

Variables Organizacionales: Trabajo en equipo, Liderazgo y Poder

Escorcía, Y.; Padilla, G.; Fang, Y.\*

Universidad Tecnológica De Bolívar  
Facultad De Ciencia Sociales Y Humanas  
Programa De Psicología  
Cartagena De Indias D. T Y C  
Octubre 2009

\*Asesora de monografía

## Tabla de contenido

Introducción	4
Justificación	5
Objetivo general	6
Objetivo específicos	7
Variables Organizacionales: Trabajo en equipo, Liderazgo y Poder	8
Trabajo en equipo en las organizaciones	8
Definiciones de trabajo en equipo	9
Características del trabajo en equipo	12
Conformación de equipos de trabajo	14
Clasificación de los equipos de trabajo	16
Liderazgo en las organizaciones	17
Definiciones de liderazgo	19
Características de un líder	21
Estilos de liderazgo	24
Poder en las organizaciones	26
Tipos de poder	29

Revisión empírica de las variables organizacionales	32
Metodología	41
Tipo de investigación	41
Unidades de análisis	41
Procedimiento	42
Discusión	44
Referencias	52

## *Introducción*

El hilo conductor de la siguiente revisión bibliográfica guiará al lector a través de un intento de conjugar tres variables que en el mundo empresarial de hoy difícilmente pueden mirarse por separado: trabajo en equipo, liderazgo y poder.

Resulta oportuno decir de anticipadamente, que en aras de una óptima organización de la información, esta fue distribuida en tres ejes temáticos, a saber, uno por cada variable antes mencionada. Así, la revisión se abre abordando el tema de trabajo en equipo, indudablemente uno de los factores más importantes del mundo organizacional de hoy, para luego pasar a abordar el tema de liderazgo y cerrar con el eje temático correspondiente al poder en las empresas; siempre marcando la tendencia a dejar por sentado el fuerte vínculo que une a las tres variables y la forma en que su interacción y equilibrio generan un gran impacto en el funcionamiento de la organización.

Como complemento a lo anterior, y entendiendo que el esfuerzo realizado no sería suficiente de no tenerse en cuenta el estado actual de los estudios realizados sobre las temáticas que nos competen en el presente trabajo, se realiza también una revisión de investigaciones que permitiera una ventana a la realidad hoy por hoy del liderazgo, el trabajo en equipo y el poder tanto a nivel local como internacional.

Por último, la información hallada y seleccionada a través de los procesos antes mencionados será sintetizada y analizada en el capítulo de la discusión.

### *Justificación*

En un mundo empresarial cambiante y cada vez más competitivo, donde el trabajador como persona ha acaparado la atención del medio y ha tomado un altísimo nivel de importancia; en un ámbito donde las tareas cada vez son más complejas y variables se hace más difícil para los individuos y casi les obliga a aliarse con pares, superiores y subordinados buscando la conformación de escuadras integrales y competitivas que permitan dar respuesta a las exigencias del medio de forma rápida y efectiva; en un mercado empresarial inmerso en un mundo jerarquizado, donde casi en cualquier nivel habrán otros superiores e inferiores y donde la variable poder toma cada vez más importancia, se pensó pertinente, e incluso necesario dar una mirada profunda, a través de la presente revisión bibliográfica a temas como el liderazgo, el trabajo en equipo y las relaciones de poder. Así, la intención se dirige hacia la construcción de un acervo coherente, compacto y útil de información, que suministre una base para el estudio de las variables ya mencionadas y la interdependencia existente entre ellas.

Además de lo anterior, un factor adicional que motivó el presente trabajo fue el creciente interés de las organizaciones por reconocer cada vez más a sus trabajadores como humanos, como el capital mas valioso y a sí mismas como focos de interacciones sociales, además de reconocer cómo el equilibrio y la armonía en dichas interacciones tiene incidencia directa en la productividad, por ende en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, ganando así gran relevancia revisiones como la que a continuación se presenta.

Otro punto para resaltar la importancia del presente trabajo es el académico, dada la inexorable relación existente entre academia y la industria, además de convertirse en un aporte para aquellos que buscan fuentes de conocimiento en su camino a la profesión, además de la adquisición de habilidades de búsquedas formativas siempre necesarias en la vida profesional.

