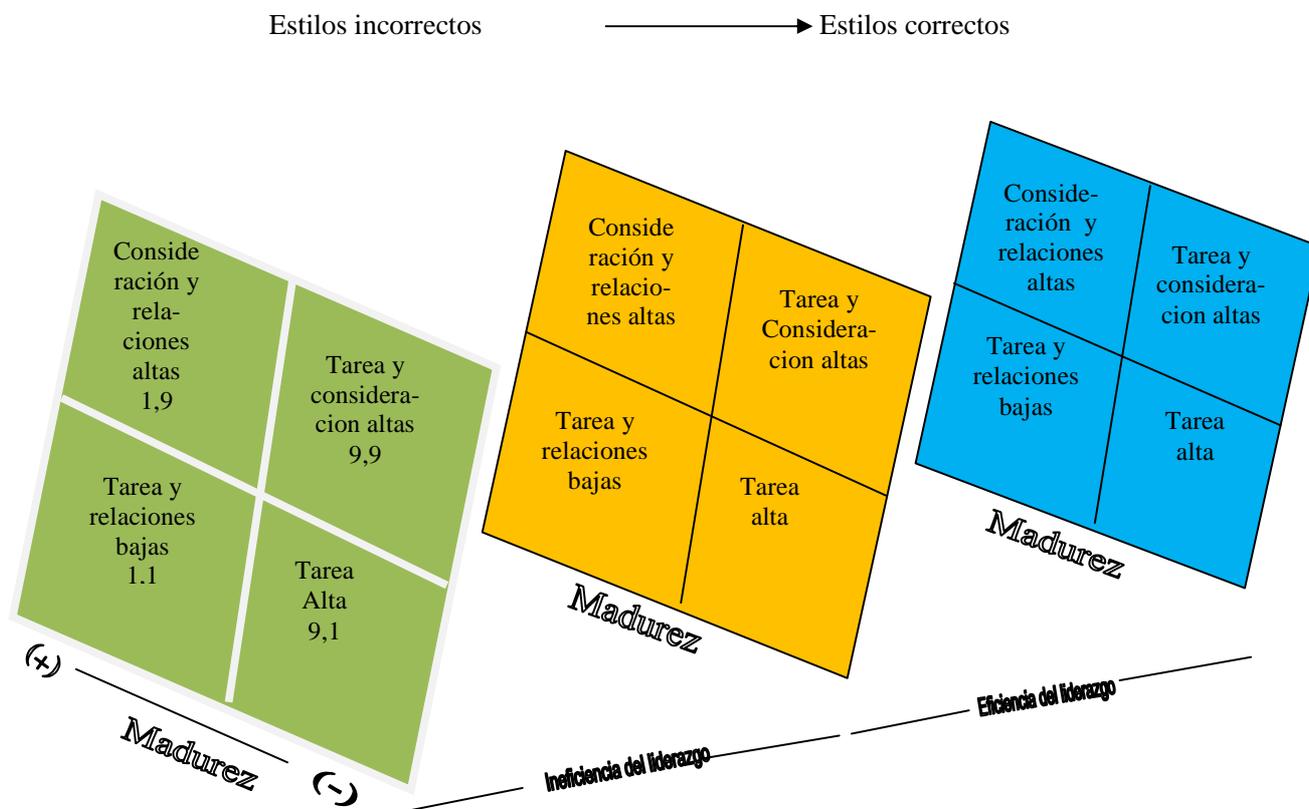
Aquí empieza la segunda fase. Hersey y Blanchard señalan que a medida que los seguidores empiezan a aprender su trabajo, la conducta algo estricta relativa al mismo, sigue siendo esencial, porque las personas todavía no pueden funcionar sin la estructura proveída.

La confianza y la comprensión que el líder da a los empleados se incrementan conforme el directivo los va conociendo. Busca entonces apoyar un mayor esfuerzo y tratará de aumentar su conducta respecto a las relaciones humanas. Poco a poco, los empleados están tomando confianza y adquiriendo madurez. El líder debe de actuar en el punto 9.9 de la gráfica.

Es ahora que los empleados están adquiriendo más capacidad y motivación para superarse. Empieza por aparecer más responsabilidad y además la buscan de forma activa. Esto constituye la tercera etapa. El gerente ya no tendrá que dirigir (ordenar) tanto pues esta actitud puede ocasionar molestia. De cualquier manera, en esta etapa el líder tendrá que seguir siendo considerado y otorgando apoyo, con objeto de fortalecer la decisión de los seguidores que quieren tener más responsabilidad. El líder está posicionado, ahora en el punto 1.9.

