

# 6

## Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo

*José Luis Pariente Fragoso*

### Introducción

No cabe duda que el liderazgo es un asunto de moda, y no sólo en los ámbitos administrativos, gerenciales u organizacionales. Permítaseme ilustrar lo anterior con un ejemplo muy simple: Una búsqueda rápida en Amazon.com arrojó 266,099 resultados para libros que contuvieran en su título la palabra “leadership”, mientras que una consulta similar en Google arrojó la cifra de 186 millones de referencias para el término en inglés mientras que los resultados en español de la palabra “liderazgo”, arrojaron poco más de diez millones de ligas<sup>1</sup>. Esta diferencia en español es tan notoria que la consulta en la oferta de una conocida librería en línea de la ciudad de México, sólo arrojó 125 títulos que contuvieran la palabra “liderazgo”, aunque hay que hacer la aclaración que un buen

---

1 / Como es obvio, aquí también cabe hacer la aclaración de que la búsqueda en Google incluye desde publicidad de productos con características místicas y religiosas hasta innumerables ofertas de cursos y seminarios sobre el tema.

número de ellos son más “chatarra administrativa” que investigaciones serias sobre el tema.

Lo anterior nos permite también insistir en los orígenes anglosajones del término. De acuerdo con Bass (1990, pág. 11), si bien el término *leader* existe en el idioma inglés desde el año 1300, la palabra *leadership* no apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico.

En español, la consulta de la palabra “liderazgo” en el diccionario de la Real Academia Española (2008) nos remite a la palabra “líderato”, que significa “condición de líder”; por lo que es necesario ir a la palabra “líder”, misma de la que se indica que proviene del inglés *leader*, guía y que define como “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.”

### **El problema del constructo**

Si bien las definiciones en los diccionarios nos orientan acerca del concepto general de un término utilizado en el habla común, no nos precisan de manera clara su significado, y menos aún podemos usarlo como tal para efectos de investigación en donde, de acuerdo a los cánones, necesitamos no sólo precisar las variables que lo componen, sino, además, hacerlas operativas. Ya desde hace varias décadas, Stogdill (1974, pág. 259) advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, por lo que en vez de tratar de escoger alguna en particular, trataremos mejor de centrar la atención en las características o elementos que pare-

cen estar presentes en la mayoría de las que pueden consultarse en cualquier texto especializado acerca del tema.

A las imprecisiones anterior podemos también añadir lo que algunos autores han denominado la “la fútil disputa” entre el liderazgo y la gestión o la administración. El “Good guy” (v.g. líder) contra el “Bad guy” (v.g. administrador), “distinción que es una noción romántica y que no ayuda en nada.” (Rost, 1991, citado por Jackson, 2005). Distinción por cierto reforzada por uno de los más reconocidos y respetados especialistas en el tema (Bennis, 1994) y autor también de una de las frases más conocidas y que mejor resumen este discutido punto: “los administradores hacen correctas las cosas, mientras que los líderes hacen las cosas correctas” (Bennis and Nanus, 1985, pág. 21), aunque ya Zaleznik desde 1977, con su famoso artículo publicado en la *Harvard Business Review*, había delegado a los administradores los papeles más mecánicos y rutinarios del proceso al afirmar que los líderes se ocupan de la visión y la dirección de los cambios, mientras que los administradores se encargan de monitorear los avances y resolver problemas.

Sin embargo, y a pesar de la abundante literatura en la que se ha discutido el tema, la distinción entre los dos conceptos es aún difusa. A fin de cuentas, y como opinan otros reconocidos expertos en el tema, el liderazgo es, o debería ser, un papel fundamental del administrador (Drucker, 1955; Mintzberg, 1975).

Así las cosas, y con objeto de llegar a un mejor entendimiento del término, trataremos de hacer una somera descripción de las principales teorías tradicionales que han tratado de

explicar el fenómeno y resumir los resultados que las investigaciones han arrojado al respecto de cada una de ellas para, en un apartado posterior, revisar las tendencias más recientes y sus posibles implicaciones para la investigación.

### **Teorías tradicionales acerca del liderazgo**

Con objeto de llevar un orden en la descripción, daremos un breve repaso a las teorías tradicionales agrupándolas en las siguientes grandes categorías:

- El gran hombre y el carisma
- La teoría de los rasgos y las habilidades
- El comportamiento de los líderes y los estilos de liderazgo
- El liderazgo situacional y los modelos normativos para la toma de decisiones
- Modelos contingentes
- Modelos transaccionales y liderazgo transformacional

#### ***La teoría del gran hombre. El carisma***

Los líderes nacen, no se hacen, y surgen cuando existe una necesidad de ellos. Esta idea del gran hombre predominó en los estudios iniciales del liderazgo y se relacionó estrechamente con el concepto del carisma, palabra de origen griego (χάρισμα), que significa “don del cielo”. El gran hombre, el líder, ya venía dotado de esa mística cualidad que lo hacía ser distinto a los demás mortales y le otorgaba la capacidad de dirigirlos. Se centró en el estudio de las grandes figuras de la humanidad, por lo general, de carácter religioso, político o militar.