Resulta valioso resaltar que el trabajo realizado también cobra importancia desde el punto de vista profesional, pues a pesar de encontrarse otras ramas de estudio inmersas en la temática de liderazgo, trabajo en equipo y poder, es sin duda la psicología, por su objeto como profesión, una de las llamadas a cobrar protagonismo en el estudio de estos temas y la relación que tienen con el mundo empresarial.

Por último, a nivel institucional, el presente trabajo posee una gran importancia, pues por ser la Universidad Tecnológica de Bolívar una institución con vocación empresarial y por haberse caracterizado históricamente como uno de los bastiones de la industria cartagenera y Caribe, la revisión bibliográfica en cuestión entra a figurar como un nuevo aporte de la institución al ámbito al que apoya por su naturaleza misional.

#### *Objetivo general*

Identificar las características claves de las variables Liderazgo, trabajo en equipo y poder en el contexto organizacional a través de la revisión bibliográfica.

*Objetivos específicos*

Definir los conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y poder a través del trabajo realizado por diversos autores a lo largo de la historia.

Identificar los diferentes estilos de liderazgo y la forma en que estos inciden en la dinámica de trabajo de los equipos.

Determinar conceptualmente la relación existente entre las variables de liderazgo, trabajo en equipo y poder en el contexto organizacional

Reseñar investigaciones o estudios realizados en diferentes contextos que indagan por las variables liderazgo, trabajo en equipo y poder.

## Variables Organizacionales: Trabajo en equipo, liderazgo y poder

En el mundo de hoy la lucha por los primeros puestos en el mercado es cada vez más pareja, y sacar diferencia en esta competencia es cada vez más complicado, por esta razón, los esfuerzos por afinar detalles que permitan tomar ventaja sobre los competidores son cada vez mayores. Muchas organizaciones han centrado su mirada en aspectos que años atrás no eran tenidos en cuenta, o por lo menos, no eran reconocidos con la importancia que hoy se les otorga; se habla del liderazgo, el trabajo en equipo y la forma en que se maneja el poder. Así, las organizaciones han encontrado en estos aspectos fuertes palancas que les permiten tomar cierta ventaja sobre aquellas que los ignoran o no le prestan la suficiente atención, ventaja que sin lugar a dudas se ve traducida en dinero, crecimiento y desarrollo.

### *Trabajo en equipo en las organizaciones*

Cita la teoría de sistemas que en el funcionamiento de uno de ellos, la totalidad resulta inevitablemente mayor a la suma de sus partes, y el mundo actual parece no escapar a tal precepto, pues, al parecer, resulta bastante común hoy en día aseverar que la capacidad de solucionar situaciones problemáticas y vislumbrar soluciones resulta siempre superior cuando se trabaja en equipo a cuando la situación es abordada por sólo un individuo. Por otra parte, la experiencia ha mostrado a través del desarrollo de la humanidad, que los problemas más complejos pueden ser abordados y resueltos de forma más efectiva cuando dicho proceso se realiza en conjunto. De esta forma, parece no haber espacio para dudas cuando se considera el trabajo en equipo

como una actividad necesaria para enfrentar el mundo de hoy, por sí mismo, dinámico, complejo e inestable, con situaciones problemáticas cada vez mayores y con imposición de tareas que definitivamente no podrían llevarse a cabo de no ser por la confluencia de actividades, habilidades y conocimientos. (Von Bertalanffy, 1996)

Así, como lo mencionan Franco y reyes (2003) los equipos de trabajo han sido utilizado en un diverso número de ambientes y contextos, entre ellos, las organizaciones, en las cuales se convierten en un medio a través del cual se busca desde la obtención de sustanciales afinamientos en procesos de corte administrativo y operativo, hasta el logro de cambios profundos en aspectos vitales para la empresa como lo son su estructura o su cultura.

#### *Definiciones de Trabajo en equipo*

En este sentido, es mucho lo que se habla hoy en día de trabajo en equipo, de hecho, se ha convertido en la lanza de batalla de muchas organizaciones en todos los niveles de la sociedad, sin embargo, los límites del término se han visto cada vez más difusos, hasta el punto de hacer necesaria la salvedad de que trabajar en conjunto no constituye trabajo en equipo, dado que la conformación de un equipo requiere una serie de fases que no se dan sólo con unir un grupo de personas. Resulta importante también aclarar que el trabajo interdisciplinario no constituye por sí mismo trabajo en equipo, dados los mismos motivos expuestos anteriormente. (Arizeta, Senior y Swailes, 2005).

