

EL LIDERAZGO, UNA MIRADA TEÓRICA DE LA ÚLTIMA DÉCADA

LEADERSHIP, A THEORETICAL OF THE LAST DECADE LOOK

Autores: Jorge Luis Padrón Valero¹

Licenciado en Administración de Empresas, Doctorando en Negocios. Universidad del Istmo¹

Email de correspondencia: jorgelpadron@gmail.com,

Recibido: 20 de mayo de 2018

Aceptado: 19 de junio de 2018

PALABRAS CLAVE:

Líder, liderazgo, organización, cambios.

Resumen

El presente análisis posee como objetivo desarrollar los cambios en los estilos de liderazgo durante los últimos diez años explicados por los diferentes investigadores para poder concluir sobre si existe un lineamiento particular entre las distintas corrientes de dicho fenómeno administrativo. Para lograr dicho objetivo, se realizó una revisión sistemática sobre los autores vinculando la información en función de las posturas presentadas de distintas investigaciones al respecto y se pudo constatar como los cambios organizacionales han modificado las características del liderazgo para adaptarse a unas nuevas circunstancias del entorno organizacional. Al final del estudio se presentan conclusiones que permiten ampliar los estudios respecto del tema en cuestión.

KEY WORDS:

Leader, leadership, organization, changes.

Abstract

This analysis is intended to develop the changes in leadership styles during the last ten years, explained by different researchers to be able to conclude on whether there is a particular alignment between the various streams of the administrative phenomenon. To achieve this objective, was a systematic review on the authors linking the information based on presented various research positions in this regard and it was confirmed as the organizational changes have altered the characteristics of leadership to adapt to the new circumstances of the organizational environment. At the end of the study presents conclusions that allow further studies with respect to the subject matter.

Como citar el artículo: Padrón, J. (2018) El liderazgo, una mirada teórica de la última década. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá, 2 (2), 68-77

INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo ha ido mutando de acuerdo con los avances del ser humano en el tiempo. Inicialmente, el líder era percibido como un enviado divino, el cual regia el destino de los individuos. La figura del líder conocido desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos (Amaya, 1996).

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo, el cual está caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Deben ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia (Gómez, 2008)

En la medida que la tecnología avanza cada vez con mayor velocidad, habrá una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, es evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debe manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejora el proceso, aquella que lo interpreta más inteligentemente y utiliza en la forma más moderna y creativa.

Las organizaciones del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano. De modo tal, que se exigen cambios de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientados a la participación y desarrollo de alianzas. Generalmente, esto origina retos complejos y difíciles de afrontar. Es aquí precisamente donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas.

Lo expresado anteriormente sobre lo que significa liderazgo, hace que surjan interrogantes que resultan interesantes como objeto de investigación. Es importante precisar ¿Cuál es el papel de los líderes en el siglo XXI?, ¿Cuáles son las tendencias del liderazgo en este siglo?, ¿Cuáles son las concepciones de autoridad, poder y liderazgo?

Estas preguntas se han traducido en inquietudes que han despertado el interés por investigar estos aspectos; los cuales corresponden a una línea de investigación que no cesa de ser explorada y abordada continuamente; como lo es la de liderazgo. Esto representa un indicador de la vigencia y pertinencia para las organizaciones y la sociedad. (Zamora y Poriet, 2016)

En tal sentido, es importante destacar que las organizaciones para enfrentar los altos niveles de incertidumbre y cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que estas enfrentan y enfrentarán.

Ello hace necesario con toda la justificación que amerita el caso; recurrir e incorporar en este proceso de manejo del cambio, la figura de los líderes. Los líderes ayudan a la gente a aceptar la realidad por dura

que ésta sea. Se requieren valor y coraje para ello, tanto por parte de los líderes, como de los seguidores; quienes deben enfrentar el desafío del cambio.