Max Weber (1964), al hablar de los tipos de dominación, en su obra póstuma *Economía y sociedad*, contempló la carismática como una de las tres formas básicas de autoridad, junto con la tradicional y la racional-legal. De acuerdo con Weber, el carisma es una cierta cualidad de una personalidad individual, por virtud de la cual es considerada aparte de personas ordinarias y tratada como dotada con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas o al menos específicamente excepcionales.

### ***La teoría de los rasgos y las habilidades***

Relacionada con la teoría del gran hombre, supone que las personas nacen con ciertas características o rasgos que las hacen especiales para ser líderes.

El propósito fundamental de las investigaciones en esta corriente se orientó a descubrir cuáles eran las principales características y habilidades que distinguían a los grandes líderes, bajo el supuesto de que si ellas se encontraban también en otras personas, entonces éstas podrían potencialmente convertirse en líderes. Uno de los primeros investigadores en este campo fue Stogdill (1974), quien identificó diversos rasgos y habilidades importantes en los líderes, aunque también llegó a la conclusión de que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos guardaran una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores.

McCall y Lombardo (1983), por su parte, investigaron tanto a los líderes exitosos como a los que no lo fueron, e identificaron cuatro rasgos principales debido a los cuales podría atribuirse dicho éxito o fracaso:

- *Estabilidad emocional y compostura:* Calmos, seguros y previsibles, en especial bajo condiciones de estrés.
- *Reconocimiento de los errores:* Tomar la responsabilidad por los errores, más que tratar de encubrirlos
- *Buenas habilidades interpersonales:* Capaces de comunicar y convencer a los demás sin recurrir a medidas coercitivas o negativas
- *Amplitud intelectual:* Capacidad de comprender una amplia gama de áreas de conocimiento, en vez de una reducida área de especialización.

Desde los trabajos pioneros de Stogdill hasta nuestros días se han hecho innumerables estudios acerca de los diferentes rasgos y habilidades que caracterizan a los líderes. Los rasgos heredados, que en un principio dominaron la teoría, fueron poco a poco desplazados por las habilidades aprendidas y la importancia de los factores situacionales.

Siguiendo esta misma corriente, pero ya en fechas más recientes, Kouzes y Posner (2003) desarrollaron un instrumento (The Leadership Practices Inventory) con objeto de preguntar a las personas, de una lista de características comunes a los líderes, cuáles de ellas, en su experiencia como seguidores, serían las siete que más admiraban y que estarían dispuestas a seguir gustosamente. Después de veinte años de investigaciones, y encuestar a 75,000 personas, llegaron a la determinación de las siguientes: Honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante

Una de las aplicaciones prácticas de la teoría de los rasgos es que se convirtió en un elemento importante para la selección

del personal que va a ocupar posiciones de mando en las organizaciones, y no obstante la diversidad de conclusiones al respecto, algunas características y habilidades han resultado consistentes en muchos de los estudios.

### ***El comportamiento de los líderes***

En este apartado podemos agrupar los estudios relacionados con los estilos de liderazgo y los modelos bidimensionales derivados de los mismos.

#### **Los estilos de liderazgo**

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores (White and Lippit, 1960):

Autocrático. Estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos.

Democrático. Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.

Laissez-faire. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

Entre estos primeros estudios relacionados con el comportamiento de los líderes destacan los realizados a mediados

de los años cuarenta por la Universidad del Estado de Ohio. El grupo responsable diseñó un cuestionario *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ)<sup>2</sup> enfocado en dos aspectos principales en los que los líderes llevaban a cabo sus actividades: la “estructura inicial” y las “consideraciones con los trabajadores”. Un hallazgo importante en estos estudios fue el hecho de que las dos dimensiones no sólo son independientes, sino que coexisten en mayor o menor proporción.

### **Los estudios de la Universidad de Michigan**

Los investigadores de la Universidad de Michigan se concentraron en el estudio de lo que denominaron “efectividad del liderazgo” y trataron de medir dicha efectividad. Llegaron a la conclusión de que existen muy diversas maneras de ser efectivos, pero algunos líderes se orientan más hacia la “producción”, en tanto que otros lo hacen hacia los “empleados”.

Rensis Likert, uno de los principales exponentes de esta escuela, en *New Patterns of Management* (1961) señaló que los mejores supervisores centraban su atención primaria en los aspectos humanos de los problemas que tenían sus subordinados, así como en sus esfuerzos para crear grupos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño. Como una anticipación al moderno concepto del “empowerment”, señaló que los administradores efectivos eran los que especificaban las metas, pero

---

2 / La investigación se basa en los cuestionarios a los dirigentes y subordinados. Estos son conocidos como el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LDBQ) y el *Supervisor Behavior Description Questionnaire* (Supervisor Behavior Descripción Cuestionario) (SDBQ). Para 1962, el LDBQ iba en la versión XII.

también otorgaban a sus empleados la libertad necesaria para alcanzarlas.

Basado en sus estudios, Likert desarrolló una tabla de características organizacionales y de desempeño de diferentes sistemas administrativos, que publicó en 1967 en su libro *The Human Organization*, conocido como Sistema 4.