Los seguidores van adquiriendo, poco a poco, más confianza, experiencia y auto dirección. Se disminuye ya el apoyo y motivación que reciben. En esta cuarta etapa, los trabajadores ya no requieren dirección de su administrador, pues son cada vez, más independientes. La posición del gerente puede ser ahora la 1,1. En la siguiente figura se grafican las fases anteriores. En el eje vertical se miden *relaciones* y en el eje horizontal *tarea*. La profundidad (a la derecha o a la izquierda) mide la eficiencia o ineficiencia del estilo de liderazgo decidido.

Figura no. 4: MODELO SITUACIONAL DE LAS TRES DIMENSIONES



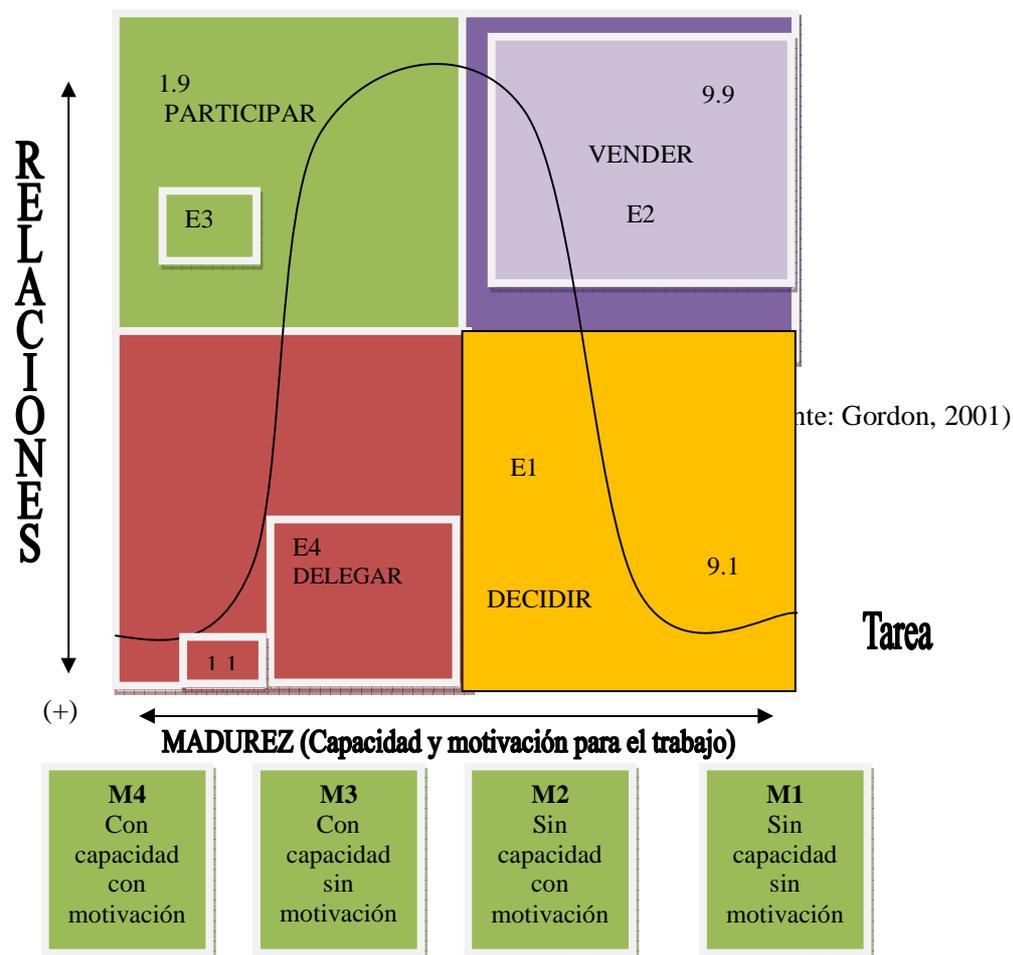
(Fuente : Gordon, 2001)

En forma resumida, los autores concluyen que el líder inicia con una actitud de tarea alta y pocas relaciones<sup>16</sup>. A medida que percibe mayor madurez en los miembros del grupo (habilidad más motivación), va cambiando y adaptándose hacia las posiciones 9,9 y luego 1,9. Cuando percibe completa madurez de los seguidores, se ubica en la posición 1,1 pues el grupo requiere poca dirección e intervención. Se intenta mostrar, gráficamente, que hacia la derecha, el estilo seleccionado será más correcto porque el líder fue más adaptativo (From Situational Leadership to SuperLeadership, 2001).