Tras lo anterior, surge entonces el interrogante que lleva a intentar definir el trabajo en equipo como concepto. Así, recurriendo al Diccionario de la Real

Academia de la Lengua Española (2008), propone una definición que si bien es correcta, resulta algo limitada, incluso excluyente, y afirma que el trabajo en equipo es el realizado por todo aquel conglomerado de personas, sean estas profesionales o científicas, y que se organizan con el fin de desarrollar una investigación o un servicio determinado. Se señala entonces esta definición como limitada dado que, según lo que en ella se cita, al parecer, sólo aquellas personas con titulación profesional o con perfil científico se encuentran en capacidad de conformar un equipo de trabajo, resultando completamente falsa esta aseveración, puesto que dichas características no resultan indispensables para tal fin. (Belbin, 2000)

Entonces, resultará conveniente remitirse al origen etimológico del término equipo, siendo posible afirmar que la palabra parece provenir del escandinavo *skip*, que tiene como significado barco, y además del término francés *equipage*, que es el término utilizado en el idioma en mención para hacer referencia a la tripulación, es decir todas aquellas personas que se organizan por un mismo fin: el trabajo de navegación. Así, sería posible afirmar que un equipo consiste en un número de personas que basados en habilidades y conocimientos complementarios, amalgaman todas sus capacidades con el fin de lograr uno o varios objetivos determinados y encaminar actividades dirigidas a la consecución de los mismos. (Ander-egg y Aguilar, 2007)

Para Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile, 2005), "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte

de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes".

Por su parte, Cortese (2002), define un equipo como un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Afirmando que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

En el mismo orden de ideas, Wheelan (1999) define un equipo como un grupo de individuos que trabajan juntos con el fin de dar mejora a un proceso determinado. Gracias al conocimiento y la experiencia poseída por cada miembro o integrante del equipo, será posible conseguir visibles mejoras si se trabaja mancomunadamente.

A su vez, Katzembach y Smith (1999) afirman que un equipo de trabajo es un reducido grupo de personas, quienes poseen habilidades complementarias y que se han comprometido de forma conjunta con un propósito que les resulta común, fin para el cual se han trazado unas metas específicas y han establecido convenios inherentes de apoyo mutuo.

Conociendo entonces en qué consiste un equipo, resulta conveniente agregar la definición de trabajo en equipo aportada por Arriagada (2002), quien afirma que el trabajo en equipo puede ser definido como toda aquella actividad que para concretarse, de forma inaplazable, demanda la participación de diferentes personas; lo cual implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que

permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

### *Características del trabajo en equipo*

Además de definirlo, los diferentes estudiosos del trabajo en equipo han propuesto una serie de características que se hacen generales a los equipos de trabajo, su interacción y funcionamiento. En este orden de ideas, los autores resaltan que el trabajo individual y colectivo que se da en el equipo, es llevado a cabo al interior de un contexto socio-afectivo que en situaciones ideales se caracteriza por un ambiente donde primen el respeto, la confianza recíproca, la satisfacción de los integrantes y los sentimientos gratificantes.

La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada. (Blake, Mouton & Allen, 1990)

Así las cosas, la principal característica de cualquier equipo debe ser la primacía de la complementariedad al momento de llevar a cabo las actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; actividades y tareas

de las que todos se sentirán ecuánimemente responsables a propósito de conseguir metas comunes.