Las variables de este sistema coinciden en mayor o menor medida con los resultados de la Universidad de Ohio y convergieron en el modelo desarrollado por Blake y Mouton (1964), y conocido en la literatura administrativa como la “rejilla” o el “grid” gerencial.<sup>3</sup> En su modelo, estos últimos autores utilizan las dos variables con escalas del 1 al 9 para crear un sistema coordinado en el que el eje de las abscisas (X) representa la “Preocupación por la producción”, mientras que el eje de las ordenadas (Y) se refiere a la “Preocupación por las relaciones”, e identifican en dicha rejilla cinco estilos predominantes que denominaron: “Empobrecido”, “Club Campestre”, “De tarea”, “En medio del camino” y “Equipo”.

Contemporáneos a estos estudios, durante los últimos años 50 y principios de los 60, Cartwright y Zander (1960) se preocuparon por estudiar diversos grupos de trabajadores. Los autores encontraron que sus objetivos grupales caían dentro de dos grandes categorías, que denominaron: “logro de los objetivos del grupo”, relacionados con la consecución de las tareas, y “mantenimiento de las fortalezas del grupo”, relacionados con la preocupación hacia los aspectos humanos.

### **El modelo de Tannenbaum y Schmidt**

---

3 / Posteriormente, el modelo fue ampliado por el mismo Blake y McCauley (1991).

Un par de décadas más tarde, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1958) escribieron un artículo que fue publicado en la *The Harvard Business Review*, y que llegó a convertirse en uno de los “clásicos” de esta revista. La relevancia del artículo radica en la importancia que le dieron los autores a la posibilidad de que fuera el propio líder el que escogiera su estilo de liderazgo a partir de un “continuum” entre las ya conocidas variables de “orientación a la tarea” y “orientación a las relaciones”.

De acuerdo a Yukl (2006), desde la década de los 50 hasta mediados de los ochenta, las investigaciones acerca del comportamiento del líder estuvieron dominadas por dos grandes categorías (preocupación por los subordinados y preocupación por la tarea) que se midieron con objeto de correlacionar los criterios de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los subordinados. Los resultados indican que los líderes efectivos utilizan los patrones de comportamiento que son más adecuados con la situación y que reflejan alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados. Investigaciones más recientes se han enfocado en una tercera categoría general relacionada básicamente con los procesos de cambio e innovación.

### ***El liderazgo situacional y los modelos normativos***

Tannenbaum y Schmidt (1958) también identificaron tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas en el líder. Maier (1963), por otro lado, señaló que los dirigentes no sólo toman en consideración la probabilidad de un seguidor acepte una sugerencia, sino también las consecuencias de esas

acciones. Por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves.

### **Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

En 1969, Paul Hersey y Ken Blanchard publicaron un artículo titulado *La teoría del ciclo de vida del liderazgo: ¿Existe un mejor estilo de liderazgo?* En él proponían un modelo basado en las siguientes consideraciones:

- Los líderes pueden cambiar sus métodos de liderazgos.
- La efectividad del líder depende de cómo su estilo de liderazgo interrelaciona con la situación.
- La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un empleado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.
- Por lo anterior, el estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

El modelo utiliza las mismas dimensiones que ya se habían utilizado en los estudios anteriores, esto es, el enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. En función de ellas, Hersey y Blanchard especifican cuatro comportamientos específicos del líder que van cambiando de acuerdo al nivel de madurez de los seguidores.

Aunque se ha criticado que el modelo no es más que una adaptación del grid de Blake y Mouton, los autores sostienen que mientras este último enfatiza la preocupación por la producción

o por la gente, que son dimensiones a nivel de *actitudes*, su modelo se basa en el *comportamiento*. El instrumento LEAD (*Leader Effectiveness & Adaptability Description*) desarrollado a partir del modelo<sup>4</sup>, es ampliamente utilizado en las intervenciones de consultoría para la detección de los estilos de liderazgo y para medir la eficacia de los mismos.

### **Modelo participativo de Vroom y Yetton**

A principios de los años 70, Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) desarrollaron un modelo de corte normativo centrado en la participación del líder, con objeto de relacionar el liderazgo y la participación en la toma de decisiones.

El modelo, definido como una especie de árbol de decisiones, proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en estos procesos, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones. De él derivan los cinco tipos de liderazgo que los autores denominaron: Autocrático I y II, Consultivo I y II y Grupo I.

En un trabajo más reciente, Vroom y Artur Jago (1988) propusieron una revisión el modelo anterior, que si bien mantiene los mismos cinco estilos de liderazgo, amplía las variables de contingencia a doce.

### **Modelos contingentes**

La teoría contingente, a menudo confundida con la teoría situacional, comparte con ella únicamente la importancia otorgada a las situaciones específicas en las que se da el proceso

---

4 / El instrumento fue diseñado por el *Center for Leadership Studies, Inc.*, para evaluar los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard.

de liderazgo. La principal diferencia es que la teoría situacional tiende a enfocarse más en el comportamiento que deben adoptar los líderes de acuerdo a la situación específica, mientras que la teoría contingente es más un modelo de probabilístico de tipo condicional si-entonces (Luthans, 1976), que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes.

