

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES*

GELI PAUTT TORRES**
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Recibido/ Received/ Recebido: 16/03/2011 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 23/04/2011

Resumen

Este artículo realiza una reflexión sobre las diferencias que existen entre el liderazgo y la dirección dentro de las organizaciones. Para esto se realizó un análisis de lo que es y hace un líder y lo que es y hace un directivo. Se resalta lo que caracteriza a cada uno de ellos y cómo logran resultados diferentes en sus equipos de trabajo. No obstante, el liderazgo y la dirección pueden encontrarse en un punto de unión complementario, que hace a los directivos más eficaces en la gestión de la organización

Palabras clave: Liderazgo, dirección, liderazgo directivo, gerencia, organización.

LEADERSHIP AND DIRECTION: TWO DIFFERENT CONCEPTS WITH DIFFERENT RESULTS

Abstract

This article does a reflection about differences between leadership and direction within organizations. For this, an analysis of what is and what makes a leader and what is and what makes an executive was made. It is outlined in the paper what characterizes each one of them and how they achieve different results in their teams. However, leadership and direction can be found in a complementary joint point that makes executives more efficient in organizational management.

Keywords: Leadership, direction, managerial leadership, management, organization.

LIDERANÇA E GESTÃO: DUOS CONCEITOS COM RESULTADOS DIFERENTES

Resumo

Este artigo é uma reflexão sobre as diferenças entre liderança e gestão nas organizações. Realizou-se uma análise de que é um líder e que faz, assim como de que é um gerente e que faz. Enfatiza-se no que caracteriza cada um deles e como atingir resultados diferentes em suas equipes. No entan-

* Este artículo incluye parte de la discusión teórica presentada por la autora en el desarrollo de la disertación doctoral del proyecto "Un Modelo de Liderazgo – Directivo aplicado a dirigentes de empresas pequeñas, medianas y grandes de la ciudad de Bogotá (Colombia).

** Psicóloga, Universidad del Norte (Barranquilla). Especialista en Gestión y Evaluación Curricular, y Magister en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Doctora (C) en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija (Madrid – España). Docente y Coordinadora de Investigación y Desarrollo del Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: geliuno@yahoo.es; geli.pautt@uexternado.edu.co

to, a liderança e a gestão podem ter um ponto de interseção que faz com que os gestores sejam mais eficazes na gestão da organização.

Palavras chave: Liderança, direção, liderança diretiva, gerencia, organização.

Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XIX (1).

JEL: M10, M12, M19.

1. Introducción

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los gerentes de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten a diario millones de dólares para capacitar a sus grandes ejecutivos en la formación de liderazgo.

Este artículo tiene como propósito, eliminar las confusiones que se han venido generando entre los dos términos –liderazgo y dirección- porque frecuentemente se utilizan dentro del lenguaje administrativo como si fueran iguales. Por esta razón, se establece una clara diferencia entre lo que hace un líder dentro de la empresa y con su equipo de trabajo y qué logros obtiene, y lo que hace un directivo dentro de la empresa y con su equipo de trabajo y los logros que obtiene.

Para cumplir con lo anteriormente expuesto, se llevó a cabo una revisión crítica de la literatura sobre el liderazgo enfocado a la dirección, haciendo una clasificación de la misma, con dos criterios: primero, analizando las características y comportamientos que posee un líder y los resultados que logra dentro de una organización y segundo, las que posee un directivo con sus respectivos resultados.

Una de las limitaciones de esta reflexión, es que solamente está enfocada en el liderazgo directivo, cuyo alcance es describir las diferencias de cada uno de los términos, sin tener en cuenta las diver-

sas teorías sobre el liderazgo, o al menos, las más representativas. En este artículo se aborda el liderazgo con sus propiedades inherentes y genéricas y se establece una clara diferencia entre el liderazgo y la dirección, para su mayor comprensión.

En la primera parte de este artículo se esboza una fusión difusa entre el liderazgo y la dirección, la que autores como Zaleznick (1989), Kotter (1999), Bennis & Nanus (1985), entre otros, tratan de definir y de establecer comparaciones claras sobre el tema. La segunda parte, se refiere a las diferentes competencias que tiene un líder y las que posee un directivo, entre las cuales se especifican que el líder, inspira y compromete a su equipo para el logro de una visión, mientras que el directivo, gestiona, cumple con la misión de la organización y consigue la obediencia del grupo. A su vez, se propone una matriz para ilustrar lo que se lidera y lo que se direcciona al mismo tiempo; lo que no se lidera pero que si se direcciona; lo que se lidera que no se direcciona y lo que no se lidera ni se direcciona.

Liderazgo: influenciar,
dirección: instrucción, resultados esperados
compromiso, entusiasmo

Finalmente se resalta, que dentro de una organización, tanto el liderazgo como la dirección, poseen igual importancia, debido a que si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización. Sólo aquellos organismos sociales en donde se logra un sano equilibrio de los dos, son aquellas que obtienen resultados óptimos y positivos, porque además de obtener los resultados esperados por la organización, se logra un verdadero compromiso y entusiasmo de las personas.

2. El punto ciego del liderazgo directivo

A menudo encontramos investigaciones, que van desde el líder como persona, hasta el contexto sociopolítico y económico en el cuál se desenvuelve. La primacía del “superhombre”, marcó el precedente para que a estas personas se les atribuyeran cualidades extraordinarias, tales como:

“Energía incansable, intuición penetrante, previsión misteriosa y poder irresistible persuasivo” (Van Fleet & Yukl, 1986, 150).

Cada una de las diferentes ciencias aborda el tema desde su propia perspectiva, es así como la **antropología** lo asume desde un punto de vista inherente a la evolución del hombre, la **psicología** como un proceso personal del individuo, y la **sociología** dentro de la dinámica de grupos. De tal manera que, se puede correr el riesgo de inmiscuirse en diversos ámbitos, hallando contradicciones e imprecisiones al respecto. Esta transdisciplinariedad es la que enriquece al tema, haciéndolo dinámico, inagotable y trascendente en las personas que tienen grupos a cargo.

En la actualidad, la potencia del liderazgo se enraíza cada vez más en las diferentes organizaciones, como escuelas, universidades, organismos sociales y empresariales¹, consideradas estas últimas como los lugares en los que se ejercen el nivel de mayor movilidad de los imaginarios sociales, dado a que es aquí donde se construyen las estrategias para crear hábitos y modificar conductas.