Las organizaciones, algunas con más éxito que otras, están descubriendo la importancia y la necesidad de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan estos cambios. Los líderes son mediadores entre las estructuras mentales de los gerentes y la concepción estructural de las disciplinas que tratan de explicar y atender el cambio, así como también de las estructuras cognoscitivas de sus integrantes; tarea nada sencilla, por lo complejo que resulta establecer un nivel de comprensión y aceptación que satisfaga a estas propuestas, muchas, la mayoría de las veces, encontradas (Zamora y Poriet, 2016).

Por ello, los líderes a través de procesos de enseñanza-aprendizaje, utilizando diversas modalidades, orientan a asumir con claridad y al mismo tiempo con mucha seguridad, la necesidad que tienen los seguidores de trabajar en sus problemas.

De este modo se observa que hay un cambio radical en el liderazgo de este momento, y el que se ha venido utilizando para dar respuestas a los problemas y sus soluciones de épocas precedentes.

Romper estos paradigmas de la forma de trabajar en las organizaciones en este mundo hiper-competitivo y cambiante de inicios del siglo XXI y años subsiguientes, permitirá repotenciar a las organizaciones para que generen nuevas formas de trabajar y generación de nuevas riquezas.

Estos momentos de mayor incertidumbre, de rápido crecimiento y de cambios a todo nivel: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y de orden legal, en que actúan las organizaciones, conllevan a que las mismas puedan aprovechar estas situaciones para seguir aprendiendo y transformando en oportunidades los problemas que enfrentan.

Los líderes actuales deben fomentar estas iniciativas en el contexto de sus organizaciones; en una perspectiva diferente, real e integral, descubriendo todas las variables que hagan posible el éxito y el de sus asociados, mediante estrategias de aprendizaje que promuevan el diálogo, ejercicios de discusión y de interpretación de sus realidades.

METODOLOGÍA

Procura de información por medio del método de revisión sistémica, a través de las bases de datos de publicación científica como SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Electrónica en Línea), Latindex, Redalyc, Dialnet, DOAJ, entre otras. Las obras consultadas se procuraron a través de las palabras claves con exclusión de aquellas que posean fecha de publicación mayor a 10 años.

DISCUSIÓN

Los diferentes elementos constitutivos de un estudio científico sobre las organizaciones permiten identificar espacios y escenarios relativos a las variadas ciencias humanas, y si a ello se le suma, las relaciones análogas entre los diferentes comportamientos humanos, sus organizaciones, y las diferentes

perspectivas de la etología ⁽¹⁾, se pueden configurar enclaves necesarios para la articulación de etología y organización.

En las organizaciones modernas, así como en el entorno organizacional se valora e idealiza al emprendedor como el centro de la iniciativa empresarial, “el emprendedor es un transformador que percibe gran diversidad de oportunidades en su entorno” (Marulanda, Correa y Mejía (2009) p. 159), de allí la necesidad de poder estudiar y entender desde un punto de vista científico la forma en que se estructura la visión de este eje central de la maquinaria organizacional.

Con base en esta necesidad surgen dos corrientes de pensamiento asociadas al emprendedor, y las cuales se desarrollan a través de dos escuelas respectivamente como son la comportamental y la psicológica, según lo mencionan Marulanda et al (2009, p.159).

Adicionalmente, se han analizado diferentes escuelas y autores que han proporcionado visiones de cómo debería ser un emprendedor; sin embargo, se pueden definir otros perfiles con base en el análisis de competencias, las cuales generan preguntas acerca de si se pueden aprender estas competencias, o si son solamente innatas. Lo anterior sería similar a plantearse si el líder nace o se hace; lo que se puede considerar como un líder de igual forma.