### **Modelo de Fiedler o Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC)**

En 1967, Fred Fiedler, de la Universidad de Washington, preguntó a los líderes con cuál de los colaboradores con los que trabajaba normalmente menos desearían volver a trabajar; que clasificaran a esa persona en un rango de escalas bipolares entre factores positivos (amigable, colaborador, etc.) y negativos (no amigable, no colaborador, etc.) y que sumaran los resultados. Los altos LPC por lo general sugerían que el líder tenía una alta orientación hacia las relaciones humanas, mientras que los bajos LPC indicaban una orientación predominante hacia las tareas.

De manera complementaria, Fiedler identificó tres factores relacionados con el líder, la estructura de la tarea y los seguidores:

- *Relaciones líder-miembros*: Se refiere al grado de confianza mutua, respeto, confianza y cooperación.
- *Estructura de la tarea*: Se refiere al grado en que las tareas son claras y están bien estructuradas.
- *Posición de poder del líder*: Se refiere al grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder.

La orientación del liderazgo con mayores probabilidades de éxito, dependiendo de las posibles combinaciones de los tres factores se refleja en una gráfica. Por lo general, un alto LPC es mejor cuando las relaciones líder-miembro son pobres, excepto cuando la tarea no está bien estructurada y el poder legítimo del líder es débil. En este caso, un bajo LPC es preferible.

Posteriormente, la Teoría de los Recursos Cognitivos (CRT) modificó el modelo original añadiendo algunos rasgos del líder y señalando la importancia de factores como el estrés para la efectividad del líder (Fiedler y García, 1987).

### **Teoría del camino-meta**

Desarrollada por Robert House (1971), la teoría del camino-meta es un modelo que combina elementos de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la teoría motivacional de las expectativas. El término “camino-meta” proviene de la creencia de que los líderes efectivos deben esclarecer el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. Los factores contingentes pueden deberse al ambiente (estructura de las tareas, sistema de autoridad formal, grupo de trabajo), o a los propios subordinados (locus de control, experiencia y habilidad percibida).

El modelo asume que los seguidores actúan de manera totalmente racional y que, dependiendo de la situación, seleccionarán el método apropiado. El comportamiento de un líder será aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplen como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para alguna satisfacción futura. Las investigaciones con el modelo apoyan en buena medida la lógica subyacente en el mismo.

### ***Modelos transaccionales y liderazgo transformacional***

En este último apartado, dentro de las teorías que hemos considerado “tradicionales” analizaremos brevemente la teoría del intercambio líder-miembro y el liderazgo transformacional.

#### **Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)**

La teoría del intercambio líder-miembro, también conocida como teoría LMX (teoría de la vinculación de datos verticales), describe cómo los líderes mantienen su posición en el grupo mediante una serie de acuerdos tácitos de intercambio con sus miembros. Ocupa un lugar importante porque se enfoca en la relación diádica líder-miembro y así fue conocida originalmente como teoría VDL (Vertical Dyad Linkage) (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

La teoría parte del supuesto que el liderazgo no es algo que los dirigentes simplemente “llevan a cabo” hacia sus subordinados, sino que es un proceso que está centrado en las interacciones entre ambos; por lo anterior, no es posible aplicar un “liderazgo promedio” a todos los seguidores, dado que cada uno de ellos presenta una personalidad y unas competencias distintas, amén de que también varían las circunstancias, grados

de compromiso y ambientes de trabajo presentes en cada acción específica.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes: a) Las personas seguirán a quien los inspire; b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía. Dos de los modelos más conocidos en este apartado son el de Burns y el de Bass.

Teoría del liderazgo transformacional de Burns. James MacGregor Burns (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en sus trabajos acerca del liderazgo político. La característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores. El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden.

Teoría del liderazgo transformacional de Bass. Bernard M. Bass, uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgo, fue Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior en la Universidad de Binghamton, en Nueva York. Bass falleció en octubre del año pasado, mientras concluía la que será la cuarta edición de su conocida obra *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Definió el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder

transformacional. Para Bass, el carisma es necesario, pero no suficiente. También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales.

En su obra (1985), identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses.
- Activar sus necesidades de mayor orden.

Uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones en este campo es el cuestionario desarrollado por Bass y Avolio (1989) para medir los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales (Yukl, 2006).

## **Nuevas direcciones en el liderazgo**

En este apartado analizaremos de manera muy sucinta algunas importantes nuevas direcciones que han venido cobrando importancia en el campo del liderazgo:

### ***Liderazgo y emociones***

Los trabajos de Goleman acerca de la inteligencia emocional se extendieron al campo del liderazgo con la aparición de un libro

escrito en colaboración con Boyatzis y McKee (2002). Al respecto, afirma los autores: “La realidad [del liderazgo] es mucho más sencilla: los líderes son personas que saben manejar sus emociones” (2002, pág. 31), y añaden más adelante: “la clave del liderazgo *primal* se asienta en las competencias de la *inteligencia emocional* que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás” (pág. 34, *itálicas en el original*).

### **Liderazgo y cultura**

El estudio de las variables que definen las distintas culturas nacionales (Hofstede, 1980, 1991; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997), se han extendido también a los aspectos del liderazgo.