“Las organizaciones implicadas en la operación funcional de los sistemas tratan de generar determinadas percepciones que provoquen automatismos en las respuestas de los individuos” (Pintos, 2004).

Las empresas contemporáneas ven apremiante la necesidad de contar con personas que puedan construir visiones más humanistas y generar cambios novedosos y responsables socialmente. Por esta razón, el liderazgo se está convirtiendo en una profesión.

El líder tendrá éxito o fracaso por sus capacidades específicas de liderazgo en un grado en el que hasta ahora parecía irreal. Esas habilidades y su aplicación sensata es todo lo que se interpone entre el director y el líder (Lambert, 1994). En Estados Unidos, ocurre que las compañías gastan alrededor de 15.000 millones de dólares al año, enviando a sus directivos a cursos para el desarrollo de habilidades de liderazgo (Boyett & Boyett, 1999, 15). No obstante lo anterior, el liderazgo dentro de las empresas ha sido muy cuestionado en los últimos tiempos, pues la asunción de que no todo directivo es líder, y que no todo líder es un directivo, no ha sido objeto de solución sobre la dilución de la frontera entre el liderazgo y el quehacer directivo.

Dentro de las empresas si un directivo es concebido por su equipo de trabajo como líder, puede ocurrir que se genere un incremento en la influencia hacia sus seguidores, que si no es concebido como tal (Kats & Kahn, 1978). Empezando porque el liderazgo se asume como una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, pero dentro de una organización esto puede variar, no siempre los directivos tienen un equipo de trabajo, muchas veces algunos gerentes no tienen subordinados, es decir, “seguidores”, como lo ejemplifica Van Fleet & Yukl (1989), en un gerente de cuentas financieras; o quizás también, por la misma estructura organizacional que pueda tener la empresa, *verbi gratia*, las empresas virtuales, que no cuentan con un espacio físico, ni con maquinarias, ni con un cuerpo de empleados, sólo es gestionada por su propio dueño.

¹ Coser (1978) señala que las empresas son **instituciones voraces**. Es a partir de sus múltiples exigencias, regulaciones y preferencias normativas que el hombre moderno se encuentra en un constante forcejeo entre estas (las empresas) y otras ocupaciones de índole no ocupacional, como la familia, la academia, etc. Se puede notar cómo los estilos de vida, los medios de transportes y los procesos de comunicación se fueron transformando a partir de la revolución industrial, y cómo hasta en la actualidad las empresas impactan en los currículos académicos, en los hábitos de consumo y hasta en los hábitos alimenticios, cuya alta velocidad en los negocios nos llevó a acelerarnos también en nuestra forma de comer.

La línea divisoria entre liderazgo y dirección, en su afán de ser explicado por algunos autores, ha resultado confusa y etérea. Bennis & Nanus (1985), por ejemplo, diferenció cada uno de los términos diciendo que los gerentes son personas que hacen el derecho de las cosas y los líderes son personas que hacen las cosas al derecho. Zaleznik (1977) por su parte hace una propuesta más explícita, manifestando que los gerentes se preocupan más sobre cómo hacer las cosas, mientras que los líderes se preocupan por el significado que tienen las cosas para las personas. Sin embargo, Van Fleet & Yukl (1989, 149) plantean:

“La distinción esencial parece ser que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes simplemente realizan responsabilidades de posición y la autoridad de ejercicio. Una vista contraria es tomada por los escritores que ven la superposición considerable entre el liderazgo y la dirección y encuentran el objetivo inútil servido asumiendo que es imposible ser tanto gerente como líder al mismo tiempo”.

Esta visión pesimista sobre el liderazgo directivo, ha generado grandes esfuerzos mundiales para lograr desarrollar las dos competencias al mismo tiempo en razón a que:

“El liderazgo efectivo, es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países” (Choo, 2007).

La pregunta es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien las funciones superan su asunción por un rol específico (Firestone, 1995, citado en Bolívar, 1997). Kotter (1999) asegura que el liderazgo y la gestión son diferentes, inclusive son términos que en ocasiones los mismos directivos tienden a confundir, por eso cuando se les pide que lideren, lo que hacen algunas veces es que dirigen más intensamente. Sin embargo, esto no supone que el liderazgo sea “bueno” y la gestión se conciba como algo “malo”, los dos son distintos y complementariamente con propósitos diferentes.

El objetivo primordial del liderazgo es centrarse en los resultados, especialmente en los de tipo no cuantitativo.

Mientras que el propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados.

Dirección y magnitud

La fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización, tiene dos grandes componentes: **dirección y magnitud**. La dirección, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía. La magnitud, es el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas que genere. La dirección de un negocio, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas. Las buenas ideas y las direcciones emocionantes dentro de una empresa, generan entusiasmo, ayuda y cohesión (Zaleznick, 1989). En una investigación realizada por Bray & Howard (1983) en la empresa AT&T, sobre los rasgos de personalidad predominante en líderes directivos exitosos, se concluyó que eran líderes con deseos de superación, enérgicos, que se preparan para tomar decisiones, son tolerantes a la incertidumbre y normalmente siguen las normas de trabajo preestablecidas por la organización.

El rendimiento de un buen líder organizacional, se basa en tres tipos de habilidades fundamentales: (1) **Habilidades para la solución de problemas complejos;** (2) **Habilidades para construir la solución de esos problemas y** (3) **Habilidades de juicio social.** Es importante resaltar que para ello requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que les permite a los dirigentes adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión. Además, les proporciona una comprensión suficiente de las personas con las que trabaja, de sus capacidades, necesidades, deseos y creencias (Mumford *et al.* 2000).

Aunque algunos líderes son gerentes y algunos gerentes son líderes, Certo (2001) también establece una diferencia. Referencia al liderazgo como un

componente de la administración y concibe administrar como un concepto mucho más amplio que liderar, centrándose en temas comportamentales y no comportamentales, mientras que liderar lo refiere a asuntos netamente comportamentales. Por eso, afirma que los gerentes más eficaces se convierten en líderes. Un gerente asegura que se realice el trabajo y un líder se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo) (Certo, 2001, 327).