Por otra parte, muchas de las iniciativas de la generación de ideas para el mejoramiento de la economía mundial, no salieron precisamente de la búsqueda de riqueza, si no de los comportamientos innatos de la condición de racionalidad del ser humano, de las necesidades de supervivencia, dependencia y adaptación a su hábitat y sentimiento por defender su propiedad, aunque algunos psicólogos sustentan que las razones provienen más de la satisfacción de necesidades propias del ser: por su individualismo, por la acción en función de un control voluntario, por superación de su dependencia y control por parte del entorno (Reina, Sepúlveda y González; 2016)

Así pues, a la pregunta sobre si el líder se hace o nace, se considera que es una mezcla de ambos. El poseer factores internos de personalidad como la motivación al logro, la independencia y creatividad entre otros, no son condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores con su entorno, economía o país; es precisamente la mezcla de factores culturales, familiares, laborales los que interactúan para potencializar dichas habilidades, consecuentemente, deben existir ambos para que se dé dicho carácter de liderazgo entre las organizaciones.

Para John Maxwell, autor de obras sobre gerencia como Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder: “convírtase en la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior”.

En el mismo sentido, Raymond B. Cattell, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como “la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo”.

¹ Diccionario Real Academia Española ©: Del lat. *ethologia* 'etopeya', y este del gr. *ἠθολογία* *ēthologia*, de *ἦθος* *ēthos* 'costumbre', 'carácter' y *-λογία* *-logía* '-logía'.

1. f. Estudio científico del carácter y modos de comportamiento del ser humano.
2. f. Parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales.

Peter Senge, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

Junto a Maxwell y Cattell, otros autores destacan del concepto de liderazgo su impacto en el logro de las metas empresariales marcadas.

En este grupo de autores se sitúa Idalberto Chiavenato, que lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De igual modo, para Gibb “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.

En este sentido, John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Para David Archer, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. Para otros investigadores, el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo.

El alemán Konrad Fiedler, autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.

Siguiendo en esta línea, José Alberto Santos concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

Keith Davis, por su parte, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”.

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Del liderazgo se ha conversado y analizado como fenómeno social a lo largo de la historia humana, principalmente como vínculo entre las organizaciones y el alcance de las metas u objetivos planteados. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas.

Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo,

para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Consecuentemente, en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma (Hernández, 2013)

De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas.

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación.

Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional.

En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales. Por consiguiente, las organizaciones en carencia de creencias de estructura buscan el cumplimiento de sus metas, aunque requiera la búsqueda de coherencia individual esta evocara lo comunitario, de por si la naturaleza misma de las organizaciones estará en un cambio constante como ser vivo.

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de este son importantes. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones.

Así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse

sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En suma, el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

LIDERAZGO – ESTILOS Y FORMAS

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo con la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo con los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal.

Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla.

Por otro lado, se puede afirmar que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros. De ahí que existen varias teorías que ayudan a identificar el tipo de liderazgo. Varios agrupan el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo (Francisco, 2013).

La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son, de esta manera, en estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos, pero sin la obtención de resultados coherentes.

En estudios más recientes se identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. En consecuencia, teorías como la conductista se basa en el estudio y análisis de la conducta del líder, y su adopción para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones.

Así pues, se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados similares; el estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influía ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos

en la Universidad de Michigan indicaron que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal. (Noriega, 2008).

También se observó que las personas que se preocupan por el personal tenían grupos de personas más productivos que su contraparte; por otro lado, en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio. Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar juntamente con las contingencias situacionales, en otras palabras, de acuerdo con la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre.

Así que, los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Al mismo tiempo, los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder.

Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo. De igual forma, nuevas perspectivas de liderazgo se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Por tanto, el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante; por lo tanto, el fin primordial es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, del grupo y de la sociedad (Mendoza y Ortiz, 2006)

Por lo tanto, en el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. Así que, el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

Es así donde el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación (Rodríguez, 2014).

Con lo expresado anteriormente, en el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello permite guiar sus conductas y actitudes; es decir, que en definitiva concreta su estilo de liderazgo dentro de una organización.

A pesar de ello, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos efectuados en la identificación de los sistemas de valores de los líderes, resultados parciales, pues toman en cuenta líderes de tipos muy específicos de organizaciones, y, en algunos casos, contradictorios entre sí.