Concebido en 1991 por Robert J. House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, el proyecto GLOBE (acrónimo de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) es un esfuerzo transcultural que involucra directamente a 170 investigadores representantes de 62 culturas mundiales. El grupo recopiló datos de 17,300 administradores medios en 951 organizaciones, utilizando métodos cualitativos para derivar de ellos instrumentos cuantitativos (House et al., 2004).

El trabajo es importante para una mejor comprensión del fenómeno del liderazgo, pues como afirma un reconocido autor: “Los trabajos teóricos y las aplicaciones prácticas en contextos no estadounidenses inevitablemente moverán las teorías del liderazgo lejos de su excesivamente americanos énfasis y

prejuicios hacia una mayor perspectiva internacional.” (Burns, J. M., citado por Jackson, 2005).

Por otro lado, un enfoque complementario en este campo, el liderazgo transcultural (Graen & Hui, 1999), también se enfoca en la búsqueda de personas que puedan aprender cómo:

- Transcender su aculturación nativa y respetar las muy diferentes culturas.
- Construir asociaciones transculturales de respeto y obligaciones mutuos.
- Involucrarse en la resolución de problemas creativos transculturales para resolver conflictos.
- Ayudar a construir terceras culturas en varias operaciones.

Los resultados del proyecto GLOBE han sido publicados ya en dos libros (House, R. et al., 2004; Chhokar et al., 2007), y de acuerdo a sus autores, existen ciertas prácticas de liderazgo que pueden funcionar adecuadamente en cualquier país, mientras que otras pueden llegar a ser inconvenientes o incluso repudiadas por algunas culturas. De ahí la importancia para los gerentes que trabajan en un mundo globalizado de conocer las culturas y las prácticas de liderazgo de los países o regiones en las que sus organizaciones tengan relaciones comerciales de algún tipo.

### **Liderazgo distribuido**

Otra corriente importante en la actualidad es la que se conoce como liderazgo “distribuido”. Joseph Raelin, autor del libro *Creating Leaderful Organizations. How to bring out leadership in everyone*, afirma al respecto: “En las organizaciones del siglo

XXI necesitamos establecer comunidades donde todos compartan la experiencia de actuar como un líderes, no consecutivamente, sino al mismo tiempo y de manera colectiva.”. (Raelin, 2003, pág. xi, traducido del inglés).

Por su parte, Jeffrey Nielsen prefiere denominarla “organización basada en pares”: “El modelo analiza el caso del fin del liderazgo como comúnmente lo conocemos — esto es, administración basada en el rango — e introduce un método para desarrollar una organización en una verdadera sociedad de pares. Llamo a este modelo la organización basada en pares”. (Nielsen, 2004, pág. x, traducido del inglés).

### ***Liderazgo y equidad de sexo***

No obstante la creciente participación de las mujeres en la academia y en el ámbito de los negocios, ha sido hasta décadas muy recientes que éstas han podido rebasar el “techo de cristal” (Cuadrado et al., 1990), ilustrativa metáfora creada en la década de los años 70 para señalar las limitaciones a las que tenían que enfrentarse las mujeres en los ámbitos laborales, y se han puesto a la par con sus colegas masculinos. Sin embargo, es importante destacar las enormes desigualdades que una cultura eminentemente masculina marca todavía en numerosas culturas y países en pleno siglo XXI. En nuestro propio ámbito cultural latino subsisten importantes factores limitantes, como la desigualdad salarial e inclusive la prevaleciente discriminación en muchos centros de trabajo. Por fortuna, existe ya un importante y creciente interés por la igualdad de sexo en los aspectos del trabajo, en especial en nuestro continente, como pueden ilustrar, por citar sólo dos ejemplos, los estudios de la CEPAL (1999) acerca

de la participación, el liderazgo y la equidad de género en América Latina y el Caribe, o la reciente creación en el CUCEA, de la cátedra UNESCO: Género, Liderazgo y Equidad, a cargo de la Dra. Elia Marum.

### **Liderazgo por valores**

Aunque el término “por valores” se ha prestado a diversas discusiones<sup>5</sup>, como bien apunta Adel Safty: “El liderazgo debe significar un conjunto de valores dedicados a promover el desarrollo humano para el bien común de las personas en un entorno democrático, tanto a nivel nacional como internacional.”(Safty, 2003, citado por Jackson, 2005).

En 1997, García y Dolan publicaron un libro titulado *Dirección por valores*. De acuerdo con García (s/f., pág. 2): “El término “Dirección por Valores” (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O’Connor<sup>6</sup> en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).”

Los autores denominan “triaxial” al modelo que proponen y combinan en él, de manera equilibrada, tres clases de valores: Los valores económicos, de control o “práxicos”; los valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos; y los valores éticos (p.ej. la dignidad, la autenticidad o la responsabilidad social).

5 / Stephen Covey, por ejemplo, establece una importante distinción entre valores y principios (Covey, 1992).

6 / El autor se refiere al libro de Blanchard y O’Connor (1997). *Managing by Values*.

Dentro de este importante apartado podríamos incluir el trabajo desarrollado por Chris Lowney (2004), titulado en inglés *Heroic Leadership* y traducido al español como: *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. El modelo que propone el autor se sustenta en los cuatro grandes pilares que han hecho perdurable el éxito de esa corporación religiosa: Autoconocimiento, creatividad, amor y heroísmo.