En la Ilustración 1, se observa la brecha que puede existir entre los dos roles cuando cada quien deja de lado el complemento si lo que se desea es llegar a ser un verdadero líder directivo. Sin embargo, no es cierto, que todo gerente eficaz se convierta en líder, como lo manifiesta Certo (2001), debido a que como se hablará más adelante, algunos directivos pueden llegar a lograr los resultados de la organización, a costa de una presión excesiva tanto psicológica, como física.

Si lo que se quiere lograr en un gerente es que se convierta en líder, para el desarrollo de estas competencias de liderazgo es importante la participación activa del CEO² (Cohen & Tichy, 1997; Eller, 1995, citado en Burgoyne & James, 2003). **Se han identificado dos factores críticos de éxito para esto, uno es el aprendizaje y otro la participación del directivo.** La estrategia de negocio, debe identificar las competencias de liderazgo a través de una auditoría anual realizada por los dirigentes de la dirección general. Cada miembro ejecutivo debe ser evaluado e involucrado a un proceso de alto desarrollo de potencialidades, y ser partícipe de una agenda estratégica, la cual consistiría en tareas de alto nivel, patrocinada por el director general destinada a proporcionar el máximo aprendizaje y el beneficio de la empresa (Burgoyne & James, 2003).

Los altos directivos de las organizaciones deben ser los artífices en fomentar culturas de liderazgo en sus equipos de trabajo y para esto es importante que sepan las diferencias que involucran tanto a los directivos como a los líderes.

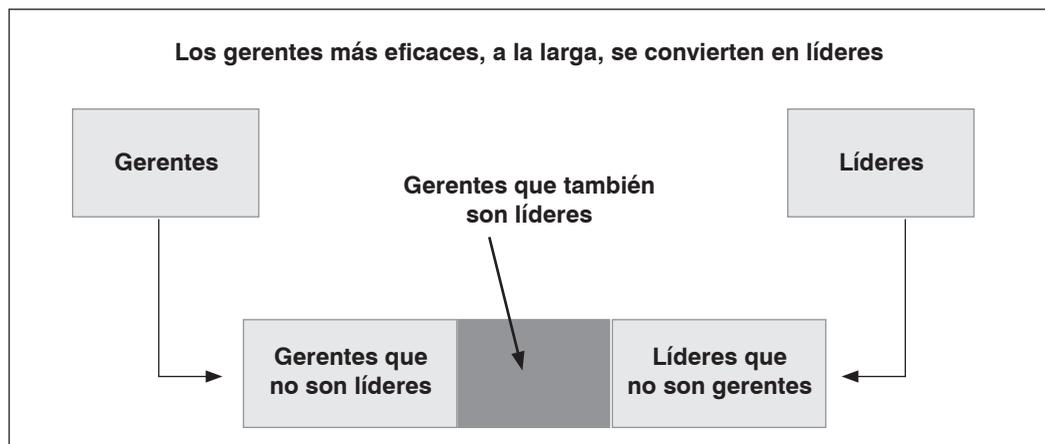


Ilustración 1. Gerentes eficaces³

² Chief Executive Officer.

³ Fuente: Certo (2001, 326).

3. Diferencia entre líder y directivo

A continuación se realizará un análisis de cada uno de los conceptos, con el fin de comprender sus diferencias, haciendo énfasis en los autores que han estudiado ambos términos paralelamente.

El líder, es quien lleva a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter, 1999). Tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cuál interactúa (Palomo, 2007).

Por otro lado, Mintzberg (1991). Conceptualizó el término directivo como la persona que está a cargo de una organización. Ramírez (2002,13) añadió, que:

“Quien ejerce la acción de dirigir, recibe diferentes nombres como los de director, superior, gerente, presidente, etc”.

Autores como Bennis & Nanus (2008), Yukl (2008), Zaleznick (1989), Kotter (1978), entre otros, han estudiado estos dos conceptos en paralelo. En consecuencia, son ellos los que han establecido más claramente las diferencias características entre un líder y un directivo.

Iniciando con Bennis & Nanus (2008), advierten que administrar significa asumir responsabilidades, cumplir y dirigir. Liderar es influir y orientar en determinada dirección. La clara distinción que resaltan es que:

“Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer” (Bennis & Nanus, 2008, 40).

Además, Bennis (1998) citado por Portuondo (2004), establece una diferencia más detallada sobre lo que hacen los directivos y los líderes dentro de las organizaciones. Mientras que los primeros están más centrados en la gestión administrativa, los líderes están enfocados en los cambios y no pierden de vista construir relaciones de confianza con las personas de su equipo de trabajo.

En la tabla 1, se especifican cada uno de estos comportamientos establecidos por Bennis (1998) citado por Portuondo (2004): el directivo administra, el líder innova; el directivo es una copia, el líder es un original; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo acepta la realidad, el líder la investiga; el directivo se centra en sistemas y estructuras, el líder en la gente; el directivo confía en el control, el líder inspira confianza; el directivo tiene visión a corto plazo, el líder tiene perspectiva a largo plazo; el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y porqué; el directivo tiene sus ojos siempre en la línea de fondo, el líder en el horizonte; el directivo imita, el líder origina; el directivo acepta el status quo, el líder lo desafía.

Sin embargo, en esta descripción que hace Bennis, existen conductas que no son excluyentes para cada uno de los roles, como por ejemplo, el cambio, el cuál puede ser generado tanto por un líder como por un directivo, de hecho los científicos que trabajan en solitario, generan cambios, tal vez lo que podría variar sería la forma en cómo cada uno de ellos conduce a su equipo para que se lleve a cabo los cambios. De igual manera sucede con la confianza, aunque es un rasgo que se repite en los líderes, existen directivos que inspiran confianza, pero que sin embargo, no son líderes. Más que inspirar confianza, es cómo logran ganar la confianza de las demás personas para hacer realidad los objetivos.

Así mismo sucede con la visión a largo plazo, casi siempre cuando se habla de visión se degenera el concepto hacia algo místico y misterioso e inalcanzable por el ser humano (Kotter, 1999), olvidando que esta hace parte de la planeación estratégica y que desarrolla un rumbo empresarial en un determinado tiempo, por lo tanto puede estar presente en ambos, de hecho los grandes directivos sin ser líderes, día a día propenden por alcanzarla.

Por otro lado, Portuondo (2004) es más claro y preciso en los roles que identifica tanto a los directivos como a los líderes, expresándolo como, lo que puede ser dirigido y lo que puede ser liderado. Puede ser dirigido: las siguientes situaciones directivas no requieren de una competencia en especial.