También se le conoce a esta teoría, como el enfoque del ciclo de vida porque se tratan de manejar las etapas de la vida (infante, adolescente, joven adulto y adulto pleno) con los grados de madurez de M1 a M4. (Para facilitar la explicación, se ha cambiado parte de la nomenclatura original). En la siguiente figura se muestran estas relaciones.

<sup>16</sup> Bennís, W. (1984). The competencies of leadership: Wellness in the work place. Training and Development Journal, August, 13-19

Figura no. 5: TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL



La historia ofrece varios ejemplos en donde se presentan, las circunstancias anteriores. Por ejemplo, en Estados Unidos, después del periodo presidencial de Richard Nixon, el cual se percibió como estricto, los norteamericanos votaron por un presidente distinto: Jimmy Carter, el cual se puede clasificar más como un líder de relaciones que de tarea. Sin embargo, después de cuatro años de liderazgo orientado hacia las personas, y con el problema de los líderes de Irán amenazando al país, con rehenes norteamericanos presos, el pueblo cambió su percepción de lo que debía de ser un presidente. Deseaban y votaron por un nuevo líder orientado a la tarea y ganó Ronald Reagan (la situación requería de un líder riguroso en lugar de uno de consideración).

#### EL MODELO MODIFICADO DE IRGENS

El modelo de Hersery y Blanchard, desarrollado en 1982, tiene aceptación general en el mundo académico. Sin embargo, como toda teoría, tiene algunas críticas. Este modelo original, parte de los siguientes supuestos:

1. No existe un estilo de liderazgo único y universal. El tipo de trabajo y la madurez de los seguidores, determinan el tipo de dirección.
2. Hay dos componentes independientes en la conducta del líder: el comportamiento directivo (instrucciones, reglas y monitoreo detallados) y el comportamiento apoyador (comunicación, apertura, respeto y contacto humano).

A través de varias combinaciones de estos dos componentes, el líder será situacional en su actuación y tendrá éxito<sup>17</sup>. De esta manera, Hersey y Blanchard<sup>18</sup> presentan su modelo. O. M. Irgens en 1995 utiliza la parte esencial de esta teoría, agregando que el líder debe buscar que los seguidores dirijan su propio trabajo y que adquieran habilidad para funcionar sin necesidad de consejo y apoyo superior. La verdadera tarea del liderazgo, según este autor, radica en la capacidad de juicio del jefe para diagnosticar la habilidad de los seguidores para dirigir su propio trabajo. Irgens considera los siguientes factores para llevar a cabo esta evaluación: la habilidad de los seguidores para cumplir con cierto trabajo, el conocimiento de la tarea y la habilidad para planear la labor y cumplir con la agenda establecida.

### **EI MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER**

Fred E. Fiedler en 1967 propuso uno de los primeros y más comprensivos modelos situacionales. La teoría explica que el éxito del liderazgo depende de la interacción de dos factores. Estos son las características del medio ambiente de trabajo y el estilo de liderazgo (Robbins, 1998). Parte del supuesto básico de que a los gerentes les resulta bastante difícil cambiar los estilos gerenciales que les dieron el éxito. Fiedler es de la opinión que la mayoría de los líderes no son muy flexibles y que el deseo de cambiar el estilo de un administrador para que cumpla eficientemente en situaciones fluctuantes es inútil (Antoine, 2001).

### **TEORIA DE METAS Y CAMINOS (RUTA-OBJETIVO)**

Constituye un modelo, que al igual que otros enfoques de contingencia, trata de entender y predecir la eficiencia del directivo en diferentes situaciones y fue formulado por Roberto J. House en 1971, teniendo a Martín G. Evans como colaborador. Se basa en las expectativas de la motivación. Los incentivos que tiene una persona dependerán de las recompensas y de lo atractivo de estos premios. Este enfoque establece que los directivos tienen una serie de formas para influir en los demás (Path Goal Theory, 2001). Evans y House señalan que lo importante es la habilidad para ofrecer recompensas y para

---

<sup>17</sup> Goodson, J.R., McGee, G.W. y Cashman, J.F. (1989). Situational Leadership Theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies*, 14(4), 446-461.