### **Liderazgo como arte**

La metáfora del arte ha sido también utilizada desde hace algún tiempo para el estudio del liderazgo. El arte, ya sea entendido en su origen etimológico de “habilidad o capacidad para hacer bien las cosas” (De Pree, 1987) o como metáfora para las diferentes disciplinas artísticas, es una poderosa herramienta cognitiva para comprender y estudiar el fenómeno. El arte en el lugar de trabajo, dice Max DePree (1992), es como tocar jazz; es más un arte que una ciencia.

Aparte de la música, el liderazgo, ha sido también analizado retomando el carisma como acto teatral (Gardner y Avolio, 1998), considerando el proceso de gerencia montado teatralmente en actos de bastidores, guión, ambientación y puesta en escena;

En su libro *The three faces of leadership*, Mary Jo Hatch, Monika Kostera Andrzej K. Koźmiński, parten de la premisa que los líderes de negocios están evolucionando en la dirección del arte y la espiritualidad, una trayectoria que cae bajo el espectro más amplio de la que denominan “estética administrativa”. (Hatch et al., 2005, pág. vii).

Para demostrarlo, analizan las entrevistas a 30 CEOs<sup>7</sup> que durante el período 1989 a 1998, llevó a cabo y publicó la *Harvard Business Review* (HBR). Para el análisis, utilizaron tres estrategias metodológicas de corte cualitativo: la narración de historias, la metáfora del teatro y la metáfora de los dioses del Olimpo.<sup>8</sup>

Hatch et al. (2005, pág. 133) concluyen que “los líderes de negocios exitosos no son sólo administradores racionales disciplinados, sino que también son artistas creativos y sacerdotes inspiradores que están nutridos por arquetipos, símbolos y mitos a los que tienen acceso mediante una conciencia mitológica.” Y justifican lo anterior al afirmar (pág. 135):

*La cara del sacerdote inspira fe y motiva la transformación mientras que la cara del artista provee la visión y el coraje creativo para imaginar el cambio y presentarlo de manera seductiva a los otros. Pero no hay que olvidar la importancia del balance entre las tres caras del liderazgo. El poder seductivo del artista y la apariencia inspiradora del sacerdote debe ser temperada por la disciplina del administrador, de otro modo los resultados prácticos no resultarán de las emociones y motivaciones combinadas por el líder.*

---

7 / CEOs es el acrónimo de *Chief Executive Officer*, expresión en inglés que se refiere a los más altos ejecutivos en una organización.

8 / La metáfora de los dioses del Olimpo fue propuesta por Charles Handy en su libro *Gods of Management* (1978). Existe traducción al español: *Los dioses de la Administración* (1983).

## Algunas conclusiones preliminares

No obstante la diversidad de enfoques, conceptos y modelos acerca del liderazgo a lo largo de las últimas décadas, podemos acotar algunas conclusiones generales que resumen los hallazgos más significativos en el campo (Jackson, 2007):

- El liderazgo no puede enseñarse, pero puede *aprenderse*.
- No hay sustituto para el aprendizaje de la experiencia, pero debe estar situado en un modelo de desarrollo de liderazgo *planificado e integrado*.
- El aprendizaje de la experiencia es afectado por el tamaño del *reto*, la *variedad* de la tarea y la calidad de la *retroalimentación*.
- *Las teorías del liderazgo* ayudan a los líderes a tomar conciencia de su desarrollo como líderes, retan sus supuestos y les abren nuevos horizontes.

El liderazgo, afirma Grint (citado por Jackson, 2005), “no es sólo un escenario teórico, sino uno con graves consecuencias para todos nosotros, y los límites del liderazgo --lo que los líderes pueden hacer y lo que los seguidores les permiten hacer-- son aspectos fundamentales de este escenario. El liderazgo, en efecto, es demasiado importante para dejarse a los líderes.”

Las organizaciones actuales, por otro lado, enfrentan importantes retos derivados de las nuevas opciones de los mercados y del impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Estas últimas, en especial, están provocando cambios drásticos que no sólo impactan en las relaciones tradicionales cara a cara del liderazgo, sino que imponen nuevas

condiciones de separación física que sin duda impactan en los modelos tradicionales aquí analizados. Una nueva forma de liderazgo está surgiendo y adueñándose de ámbitos tan importantes como los negocios y la educación. Nos referimos al liderazgo a través de la red.

### ***El liderazgo en la red***

Las teorías tradicionales del liderazgo se han desarrollado en un contexto de interacciones cara a cara; sin embargo, de manera creciente, estas relaciones se están haciendo impersonales y se están dando mediadas por las nuevas tecnologías, por lo que necesariamente comienzan a aparecer nuevos estudios que analizan estos entornos a distancia con objeto de proponer nuevas formas de entender el liderazgo en la red, o como ya lo denominan algunos autores, el *E-leadership* (Hardgrove, 2001; Avolio, Kahai & Dodge, 2001; Kahai, Sosik & Avolio, 2004).