Tabla 1. Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis⁴

DIRECTIVO	LÍDER
Administra	Innova ⁵
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el <i>status quo</i>	Desafía el <i>status quo</i>
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

- Asistencia y puntualidad (“esté aquí a las 8:00 a.m).
- Acciones secuenciales (“haga esto primero y esto después).
- Cortesía (“no grite”).
- Movimientos repetitivos (“apriete esta cuerda”).

Debe ser liderado (es decir, lo que no puede ser dirigido), aquellas conductas y tratos que no pueden

ser administrados y que van mucho más allá de la dirección. Estas requieren ser conducidas, facilitadas, alentadas, apoyadas, tutoradas o entrenadas, como las siguientes:

perspicacia, pasión, compromiso, creatividad, curiosidad, sinergia, compasión, consenso, comprensión, sabiduría, valor, valores, liderazgo, honestidad, empatía, iniciativa, interés, perdón, colaboración, artesanía, flujo, fiabilidad, unidad, seguimiento, amor, perseverancia e integridad.

Estas habilidades, conductas y rasgos de personalidad, no pueden ser ordenadas, ni controladas, ni predichas, ni administradas por un directivo. Dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada, y de una decisión personal. Sin embargo, algunas de ellas no son ni siquiera lideradas y mucho menos dirigidas. La distinción, entre lo que se puede y no se puede dirigir, refleja una “línea humana⁶ de fondo”, tanto para el liderazgo, como para el desarrollo organizacional (Portuondo, 2004).

La tabla 1, ilustra la Matriz del Líder – Directivo, la cual relaciona qué se lidera y qué se dirige dentro de una organización. En esta se detallan los procesos personales internos del equipo de trabajo y los organizacionales, que pueden llevar a cabo tanto líder como directivo.

⁴ Fuente: elaboración propia basada en la diferencia realizada por Warren Bennis, citado por Portuondo (2004).

⁵ Aquellos trabajadores que generan ideas innovadoras y nuevos métodos de aplicación en las organizaciones, la gestión del conocimiento los clasifica dentro del tipo de trabajadores, creadores. Son los que proporcionan mayor valor a las compañías y los que más influyen en la valoración financiera de la empresa. Drucker (1969) resaltaba que un aspecto crucial de “las nuevas funciones directivas” era “hacer más productivo el conocimiento”, de ahí que 40 años después, la gestión inteligente, la gestión de trabajadores del conocimiento y la gestión del conocimiento mismo, sea la piedra angular del crecimiento y de la diferenciación de las actuales economías. Las empresas más competitivas en el futuro serán las que introduzcan mejoras y simplifiquen actividades, a través de la innovación, en una economía acelerada y globalizada (Davenport, 2002).

⁶ A esto el antropólogo Carlos María Moreno, lo llama “Liderazgo Humanista”, ya que las empresas son una realidad humana, creada por el hombre para el desarrollo del hombre. Señala cinco características dentro de este tipo de liderazgo: el liderazgo lo ejercen personas de “carne y hueso”; los líderes son maestros, tienen una alta capacidad para enseñar a los demás; también tienen la capacidad de ilusionar a la gente como una especie de motivación psicológica; la cuarta característica es su capacidad de cambio, liderazgo y cambio son realidades intrínsecamente unidas, y por último, se sabe prescindible, por eso prepara a aquella persona que puede relevarlo cuando él ya no esté.



Ilustración 2. Matriz Líder – Directivo⁷

3.1. Matriz del Liderazgo - Directivo

En el primer cuadrante de la ilustración 2 (lado superior izquierdo) se pueden observar aquellas conductas que se lideran, pero que no se dirigen. Entre otras, se resaltan, la confianza que logra obtener el líder de su equipo de trabajo, **el entusiasmo para realizar las tareas, al igual que la pasión, el compromiso psicológico y la iniciativa para hacer nuevas propuestas.** Una persona que sea netamente directiva, tiende a enfocarse en lo racional y en las actividades formales de la organización. El líder se adentra en mayor medida en las personas y su equipo de trabajo.

Mucha de la información que obtienen los directivos son blandas y especulativas, tiene que ver con las impresiones, sensaciones de otras personas, rumores y murmuraciones (Minzberg, 1991). Sólo los líderes pueden sintetizar y darle un uso holístico y relacional

a esta información, transformándola en su equipo de trabajo positivamente, con el fin de mantener la motivación que conducirá al alcance de la visión.

El segundo cuadrante (lado inferior izquierdo) explica lo que no se lidera, ni se dirige. La ética y la honestidad, **hacen parte de la capacidad de juicio moral de los humanos, la cual es la que permite que las personas dentro de una organización tomen decisiones morales basadas en sus principios internos** (Kohlberg, 1969; Lind, 1999, 2000, citado en Zerpa, 2007).

Piaget (1991) explica que la organización de los valores morales, como la honestidad, sentimientos de justicia y la reciprocidad en general, se forman en la segunda infancia (de 7 a 12 años), cuando también se desarrolla la voluntad, cuya función real está relacionada con los sentimientos morales autónomos. De lo anterior se deduce que aquellos principios que

⁷ Elaboración propia.

se aprehendieron e introyectaron en la infancia, escasamente se pueden aprehender o modificar en la etapa adulta, de ahí que se seleccionen personas cuyos valores estén alineados con los de la organización y no lo contrario.

Siendo un poco más flexible con este tema, la ética y la honestidad, se podrían hallar en lo que Kofman (2006) llama la “zona gris” de “tal vez modificable”,

“En donde se ubican los distintos hábitos de acuerdo con su posibilidad de cambio, que depende de factores internos (como la “dureza” o “arraigo” en las vías neuronales que los subyacen) y externos (como la efectividad de la metodología utilizada para modificar la conducta)” (Kofman, 2006,72).

El tercer cuadrante (lado inferior derecho), manifiesta lo que sí se dirige, que no se lidera, como los procesos de control, las obligaciones y derechos que se deben cumplir dentro de las organizaciones. El primero, implica la verificación de indicadores que simultáneamente retroalimentan al sistema, pero que sin duda alguna es más un seguimiento posterior a la construcción de una planeación estratégica (en especial de la misión y la visión) y anterior al logro de los objetivos, por lo tanto, la labor del líder, no se requiere. Las obligaciones y derechos, están soportadas en órdenes, reglamentos y estatutos; hacen parte de la actividad cotidiana, necesaria para la estabilidad de la empresa, es eficazmente realizada por un directivo, ya que, como lo dice Portuondo (2004), no se requiere de una habilidad en especial para dar cumplimiento de estas.