<sup>18</sup> Hersey, P. y Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34

determinar lo que los trabajadores deben hacer para recibirlas, clarificando los senderos para lograr las metas y removiendo los obstáculos (Swenson, 2001).

### **EL MODELO PARTICIPATIVO DE VROOM-YETTON Y DE VROOM-JAGO**

La efectividad de la solución de problemas y la toma de decisiones participativa, están fuertemente ligados. Las decisiones son mejor aceptadas por los seguidores en este proceso, los cuales “hacen suyos” los objetivos establecidos, obteniéndose una disposición de auto-dirección hacia el logro de esas metas (Manz, Bastien y Hostager, 1991). Víctor Vroom y Philip Yetton, , posteriormente Arthur Jago, estudiaron el estilo adecuado de liderazgo, concentrándose en el *proceso de la participación en la toma de decisiones*.

Los estilos anteriores reflejan el comportamiento básico. Según esta investigación, los líderes cuando analizan cada circunstancia, deben tomar en cuenta muchos factores los cuales se pueden reflejar en preguntas y respuestas relacionadas con esta situación que llevan al gerente a la “rama” adecuada de un árbol de decisiones formado y propuesto para tal efecto; esto permite identificar uno o varios procesos de decisiones que resultan adecuados para las circunstancias específicas

### **TEORIAS CONTEMPORÁNEAS**

#### **LIDERAZGO VISIONARIO**

La perspectiva general del liderazgo descende de Aristóteles. Este pensador estableció las bases de lo que puede considerarse ahora, el liderazgo visionario. El filósofo señalaba tres elementos principales para entender el ejercicio de este proceso: 1) la ética (credibilidad) del líder, 2) las necesidades del grupo y 3) la visión, idea o mensaje que se comunica. En el liderazgo visionario, estudiado en los setentas por Bormann (1972), los directivos son idolizados por los seguidores, siendo la credibilidad, la confianza y la ética, los principales elementos en este estilo directivo (Roger, 1997). También son importantes en este enfoque, los intereses del grupo y de la organización, quienes deben de ir primero, que los deseos del líder visionario (Manz, Bastien y Hostager, 1991).

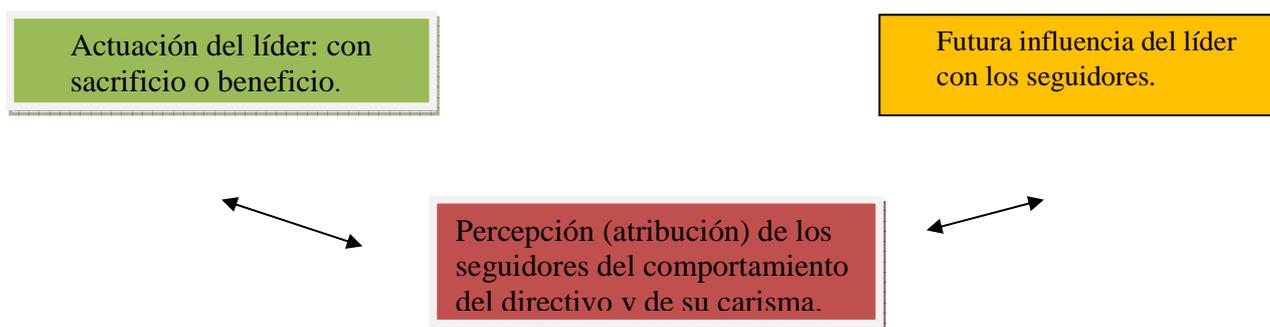
#### **TEORIA DEL COMPROMISO DINAMICO.**

La teoría del Compromiso Dinámico recurre y parte de las experiencias de los directivos. Según Kouzes y Posner, la mayoría de las personas interesadas pueden aprender estas cinco clasificaciones y los diez comportamientos. Stoner, Freeman y Gilbert (1996), también se unen a este enfoque y le llaman “Teoría del compromiso Dinámico.” Aunque novedosa, esta investigación no deja de ser una más de las vertientes del enfoque original de los rasgos ya criticado en este artículo. Es una contribución interesante para entender la naturaleza del liderazgo pero evade algunas de las consideraciones importantes de las escuelas situacionales.