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar entonces que el liderazgo es más que la simple influencia bilateral; es así como, una definición más conveniente de liderazgo podrían ser los aspectos de las interacciones de los líderes que cambian las reglas locales, implementando las interacciones futuras entre todos los funcionarios, así este aspecto permite la evolución en su ambiente organizacional.

En este sentido, el fenómeno de liderazgo se apoya en diferentes fuerzas, mediante las cuales se configura un entramado de cualidades que hace de un líder, un sujeto neurálgico para la relación organizacional.

CONCLUSIONES

Los retos generados por los cambios de paradigmas en las organizaciones se deben principalmente al hecho de que el entorno en que se desenvuelven ha cambiado drásticamente. Ahora bien, este cambio de paradigmas requiere de líderes que puedan adaptarse a estos nuevos entornos, donde la variable que sustenta su éxito estriba primordialmente en demostrarles verdadera confianza y compromiso a este nuevo trabajador, quien, por la nueva relación en el contrato de trabajo, no tiene la garantía de poseer un empleo fijo, sino que además de trabajar en horarios flexibles, debe moverse fuera de sus fronteras locales para ofrecer sus servicios. Se necesita, por lo tanto, una nueva manera de gestionar las organizaciones, las cuales requieren de un nuevo tipo de liderazgo para enfrentar estos desafíos.

Las personas que llegan a ocupar cargos donde lo que prevalece es la autoridad formal, sería también deseable, que desplegaran o utilizaran la autoridad informal, de manera tal que pudiesen con sus actividades de influencia, despertar o conseguir el compromiso de sus asociados por utilizar sus conocimientos en el alcance de los objetivos de las organizaciones donde prestan sus servicios.

El papel de los líderes como salvadores, debe cambiar hacia guías, mediadores y orientadores en los conflictos, especialmente con aquellas personas, a las cuales la variable del cambio permanente les produce sensaciones de inseguridad. Ante esta situación, se requiere entonces de líderes que no precisamente les digan lo que deben hacer en determinada situación, sino que orienten a las personas a enfrentar estos conflictos como consecuencia de los nuevos problemas, para los que generalmente no existen panaceas, y que, por lo tanto, requieren asumir su responsabilidad por resolverlos.

En tal sentido, los líderes deberían utilizar su autoridad formal en aquellas situaciones en las que la solución de problemas puede ser abordada en situaciones de rutina, y la autoridad informal en situaciones perturbadoras. En este orden de ideas, el papel de los líderes debe estar acorde a las épocas en que viven, siendo flexibles para enfrentarse con éxito a los distintos entornos de este mundo en constante cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Francisco Ayuso, Beatriz. (2013). El liderazgo en la empresa. Escuela de ciencias empresariales y del trabajo de Soria. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>
- Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194. Disponible en

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es

Hernández Cuesta, Jorge Luis. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Universidad del Rosario. Disponible en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/79244839-2013.pdf>

Marulanda Montoya, Jorge Andrés; Correa Calle, Geovanny y Mejía Mejía, Luis Fernando; Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] 2009, (mayo - agosto). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620269008> ISSN 0120-8160

Mendoza Torres, Martha Ruth, Ortiz Riaga, Carolina, El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión [en línea] 2006, XIV (junio): Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107> ISSN 0121-6805

Noriega Gómez, María Guadalupe. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Disponible en http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española (23.1 ed.). Consultado en <http://www.dle.rae.es>

Reina Gutiérrez, Walther; Sepúlveda Rivillas, Claudia Inés y González Uribe, Gabriel Jaime; Análisis semi-paramétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. Revista Facultad de Ciencias Economicas [en línea] 2016, (octubre – diciembre). Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v26n1/0121-6805-rfce-26-01-00163.pdf>

Rodríguez Nova, Angela María. (2014). Liderazgo y clima laboral. Facultad de ciencias económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13312/1/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf>

Zamora, Angel y Poriet, Yenitza; Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. Revista Facultad de Ciencias Economicas y Sociales, volumen XVII, Nro 1 (2006). Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%205.pdf>.