### **Los métodos y técnicas utilizados**

Un asunto de importancia para la investigación en el tema es, sin duda, el uso de los métodos. En su mayoría, los estudios realizados desde mediados del siglo pasado se han concentrado en la utilización de los siguientes (Yukl, 2006):

Aplicación de encuestas. El más utilizado. Se han desarrollado cuestionarios muy conocidos en el medio para su utilización en los estudios del liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Conger y Kanungo, 1994, 1998), pero la mayoría han utilizado el MLQ o versiones modificadas del mismo.

Cuasi-experimentos de laboratorio. No obstante las ventajas de los métodos cuasi-experimentales sobre la aplicación de

encuestas o los estudios descriptivos, en la literatura analizada sólo se reportan algunas investigaciones para estudiar el liderazgo carismático y transformacional.

Cuasi-experimentos de campo. A diferencia de los experimentos de laboratorio, que por lo general se llevan a cabo con estudiantes en condiciones controladas, los experimentos de campo se realizan en las situaciones normales de trabajo de las organizaciones. Las técnicas más utilizadas manipulan el comportamiento de los líderes con objeto de observar las consecuencias en los subordinados y los resultados obtenidos han sido moderadamente exitosos.

Estudios descriptivos y comparativos. Los estudios descriptivos se han utilizado con objeto de identificar estilos de liderazgo o comparar el comportamiento de los líderes en diferentes situaciones. El análisis de contenido se ha utilizado también para identificar rasgos y habilidades de los líderes. Por lo general, estos estudios se llevan a cabo utilizando diversas técnicas de entrevista, tanto con los líderes como con los seguidores, así como registros de observaciones.

Estudios intensivos de caso. Otro tipo de investigaciones descriptivas han sido los estudios a profundidad de líderes carismáticos, en algunos casos de corte longitudinal y por períodos largos de tiempo.

No obstante la variedad de los métodos utilizados, es importante destacar el hecho, ya señalado por House y Aditya (1997, pág. 409) en su artículo *The social scientific study of leadership-Quo vadis?*, de que la proporción dominante de los estudios analizados hasta finales del siglo pasado se centraban en “las

relaciones entre los líderes y sus seguidores e ignoraban en gran medida asuntos tales como el tipo de cultura y de organizaciones en la cual se daban estos procesos, así como las variables externas, los pares y el tipo de productos o servicios que proporcionaban estas organizaciones.”

### **El gen del liderazgo**

A lo largo de casi ocho décadas de investigación acerca del liderazgo, las preocupaciones centrales han sido las características y los comportamientos del líder, la influencia de los seguidores y las condiciones específicas en las que se presenta el fenómeno. Hoy en día nos preocupan, además, las cuestiones relacionadas con el sexo, la multiculturalidad y el liderazgo compartido y en red. Sin embargo, es interesante constatar que los temas con los que se inició el camino vuelven a aparecer al compás de los avances de la ciencia. Un caso interesante es el del carisma. Pareciera que los dramáticos adelantos en las ciencias biológicas con sus descubrimientos acerca del genoma humano y la identificación de los cromosomas, están poniendo de nuevo en el tapete la discusión de cuánto es lo que traemos como carga genética y cuánto lo que adquirimos en los procesos de socialización. La vieja disputa acerca de si los líderes nacen o se hacen revive con los adelantos de la ciencia. No sería pues aventurado suponer que una de las variables primeramente estudiadas y que todavía gozan de gran influencia en la actualidad, el carisma (Conger y Kanungo, 1998), pudiera deberse, al fin y al cabo, a un don del cielo, a un elemento congénito: el “gen del liderazgo” (Levicki, 1998).

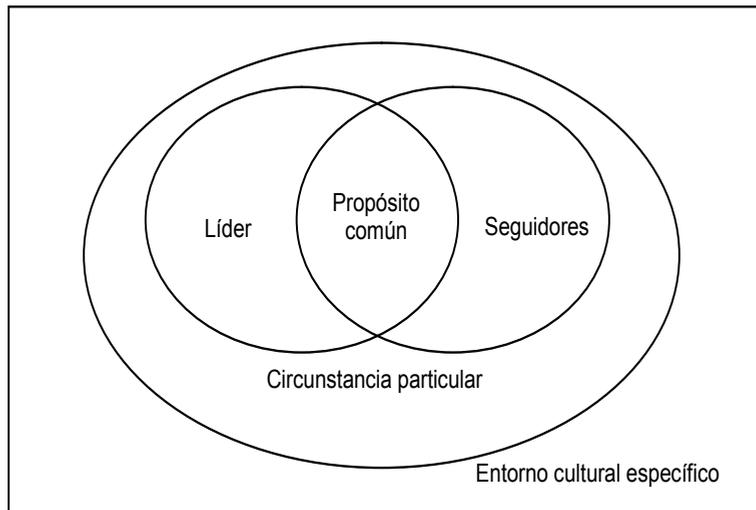
## Hacia un modelo conceptual

¿Qué es entonces el liderazgo? Iniciamos este breve recorrido señalando la advertencia de Stogdill (1974) en el sentido de la existencia de tantas definiciones de liderazgo como autores que se han propuesto precisar el concepto. En el ANEXO 1 hemos concentrado una muestra que consideramos representativa de las definiciones más conocidas del término. Es nuestro propósito, después de este sintético repaso por las teorías y corrientes más tradicionales, así como por algunas de las más recientes que hemos considerado relevantes para su estudio, poder llegar a sintetizar sus propuestas y conjuntarlas con los principales conceptos extraídos de la muestra de definiciones recopiladas, para tratar de encontrar algunos conceptos comunes a todas ellas. Con base en lo anterior, y a manera de propuesta preliminar, podemos identificar por lo menos cinco componentes clave para una definición más completa del término. El liderazgo, por tanto, es un fenómeno que involucra al menos los siguientes componentes esenciales:

- Proceso interpersonal de influencia.
- Relación entre una persona (líder) y un grupo específico (seguidores).
- Entorno cultural relativamente delimitado.
- Situación particular.
- Logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

En la Figura 1 ilustramos un sencillo modelo conceptual que representa las variables mencionadas.

**Figura 1. Modelo conceptual del liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

Es indudable que estamos en presencia de nuevos e importantes aportes en el estudio del liderazgo y de sus variados efectos en las organizaciones contemporáneas. Sin embargo, no hay que olvidar que, en suma, como afirma Cronin (1990), el liderazgo es todavía difícil de definir y aún más difícil de cuantificar, porque es parte propósito, parte proceso y parte producto; parte el por qué y parte el cómo; parte artístico e intuitivo y, sólo en parte, un asunto administrativo.

## Referencias

Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3<sup>th</sup> ed.). Nueva York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R. R., & J. S. Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K. H. & O'Connor, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright D and Zander A (1960). *Group Dynamics Research and Theory*. Evanston Ill: Row Peterson and Co.
- CEPAL (1999). *Participación, liderazgo y equidad de género en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Covey, S. R. (1992). *Principles Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Cronin, T. E. (1990). Leadership--a Performing Art. *The Christian Science Monitor*. February 16, 1990. Consultado en junio de 2008: <http://www.whitman.edu/president/cronin/articles/leadership.cfm>
- Cuadrado, I.; Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del "techo de cristal"*. Madrid: Sanz y Torres.
- Chhokar, J. S.; Brodbeck, F. C. and House, R. J. (eds.) (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J. (1975) "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13 No. 1, 46-78.
- De Pree, M. (1987). *Leadership is an Art*. New York: Dell.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Leadership Jazz*. New York: Dell.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, Peter F. (1955). *The Practice of Management*. London: Heinemann.

- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987) *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- García, S. (s/f). ¿Qué es la Dirección por Valores? Consultado en junio de 2008: <http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Qu%C3%A9%20es%20la%20dpv.pdf>.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No.1, 32-58.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Graen, G.B., Hui, C., (1999). Transcultural global leadership in the 21st century. En W. H. Mobley, V. Arnold, & J. Gessner (Eds.), *Advances in global leadership*. Vol. 1, 9-26. Stamford, CT: JAI Press.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hampden-Turner, C & Trompenaars, F (1993) *The Seven Cultures of Capitalism*. London: Piatkus
- Handy, C. (1978). *Gods of Management*. Souvenir Press. Existe traducción al español: *Los dioses de la Administración* (1983). México, DF: Limusa.

- Hargrove, R. (2001). *E-Leader: Reinventing Leadership in a Connected Economy*. Cambridge, MA: Persesus.
- Hatch, M.J.; Kostera, M. and Kozminski, A. K. (2005). *The three faces of leadership. Manager, artist, priest*. Malden, MA: Blackwell.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, 33 (6): 26-34.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- House, R. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management Yearly Review*, 23, (3), 409-474.
- Jackson. B. (2005, July 7). New directions in leadership thinking. Pacific Regional Workshop on Leadership Development. Consultado en junio de 2008: [www.windeaters.com](http://www.windeaters.com).

- co.nz/kete/kete\_presentations/03%20Jackson%20-%20New%Directions.ppt.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. En K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 281-295.
- Kahai S.S., Sosik, J.J., & Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 499-524.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, (2<sup>nd</sup> ed). New York: John Wiley.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner* (3rd edition). Pfeiffer.
- Lao Tse (1988). *Tao Te Chin: A New English Version*. London: McMillan.
- Levicki, C. (1998). *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Life-Long Leadership*. Trans-Atlantic Publications.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, NY: McGraw-Hill.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Norma.
- Lussier y Achua, (1999). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México, DF: Thomson.

- Luthans, F. (1976). *Introduction to management. A contingency approach*. NY: McGraw-Hill.
- Maier, N.R.F. (1963). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (1975) The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61.
- Nielsen, J. (2004). *The Myth of Leadership: Creating Leaderless Organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. NY: Oxford University Press.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rauch, C. E, & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. En J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, 45-62.
- Real Academia Española (2008). Consulta en línea. Junio de 2008: <http://www.rae.es>
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. En J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, 199-214.
- Safty, A. (Editor) (2003). *Leadership for Human Development*. Universal Publishers. The International Leadership Series

- (Book Four). Istanbul, Turkey: International Institute of Leadership and Public Affairs, of the University of Bahcesehir.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L., Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18 No.3, 257-73.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, March-April, 95-101.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- White, R. & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Row.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zalenik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.