El cuarto cuadrante (lado superior derecho), se basa en lo que se puede liderar y se puede dirigir al mismo tiempo. Este contiene actividades mucho más complejas que las del cuadrante anterior, como lo son: la difusión y puesta en marcha de los valores organizacionales, los procesos de cambio, el trabajo en equipo, la obtención de resultados, el proceso de toma de decisiones, de solución de problemas y la planeación estratégica, entre otras.

El recuadro interior, llamado en este artículo, el “Cuadrante óptimo del Liderazgo – Directivo” está compuesto por los cuadrantes uno y cuatro. Es de aclarar, que este no excluye la importancia del tercer cuadrante, dado que los procesos que aquí se incluyen (procesos de control, las obligaciones y los derechos) también están articulados con algunos del cuarto cuadrante, como lo son la planeación estratégica y los valores organizacionales.

El “Cuadrante óptimo del Liderazgo – Directivo” representa el complemento que conforma a un líder – directivo, cuya propuesta se sustenta en lo que Kotter (1990) expresa sobre que la dirección parece no funcionar de una forma efectiva, sino va acompañada de grandes dosis de liderazgo. Afirma que una excesiva atención a los procesos formales por parte de la dirección, produce una rigidez que afecta la capacidad para responder con rapidez a los nuevos retos que exige la competencia y que además puede dar lugar a que se produzcan problemas de rendimientos, los cuales pueden ser mayores, en la medida en que se apliquen mayores dosis de dirección.

Alineación triple A: Ágil, Adaptable, Alineada

Los directivos verdaderamente sobresalientes (líder – directivo) son sin duda los que pueden acoplar los procesos intuitivos y las corazonadas con el entorno y su equipo, con los procesos efectivos de lógica, análisis y articulación (Mintberg, 1991).

Una investigación realizada por Fonseca & Pino (2006), confirma lo anteriormente expuesto. No sólo son importantes las competencias técnicas para las personas que dirigen y desean ejercer un liderazgo eficaz dentro de una organización, sino también las que hacen parte de las competencias emocionales y sociales, como, la interpersonal, la conciencia emocional, la autoconfianza, la valía por uno mismo, la empatía y la gestión de los conflictos.

Hasta hace poco se valoraba el conocimiento y dominio de la información como lo más importante en un directivo, con un valor del 75%. Hoy sólo representa el 20 o 25%, diversificando el resto en destrezas, como el trabajo en equipo, liderazgo y auto-aprendizaje (Uribe, 2007). Los líderes autén-

ticos deben estar muy en sintonía con el medio ambiente, se basan en la intuición⁸ y tratan de influir en aquellas experiencias que son difíciles de entender, en las expectativas y preocupaciones de las personas. Saben cómo ganar la aceptación sólida de la cultura empresarial y social y cómo utilizar esos elementos como base para un cambio radical (Goffee & Jones, 2005).

Además de establecer las diferencias entre lo que se lidera y lo que se dirige dentro de una organización, también es importante resaltar algunas características diferenciadoras que identifican tanto a los directivos como a los líderes. La Ilustración 3 muestra algunas de esas diferencias.

3.2. Características diferenciadoras entre el directivo y el líder

3.2.1. El directivo es formal y el líder informal

Mientras un directivo posee una responsabilidad legítima, emanada por la organización, quien le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su

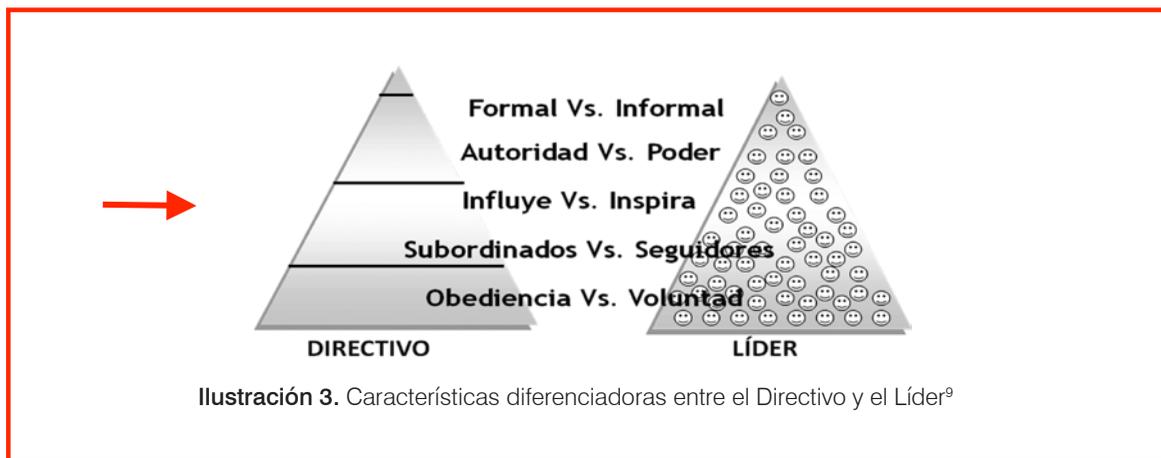
carácter informal ya que no está ligada a la jerarquía impuesta por la empresa.

El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo (Chiavenato, 2002).

3.2.2. El directivo tiene autoridad y el líder poder

Siguiendo la misma línea del punto anterior, el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad, “incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social [...] por ejemplo, un directivo suele tener el derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajo a los subordinados. La autoridad también incluye el derecho del agente a ejercer control sobre las cosas”. (Yulk, 2008, 152).

Mintzberg (1992, 168), la define como:



⁸ Gladwell (2005) trasciende en el tema, denominándolo inteligencia intuitiva. Lo aborda como un don humano, cuya capacidad está en extraer conclusiones, a partir de una pequeña selección de datos. Existen tantas buenas decisiones acertadas basadas en la planeación y racionalización, como aquellas tomadas bajo la intuición.

⁹ Elaboración propia.

“El poder que se desprende de la posesión de determinado cargo o posición”.

El poder por su parte, debe aceptarse como una parte natural de toda organización, los administradores necesitan el poder para coordinar y apoyar el trabajo de sus subordinados (Tjosvold, 1984). El poder es la capacidad de influir en las demás personas; es la materia prima del líder y es diferente a la autoridad, debido a que esta última es delegada por los niveles superiores:

“Mientras que el poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan” (Davis & Newstrom, 1996, 241).