## TEORIA DE LAS ATRIBUCIONES

Con poca validez empírica, J.C. McElroy propuso a principios de los ochentas, la Teoría de las Atribuciones. Este enfoque sugiere que el comportamiento de los seguidores puede ser negativo o positivo, y el líder responderá con premios o castigos según sea su juicio personal de las causas que lo ocasionaron (Robbins, 1998). Yorges, Weiss y Strickland (1999) estudiaron metodológicamente la percepción de los seguidores en el proceso de liderazgo. Concluyeron que la manera en que los subordinados perciben la actuación del líder, por ejemplo, el experimentar sacrificio por una causa noble (o digna) o el recibir beneficios inmerecidos de su puesto, tienen un impacto en la influencia subsiguiente en los miembros del grupo. También la percepción del carisma del directivo (atribución carismática) actúa como intermediador de la relación anterior<sup>19</sup>. Tratando de capturar esta situación en una gráfica, se ofrece la siguiente figura en donde se aprecia el proceso explicado.

Figura no. 6: ACTUACIÓN, ATRIBUCIONES E INFLUENCIA



(Fuente : Yorges, Weiss y Strickland, 1999)

El sacrificio y sufrimiento por el prójimo que se encuentran en líderes religiosos, tales como Martin Luther King y la madre Santa Teresa y la atribución de los seguidores respecto a estas circunstancias, han ocasionado una gran influencia y confianza en éstos. El proceso, según los investigadores, también se refuerza en las atribuciones de carisma que se hace del líder.

## LA TEORÍA DEL LÍDER CARISMÁTICO

La propuesta del líder carismático ha despertado gran interés en el estudio de los individuos que tienen una influencia especial en sus organizaciones<sup>20</sup>. Estas personas tienen cualidades de directivos extraordinarios e inspiran a trabajar con coraje, poseen una fuerte estimulación intelectual y se preocupan por los seguidores. El enfoque se considera como una extensión de la teoría de las atribuciones. Cuando los seguidores perciben determinados comportamientos y habilidades en su jefe y le atribuyen cualidades

<sup>19</sup> Madsen, KB. (1980). Teorías de la motivación. En Wolman "Manual de Psicología General". Volumen IV. Motivación, emoción y personalidad. Barcelona: Martínez Roca,

<sup>20</sup> Bryman A. (1996), Charisma & leadership in organizations, London, Sage Publications.

heroicas, estamos hablando de un liderazgo carismático. John F. Kennedy, Steve Jobs (Apple Computers) y Vicente Fox pueden estar clasificados en este tipo de liderazgo) (Robbins, 2008).

El líder carismático, según como lo perciben los seguidores, debe ser omnipotente (el padre que guía), místico (posee grandes verdades), heroico (puede “mover montañas”) y orientado a valores (con los cuales impulsa a la colectividad). También el líder carismático ha sido referido como mágico (Sellers, 1996). Provee una nueva visión del trabajo o de la empresa, comunicándola a los seguidores y aportando la ayuda y los medios para lograrlo (Ewertheim, 2001). Algunos de estos líderes, al establecer la gran visión, pueden caer en el narcisismo. Mientras eviten esto último, y reconozcan sus límites, podrán tener éxito en sus encomiendas (Maccoby, 2000).

Para que se de este proceso carismático entre el directivo y los seguidores se tiene que presentar un fenómeno psicológico de “transferencia” que ocurre cuando los empleados simbolizan a los líderes como padres. Los líderes carismáticos pueden ser directivos carentes de ética o con un alto sentido del deber y de la moral. Los primeros usan el poder sin importar el bien común. Solo les interesa el beneficio personal. Los segundos integran su propia visión con la del personal y viven y trabajan para servir a los demás (Bast, 2001). Sin embargo, es importante establecer que el liderazgo carismático se basa en los rasgos y no existe un marco conceptual que favorezca la investigación científica (Behling y McFillen, 1996), (Hopkins, 1999).