3.2.3. **El directivo influye y el líder inspira**

A pesar de que existe consenso en los diferentes autores, sobre la “influencia” como una palabra clave del concepto de liderazgo, es importante resaltar que al hacer el paralelo con el liderazgo, la influencia, también es inherente a los directivos aunque estos no sean líderes. Por esta razón se hablará de inspiración al referirnos al liderazgo y no de influencia.

Todo directivo, independientemente de su estilo de dirección, es capaz de influenciar a su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto. De manera que, es evidente que un “líder autocrático” también influye en su grupo, a través del temor y del castigo. El seguidor entiende que si no sigue las ideas y la visión que el directivo ha impuesto, tendrá una consecuencia negativa en su trabajo.

El líder por el contrario, llama a la inspiración, generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar (adecuadamente) los suyos propios, convirtiéndose en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideales (Villanueva, 2008). Entonces, la inspiración, se podría asemejar a lo que Pacheco (1987) llama “influencia diferencial”, la cual es un tipo de “influencia” (no la que tiene el directivo debido al cargo que ejerce) que alcanza a tocar el sis-

tema emocional de las personas a cargo, inspirándolos para alcanzar voluntariamente el logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión.

3.2.4. **El directivo tiene subordinados y el líder seguidores**

Como se advierte entonces, los directivos cuentan con un grupo de subordinados (colaboradores) determinados por la línea de autoridad. Ellos deben cumplir unas funciones preestablecidas por el cargo, acorde con la estrategia organizacional. El líder cuenta con un grupo de personas, que se convierten en sus seguidores, cuyas conductas no necesariamente están ligadas a la estrategia prediseñada.

Es frecuente encontrar dentro de las empresas, que muchos directivos obtienen los resultados sin que exista interacción personal alguna. La conducta del liderazgo apropiada y efectiva, varía en función de la medida en que líder y seguidores han aprendido a trabajar juntos (Schein, 1982). Sin esta interacción, no se puede hablar de liderazgo, en razón a que existe una relación causal entre liderazgo y equipo (Hogan, Curphy & Hogan, 1994).

El líder se toma su tiempo y espera a que la relación con su equipo madure (Schein, 1982), a que se respire un ambiente de armonía y el tipo de relación que haya establecido con sus seguidores sea positivo.

3.2.5. **El directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente**

Volviendo al directivo, su equipo de trabajo debe obedecer las órdenes impartidas por este y ante las cuales los subordinados no tienen más opción que cumplirlas en aras de la rentabilidad y competitividad de la organización. La forma en cómo lo haga el directivo tendrá un impacto positivo o negativo ante su equipo, y se reflejará en la motivación y buen clima laboral de la empresa. Al líder por el contrario, lo siguen voluntariamente (Kinicki & Kreitner, 2003), porque ha generado confianza en sus seguidores, lo perciben como un ejemplo y no como alguien a quien deben obedecer ya sea por temor u obligación.

En resumidas cuentas, se ha dicho lo suficiente para concluir que el liderazgo directivo es la sumatoria de lo que es y hace el directivo más lo que es y hace el líder. Encontrar la balanza entre el liderazgo y la dirección requiere de gestión, resultados, de inspirar, generar compromiso y confianza. Ahora veamos las implicaciones que tienen el equilibrio o el desequilibrio de esa balanza.

4. Implicaciones de la balanza del liderazgo – directivo

Si el liderazgo – directivo, se llevara a cabo de una forma equilibrada, podría alcanzar los mejores resultados organizacionales con un capital humano comprometido y satisfecho. Sin embargo, podría ocurrir que se incline la balanza hacia uno u otro extremo. Si se inclina la balanza hacia el lado directivo, los resultados van a ser diferentes que si se inclina hacia el lado del liderazgo. A continuación se expondrá sobre cada una de esas situaciones (Ver ilustración 4).

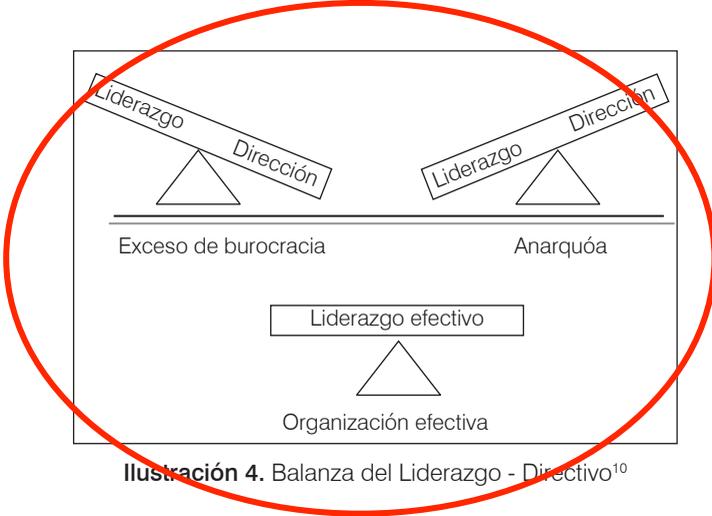


Ilustración 4. Balanza del Liderazgo - Directivo¹⁰

4.1. Exceso de Burocracia

El exceso de burocracia, es el resultado de una balanza inclinada hacia el lado de la dirección, de los

procesos administrativos enfocados a los resultados cuantitativos, sin tener en cuenta el sentir del capital humano de la organización. Muchas personas ven a los directivos como **burócratas, entendiéndose el término como un proceso frío, impersonal y con falta de corazón hacia los empleados** (Green, 2007). Un énfasis demasiado intenso hacia los resultados puede erosionar la confianza en la gestión ejecutiva y socavar la moral. Existen gerentes talentosos que se ven amenazados con fracasar debido a la excesiva presión que ejercen sobre sus subordinados, con el fin de obtener los resultados impuestos, sin importar cómo lo alcancen (Spreier, Fontaine & Malloy, 2006).

Está comprobado que los directivos que abusan de sus empleados y son incompetentes, crean miles de millones de dólares de pérdida de productividad cada año. Algunos trabajadores reaccionan ante esta situación somatizando, e incluso con la muerte, como sucedió con algunos empleados postales, en la década de los años 80 en Estados Unidos (Hogan et al., 1994).