El número de enfoques y el orden, en la descripción de éstos en el cuerpo interno del artículo, no coincide exactamente con la presentación que se ofrece en la siguiente tabla:

### **Tabla no. 1: Teorías de Liderazgo**

<i>TEORIA</i>	<i>AUTOR / AÑO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
Teoría de los Rasgos	Varios investigadores: Bird, Stogdill y otros (1920-1950)	Identifica las características que diferencian a los líderes de los que no lo son. Teoría de contenido que se enfoca en lo que hace el líder y no en como lo hace
<b>Liderazgo Transaccional</b>	Homans (1958) Hollander (1964)	El líder tiene una relación de intercambio con los seguidores. La mutua influencia opera, recibiendo los subordinados, recompensas y respeto, y el directivo obteniendo, poder, estatus y reconocimiento.
<b>Teoría X e Y</b>	McGregor (1960)	Asume que a las personas que no les agrada el trabajo y necesitan coerción para laborar, requieren a un líder con estilo X (motivación externa). Los individuos que gustan de la auto-dirección y el auto-control, requieren de un líder estilo Y (motivación interna).
<b>Modelo de Contingencias</b>	Fiedler (1967)	La efectividad de un líder depende de la interacción de las cualidades del directivo con la situación.
<b>Teoría de Metas y Caminos</b>	House (1971)	Basado en la situación, con varios estilos directivos, el líder ofrece recompensas por el logro de los objetivos y remueve los obstáculos para llegar a esas metas.
<b>Liderazgo Visionario</b>	Bormann (1972)	Propone, desde Aristóteles, un estilo directivo en donde la confianza, la credibilidad y la ética son indispensables. Los intereses del grupo y de la organización van primero que los deseos del líder visionario.
<b>Modelo Participativo de Vroom-Yetton y Vroom- Jago</b>	Vroom-Yetton y Vroom-Jago (1973)	Estudian el estilo situacional de dirección, basándose en la participación de la toma de decisiones por los empleados.
<b>Líder Carismático y/o Transformador</b>	House (1977) Burns (1978) Bass (1985)	El líder es percibido por los seguidores con habilidades extraordinarias y heroicas, proveyendo consideración y estimulación intelectual a los subordinados.

<b>Modelo Situacional de Tres Dimensiones</b>	Hersey y Blanchard (1982)	No existe un estilo único de liderazgo. El directivo diagnostica la situación, el tipo de trabajo y la madurez de los seguidores para determinar el tipo de liderazgo.
<b>Teoría de las Atribuciones</b>	McElvoy (1982)	El liderazgo es una percepción “atribuida” al directivo por los seguidores.
<b>El Compromiso Dinámico o de las “Cosas Extraordinarias”</b>	Kouzes y Posner (1987)	Vuelve a lo básico. Establece cinco actividades y diez comportamientos de los directivos extraordinarios.
<b>Equipos Autodirigidos</b>	Netherlands Inst. for the Working Environment (1990)	El líder lleva a su grupo hacia la madurez para el trabajo, a través de la integración de equipos autogestionados. No constituye una corriente de liderazgo en sí, pero está íntimamente ligada a la labor del directivo eficaz.
<b>Teoría del Súper Liderazgo</b>	Mans y Sims (1991)	Proponen un líder que va más allá que el transformador y convierte a sus empleados en líderes en sí mismos.
<b>Liderazgo Ejecutivo Bicíclico</b>	Mans, Bastien Hostager (1991)	Se propuso para un ambiente de cambio organizacional y comprende dos ciclos: el participativo y el transaccional.
<b>Modelo Modificado de Irgens</b>	Irgens (1995)	Se basa en el modelo situacional de Hersey y Blachard agregando que el líder debe buscar que los empleados funcionen sin necesidad de apoyo y dirección superiores.
<b>Liderazgo con Inteligencia Emocional</b>	Goleman (2000)	Se basa en el marco conceptual de la técnica conocida como inteligencia emocional y propone utilizar “una colección” de varios estilos, de manera situacional.
<b>Liderazgo Psicoanalítico</b>	DeVries	El inconsciente del directivo dicta la dinámica del liderazgo. A través del psicoanálisis de Freud se puede comprender porque las personas llegan a ser líderes.
<b>Liderazgo con base en el Condicionamiento Operante</b>		La conducta de los seguidores retroalimenta y refuerza el estilo del líder

<b>Liderazgo del Nivel 5</b>	Collins, (2001)	Los líderes que transforman a las sociedades poseen una combinación de humildad y fuerte voluntad
<b>Liderazgo Estratégico</b>		<i>Es de carácter estratégico, situacional y sistemático</i>

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El reto plantea el desafío y la necesidad de llevar a cabo el desarrollo de estudios más profundos al respecto, dado que el fenómeno del liderazgo ha sido poco investigado en los últimos años, mediante el diseño de nuevas técnicas adecuadas a los cambios empresariales planteados en el ámbito global. El liderazgo es un constructo demasiado complejo, su estudio debe ser capaz de apuntar, identificar y describir las principales variables que incidan o puedan estar vinculados con el mismo, por lo que resulta importante la elección de una metodología adecuada para llevar a cabo investigaciones desarrolladas en las diferentes empresas y Universidades sobre liderazgo. Por lo tanto, la contribución de este estudio permitirá a las instituciones empresariales y a los diferentes investigadores, mediante los modelos propuestos analizar e identificar las características más importantes de los líderes, con aptitudes carismáticas, transformadoras y visionarias, buscando incrementar su desempeño valor y coraje que le permita enfrentar toda clase de riesgos, con toda firmeza para tomar decisiones, y por ende asegurar el éxito de las organizaciones.

### **Bibliografía.**

1. Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española S.A.
2. Antoine, P. (2001,18 febrero): Fiedler's Contingency Theory of Leadership, [En Red] <http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/w.../fied.ht>
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press.
4. Bass, B. M. (1990), Handbook of leadership: A survey of theory and research, New York: Free Press.
5. Bass, B. M. (1998), Transformational leadership, Industry, military and educational impact, Hillsdale. L Erlbaum.
6. Bast, M. R. (2001, 23 febrero). The Ethnic of Charismatic Leadership, [En Red] <http://www.breakoutofthebox.com/charism.htm>.
7. Behling, O. y McFillen, J.M. (1996). Syncretical Model of Charismatic / Transformational Leadership: Group and Organization Management, (21)2, 163 – 191

8. Bennis, W. (1984). The competencies of leadership: Wellness in the work place. *Training and Development Journal*, August, 13-19
9. Blanchard, K (2001, 27 febrero). Ken Blanchard Profile: Master of Science in Executive Leadership, [En Red] <http://www.blanchardtraining.com/>
10. Bormann, E.G. (1972). Fantasy and Rhetorical Vision: The Rhetorical Criticism of Social Reality. *Quarterly Journal of Speech*, (58), 496-507
11. Brotherton, P. (2000). You are such a Charmer! *Black Enterprise*, (30)9, 152
12. Bryman A. (1996), *Charisma & leadership in organizations*, London, Sage Publications
13. Business Open Learning Archive, Douglas McGregor – Theory X and Y, [En Red] <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/motivation/mcgregor.html>
14. Cobb, C.D. y Mayer, J.D. (2000). Emotional Intelligence: What The Research Says. *Educational Leadership*, (58)3, 14-18
15. Collins, J. (2001) *Harvard Business Review*, (79)1, 66-76
16. Conger J. (1999). Charisma and How to Grow It. *Management Today*, December 1, pages: 3
17. Covey, R.S., (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York, New York: Simon and Schuster, Inc.
18. Crofts, A., (1991). Learning to Lead: *Management Today*, (36)7, 67-68.
19. De Neuville, C. (2001), Are Managers Leaders?, [En Red] <http://infotrain.magill.unisa.edu.au/epub/people/denec/essay1.htm>
20. Dessler, G., 2007. Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders: Updated. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
21. Douglas McGregor Motivating Theory- Theory X, Theory Y, [En Red] [http://westrek.hypermart.net/mngmnt\\_artcls/mcgregor\\_av.htm](http://westrek.hypermart.net/mngmnt_artcls/mcgregor_av.htm)
22. Drucker, Peter (1999). Citado por Bridges, William. *Cómo crear nuevas oportunidades*. México, Prentice Hall. 357 p.
23. Ewertheim, C. (2001). Leadership: An Overview. The Charismatic Leader, Do You Believe in Magic?, [En Red], <http://www.cba.nev.edu/~ewertheim/leader/leader.htm>
24. From Situational Leadership to SuperLeadership: One OMS Participant's Story, [En Red] <File://A:\situational.htm>
25. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, (78)2, 78-90
26. Goodson, J.R., McGee, G.W. y Cashman, J.F. (1989). Situational Leadership Theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies*, 14(4), 446-461.
27. Gordon, J. R., (2001). *Organizational Behavior*, 7th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