“En América, en 1990 la incompetencia directiva se encontraba ubicada entre el 60% y el 75%” (Hogan et al., 1994, 494).

Las quejas más frecuentes de informes directos, consistían en la poca disposición que tenían los gerentes para ejercer el ejercicio de la autoridad, algunos empleados manifestaban por ejemplo, que los directivos estaban pocos dispuestos para enfrentar problemas y conflictos, además, no se convierten en sus confidente como otros, lo que caracterizó el 20% de la muestra entre 84 gerentes. **También se encuentran los gerentes que tiranizan a sus subordinados, manejándolos bajo persecución y “respirando encima de sus cuellos”, tratan a sus empleados como si fueran “estúpidos”, lo cual caracterizó el 16% de la muestra”** (Hogan, et al., 1994).

Similarmente, en un estudio sociopsicológico sobre clima organizacional realizado en instituciones ban-

¹⁰ Elaboración propia basada en la propuesta realizada por Kotter (2003).

carias de Cuba, se halló como debilidad mayor, la baja efectividad del liderazgo directivo, debido a la:

“Poca receptividad de los directivos, a problemas en la comunicación, poca participación de los trabajadores, pobre implicación y sentido de pertenencia, entre otros aspectos” (Reyes, 2003, 310).

De otra parte, en el estado de Hidalgo (México) se investigó sobre el grado de influencia que ejercían sus directivos ante sus subordinados,

“El 62% de los trabajadores encuestados de las empresas públicas y el 32% de las empresas privadas opinaban que carecían de un buen liderazgo efectivo, toda vez que a la mayoría de sus jefes sólo les interesa alcanzar las **metas a** costa de lo que sea y obtener el **reconocimiento y estímulo de forma personal**” (Hernández & Pérez, 2002, 10).

Algo similar ocurrió con una investigación realizada en Singapur, en donde el 50% de los entrevistados respondieron que sus jefes no eran buenos modelos a seguir y que carecían de visión y creatividad. Por otra parte, el otro 50% restante los calificaron con las siguientes características: eran personas éticas, responsables, tenían buena comunicación con ellos, se esmeraban por hacer buenos trabajos y eran confiables (Choo, 2007).

Kenneth & Goldsmith (2003) proporciona a los administradores un nuevo paradigma para lograr un mayor liderazgo organizacional, regenerando el lugar de trabajo, a través de la retroalimentación, la honestidad y respeto, para el cambio personal y organizacional.

4.2. Anarquía

La anarquía, es el resultado de una balanza inclinada hacia el lado del liderazgo, de una persona centrada en los procesos personales de su equipo que poco tienen que ver con los objetivos y metas organizacionales. Para algunos autores el liderazgo ejercido dentro de una organización puede no tener relación

directa con el desempeño del líder, la relación causal entre comportamiento del líder y el criterio comúnmente aceptado de desempeño organizacional son dos cosas distintas, (De Vries & Millar, 1985).

Kotter señala que: “Un liderazgo fuerte tiende a ser voluble. Si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad, el liderazgo puede desembocar en una especie de locura” (1990, 26), hasta el punto de poner en peligro la perdurabilidad de la empresa (Kotter, 1999).

Paralelamente, los líderes poseen una cualidad extraña, algunos tienen el poder de inducir conductas regresivas entre sus seguidores. Tienen la habilidad misteriosa para explotar, sin moderación, los sentimientos de sus subordinados. En estos procesos, algunos seguidores pueden aceptar un líder omnipotente e idealizado, que supla su necesidad de dependencia desmedida (De Vries & Millar, 1985).

El buen liderazgo está enmarcado sin duda alguna en la ética y los valores del líder. Todos los hombres buscan su propia ventaja e intereses, pero raras veces lo hacen de acuerdo con los dictados de la razón sensata (Hirschman, 1978). Cuando los intereses del líder coinciden con el bien común del equipo de trabajo y de la organización, se podría decir que este está enmarcado dentro de un verdadero liderazgo, pero cuando sucede lo contrario, es decir, cuando los intereses del líder están fundamentados en sus deseos y pasiones propias, estaría enmarcado en lo que Yulk (2008) llama el “antiliderazgo”.

4.3. Organización efectiva

La organización efectiva, es el resultado del equilibrio de la balanza entre el liderazgo y la dirección. Es el *status quo* generativo para un buen clima laboral, una alta satisfacción por parte del equipo de trabajo y altos estándares de resultados organizacionales.

En la Matriz del Líder-Directivo (la cual puede complementar este punto), se hizo énfasis sobre el Cuadrante Óptimo del Líder-Directivo, en el que se conjuga lo que se lidera únicamente y lo que se direcciona y se lidera al mismo tiempo, represen-

tado por los cuadrantes uno y cuatro. Lograr este equilibrio hace que las organizaciones sean más efectivas. Saber contrastar la gestión con el liderazgo, significa mantener funcionando el sistema de la organización, a través de la planificación, solución de problemas, toma de decisiones, etc., por medio de las personas, de una forma suave y cálida. Para que una organización sea efectiva, también cobran fuerza algunas personas por fuera de la cadena de mando, y ciertos intangibles importantes que no figuran en el organigrama, como la cultura corporativa (Kotter, 1999).

Los procesos de dirección deben ser tan importantes como los de liderazgo. La dirección controla a las personas para que se conduzcan por el camino correcto, el liderazgo las estimula, a través de la comprensión de sus emociones y expectativas.

“El liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza” (Kotter, 1999, 68).

5. Reflexión final

La presente reflexión hace un aporte a la teoría del liderazgo desde el punto de vista de la dirección o gerencia, para la cual no fue necesario analizar cada una (o algunas) de las teorías ya existentes, debido a que en términos generales el liderazgo es uno sólo. Kotter (1999) manifiesta que, no se trata del estilo de liderazgo, sino de la esencia que poco cambia con el tiempo, no importando la diferencia de culturas o de sectores.

Es importante tener claro las diferencias que conforman tanto al liderazgo como a la dirección, ya que, si no se tiene claro, difícilmente los gerentes pueden desarrollar las competencias necesarias según el caso. Las organizaciones de hoy en día carecen del liderazgo que necesitan, y este déficit es de alrededor del 200% o 400% o más, en posiciones jerárquicas altas y bajas con personas brillantes y talentosas. El liderazgo hace falta en el mundo de los negocios del siglo XXI, velozmente cambiante y competitivo (Kotter, 1999).