28. Hallam, S. (2001). Leadership Matters: Research About Leadership is Important, [En Red] <http://www.uakron.edu/cba/lead/tools/html>
29. Hersey, P. y Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Traí - ning and Development Journal*, 23, 26-34
30. Hollander, Edwin P. (1978) *Leadership Dynamics – a practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.
31. Hopkins, M. (1997). What comes next?: Inc., (19)14, 40 - 43
32. Kirpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991), *Leadershipip: Do traits matter? The academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
33. Koontz, H. O'Donell, C. y Wehrich, H. (1989). *Administración*. Editorial M cGraw Hill, tercera edición, México
34. Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June, 103-111
35. Kouzes, J.M. y Posner, Z.P. (1990). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
36. Lawson, L. (2001). The New Self-Directed Work Teams: Mastering the Challenge, [EnRed] <http://proquest.umi.com/pqdweb?ts=982882148&Did=000000063730985&Mtd=1&Fmt=3&>
37. Lupano M y Castro A (2010), *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*, *Psicodebate 6 Psicología, Cultura y Sociedad*, Secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, No. 029-SECTIP 0242/03, Argentina
38. Maccobi, M. (2000). Narcissistic Leaders : The Incredible Pros and The Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, (78)1, 68-77
39. Madsen, KB. (1980). Teorías de la motivación. En Wolman “Manual de Psicología General”. Volumen IV. Motivación, emoción y personalidad. Barcelona: Martínez Roca,
40. Manz, Ch., Bastien D. y Hostager, T. (1991). Executive Leadership during Organizational Change: A Bi-Cycle Model. *Human Resource Planning*, Vol. 14.
41. Menezes, C. (2000). *Desarrollo de la Sociedad de la información en América Latina y el Cariabe*. Ponencia presentada en la Tercera Cumbre sobre la Información del Agua, USA. Montevideo: Biblioteca virtual Extraído el 8 de octubre, 2010 de [http:// www.UNESCO.org.uy.informática / publicaciones/WISpaper\\_esp.pdf](http://www.UNESCO.org.uy.informática/publicaciones/WISpaper_esp.pdf).
42. Modern Management (2001). Business Management BMGT-1301,[EnRed] [http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/4directing/leading/lead.htm](http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm)
43. Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
44. Office Business Tool (2001). *Becoming a Manager of Highly-Performance Work Teams*, [En Red] [http://www.office.com/ob\\_tools/human/become\\_manager.html](http://www.office.com/ob_tools/human/become_manager.html)

45. Path-Goal Theory (Robert House) Summary (2001).[En Red]  
<http://www.css.edu/users/dswenson/web/LEAD/path-goal.html>
46. Popper, M. and Zakkai, E. (1994). Transactional, Charismatic and Transformational Leadership : Conditions Conducive to their Predominance : Leadership and Organizational Development Journal, (15)6, 3 - 7
47. Rago, W.V. (1996) Straggles in Transformation ; A Study in TQM, Leadership, and Organizational Culture in a Government Agency: Public Administration Review, (56)3, 227 - 234
48. Robbins, S P., (2008). Organizational Behavior, 10th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall
49. Robbins, S. P., and Coulter, M., (2008). Management, 10th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall
50. Roger, R. K.(1997). Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations : Academy of Management Review, (22)3 : 802-805
51. Rush, R. (2001). Leadership Notes for Lesson G. Organizational Behavior 327, [En Red]  
<http://www.occi.com/~fisher/courses/orgb327/notes6.htm>
52. Sellers, P. (1996). What Exactly is Charisma? Fortune, (138)1, 70-72
53. Southwest Educational Development Laboratory (2001, 5 marzo). Leadership Characteristics: History of Leadership Research, [En Red] <http://www.sedl.org/change/leadership/intro.html>
54. Stoner, A.F.J, Freeman, R.E. y Gilbert Jr, R.D. (1997). Administration . Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, sexta edición, México.
55. Stoner, J.A.F., and Freeman, R.E., y Gilbert, D.R. Jr., (1996). Management, 6<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall
56. Theoretical Reflections (2001). Contingency Theory, Research Notes (Considerations for Technology Driven Reform) [En Red]  
<http://fso.arizona.edu/dickportfolio/qualifyexam/evidence/eda620/contingency.html>
57. Waldman, D.A. y Yammarino, F.J. (1999). Leadership: Levels – of – Management and levels – of – analysis effects. Academy of Management Review, (24)2, 266 - 285
58. Yorges, S.L., Weiss, H.M. y Strickland, O,J. (1999). The effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perception of Charisma. Journal of Applied Psychology, (84)3, 428-436.
59. Yukl, G. (1989). Leadership in organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
60. Yukl, G., Van Fleet D. (1992), En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992), Handbook of industrial and organizational Psychology, California: Consulting Psychologists Press.
61. Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, March-April, 126-135.