Queda claro entonces, que dentro de una organización el liderazgo y la dirección son complementarios el uno para el otro. El liderazgo complementa la dirección, y la dirección al liderazgo, por lo tanto no son reemplazables. El liderazgo es necesario para conducir a la gente a que logre los objetivos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria, y la dirección para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros. De tal manera que mientras el directivo se centra en los procesos y resultados organizacionales, el líder se centra en mayor medida en las personas.

Aunado a lo anterior, el liderazgo dentro de las organizaciones se ha convertido últimamente en un valor agregado para los directivos. La comunión líder – directivo, en algunos casos resulta ser muy escasa por la dinámica inherente que tienen las organizaciones, las cuales están enmarcadas en tiempos límites y en logros cuantificados y reales. De tal manera que un gerente que proporcione los resultados esperados por la organización y/o que a su vez los exceda, poco interés va a generar en los altos directivos en fijarse si este es un líder o no.

La forma en cómo se conduce al equipo de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, es lo que prima, tiene un efecto cascada que además impacta en el desarrollo de sus seguidores, en su sentir y en sus comportamientos auténticos. Por lo tanto, se sugiere que más que enfocarnos en qué hacen los líderes, nos debemos enfocar en cómo lo hacen, en cómo se convierten en dínamo para inspirar a su grupo, a pesar de los lineamientos impuestos por la organización.

6. Referencias

- Agut, S. (2000). Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Tesis doctoral no publicada.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Bray, D. & Howard, A. (1983). The AT&T longitudinal studies of manager. In K. W. Schaie (Ed), *Longitudinal studies of adult psychological development*: 112 – 146. New York: Guilford.

- Bolivar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En: A. Medina (coord), *El liderazgo en educación*. (p.p 25-46). Madrid: UNED.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Lo mejor de los Gurús*. Barcelona: Gestión 2000.
- Burgoyne, J. & James, K. (2003). Toward Best or Better Practice in Corporate Leadership Development: Issues in Mode 2 Research. *Lancaster University Management School. Working Paper 083*: 1 – 27.
- Casales, J. (2000). Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud. En: *Revista Cubana de Psicología*, 17(2): 131 – 145.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: evaluations by the Singapore Human Resources Institute. *Research and Practice in Human Resource Management* 15(2): 104 – 114.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall.
- Coser, L. (1978). *Las Instituciones Voraces. Visión general*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1996). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw – Hill.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Davenport, T. (2002). El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección. En: Bennis, W; Spreitzer, G. & Cummings T. *El futuro del liderazgo*. Deusto. Bilbao.
- De Vries, M. & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An object relations perspective. En: *Human Relations*, 38(6): 583-601.
- Fonseca, M. & Pino, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Revistas – Científicas, Folletos – Gerenciales*.
- Galpin, T. (1998). *La cara humana del cambio. Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gladwell, M. (2005). *Inteligencia intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?* España: Santillana.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing Authenticity. The Paradox of Great Leadership. En: *Harvard Business Review Online Version*: 1–10
- Green, D. (2007). Leading a postmodern workforce. En: *Academy of strategic Management Journal*, 6: 15–26.
- Hernández, J. & Pérez, J. (2002). Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México. En: I Congreso científico y tecnológico La Salle - Universidad Tecnológica del Valle de Tulancingo y UAEH.
- Hirschman, A. (1978). *Las pasiones y los intereses*. México: Fondo de cultura económica.
- Hogan, R. Curphy, G. & Hogan, J. (1994). What we Know About Leadership. Effectiveness and Personality. En: *American Psychologist*, 49(6): 493–504.
- Kofman, F. (2006). *Metamanagement. La nueva con - ciencia de los negocios*. Tomo 1 principios. Buenos Aires: Ediciones Graniza.
- Kahn, R. Wolfe, D. Quinn, R. & Snoek, J. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kats, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. NY: Wiley.
- Kenneth, C. & Goldsmith, J. (2003). *The Art of Waking People Up: Cultivating A Wareness And Authenticity At Work*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw – Hill.
- Lambert, T. (1994) *El liderazgo en un mundo empresarial rápidamente cambiante. Instrumentos claves para la gestión empresarial*. Ediciones Folio: S.A. Ocenet Administración de empresas.
- Manasse, L. (1985). Vision and Leadership: Paying Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*, 63 (1): 150 – 173.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Editorial Ariel: España.
- Mumford, M.; Zaccaro, S.; Connelly, M. & Marks, M. (2000). Leadership Skills: Conclusions and future directions. En: *Leadership Quarterly*. 11(1): 155 – 170.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Pacheco. (1987). *Liderazgo y participación. (Mitos y realidades)*. Bilbao: Deusto.
- Piaget, J. (1991). *Seis estudios de psicología*. Editorial Labor, S.A: Barcelona.
- Pintos, Juan Luis. Los Imaginarios Sociales (La nueva construcción de la realidad social). Santiago de Compostela, Julio de 1994 <http://web.usc.es/~jlpintos/articulos/imaginarios.htm> (Consultado el 28 de junio de 2008)
- Portuondo, A. (2004). ¿Nuevos enfoques sobre liderazgo? En: *Folletos Gerenciales*, 8(3): 20–33.
- Ramírez, C. (2002). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa Noriega Editores.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Spreier, S. Fontaine, M. & Malloy, R. (2006). Liderazgo desbocado: El potencial destructivo del excesivo afán de logro. En: *Harvard Business Review, América Latina*: 3–11.
- Tjosvold, D. (1984). The Dynamics of positive Power. En: *Training and Development Journal*, Vol 38 (6): 72-76.
- Trice, H. & Beyer, J. (1991). Cultural Leadership in Organizations. En: *Organization Science*, 2(2): 149-169.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e): 149-156.
- Van Fleet & Yukl. (1986). Theory and Research on leadership in organizations. En: Dunnette, M.D. (Ed.). *Handbook of in-*

- dustrial and organizational psychology*: 20–31. Chicago: M D Dunnette.
- Villanueva, J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson. Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1978). Administradores y líderes: ¿Diferentes? En: *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, 189: 3–14.
- Zerpa, C. (2007). Tres teorías del desarrollo del juicio moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación moral. En: *Laurus, Revista de Educación*, 23: 137–157.