Después de lo anterior, no resulta pues sencilla la conformación de un equipo como tal, y es evidente que no en todas las ocasiones resulta posible hacerlo, a pesar de que exista un grupo de personas y de que este tenga la decisión de hacerlo. Así, es necesario que se presten una serie de condiciones bien definidas para poder decir que se cuenta con un equipo de trabajo, a saber: a) debe existir un trabajo que requiera realización conjunta; b) debe existir previamente una estructura organizativa y funcional; c) debe estar conformado un sistema de carácter relacional; d) debe poseer un marco de referencia común; y e) debe asumir que la conformación de un equipo de trabajo consiste en un proceso que inevitablemente tomará cierto tiempo. (West, 2004)

En relación con lo anterior, Stacey (2001), afirma que en cualquier equipo, debe haber ante cualquier cosa un sentimiento de responsabilidad a nivel personal para realizar una tarea que habrá de llevarse a cabo de forma conjunta, de acuerdo con los objetivos por los que el grupo de personas en cuestión se unió y se constituyó como un equipo de trabajo. De igual forma, es absolutamente necesaria la existencia de una estructura organizativa y funcional que sea producto de los objetivos establecidos y que debe verse expresado en la repartición de los miembros del equipo. En adición a lo anterior, se hace indispensable un sistema relacional, que surge gracias a la dinámica interna del funcionamiento del equipo.

En este sentido, así como son necesarias ciertas condiciones, también se hace relevante que los miembros del equipo cumplan con ciertas características

y posean ciertas habilidades para poder marcar la tendencia hacia un proceso de equipo exitoso. Es bien sabido que siempre que las circunstancias de la organización y de las personas lo permitan, es mejor, tanto para la organización como para las personas, conformar equipos de trabajo. Sin embargo, resulta importante no pasar por alto que trabajar en equipo significa ir adquiriendo ciertas competencias. Así, si lo que se quiere es hacer un trabajo sistemático, se debe decidir qué competencias son las que se deben y quieren desarrollar en cada uno de los equipos. Esta es una decisión importante que debe tomar la persona facilitadora, juntamente con el equipo. Aunque son incontables las habilidades y competencias que se pueden desarrollar, existe un mínimo de tres competencias que resultan fundamentales para cualquier equipo si se quiere que éste sea medianamente eficaz: saber trabajar siguiendo una metodología científica; poseer las habilidades y capacidad de comunicarse con un mínimo de libertad personal y de respeto a las diferencias en ideas y en intereses y de capacidad de integración de las diferencias; y saber valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del equipo. (Ayestarán, 2005).

### *Conformación de equipos de trabajo*

Dadas las anteriores condiciones, puede afirmarse entonces que la formación de un equipo inicia en el momento en que se vislumbra la creación de una situación o cuando una situación ya dada requiere mejoras, satisfacer un cliente, emprender un nuevo proyecto, y en general cualquier actividad que requiera trabajo mancomunado y cuya complejidad haga que los pronósticos de un trabajo integrado sean mejores que los de un trabajo individual.

Entonces, como se ha podido observar, los equipos no resultan producto del azar o la coincidencia, sino que se dan gracias al paso de una serie de etapas que colaboran en su maduración. Así, en primera instancia, los equipos atraviesan una fase de formación, donde los integrantes inician un conocimiento mutuo y comienzan a definirse las funciones que cada uno cumplirá en el proceso; posteriormente, se pasa a una fase de caos o tumulto, donde los miembros del equipo comienzan a exponer sus ideas y puntos de vista personales y comienzan a aparecer los roces, los malentendidos y las confusiones, además de que las normas de funcionamiento comienzan a definirse; posteriormente sigue una fase de acoplamiento donde los integrantes comienzan a definir y afinar mecanismos de resolución de problemas y a comprender e identificar el comportamiento de sus compañeros; por último, se llega a un equipo maduro, donde sus miembros se encuentran sintonizados y donde existen normas y objetivos bien establecidos que todos los integrantes siguen. (Winter, 2000)

Resulta de vital importancia dentro del funcionamiento de un equipo que todos y cada uno de sus integrantes se hagan dueños del proceso, es decir, que todos conozcan la tarea a emprender, para que de esta forma puedan participar de forma activa en las discusiones respecto al “cómo” para conseguir el “qué”. Como dato útil cabe acotar que los equipos no tienen límites de integrantes y que su tamaño variará en función de la envergadura de la tarea, sin embargo, se recomienda que no estén conformados por tantas personas como para que la comunicación y el norte se vean malogrados ni por tan pocas que no se alcancen a acaparar los objetivos propuestos. (Intxausti, 2004)

A lo anterior, Katzenbach (2000) puede agregar que resulta imprescindible no ver de forma indistinta el hecho de trabajar en grupo con el de trabajar en equipo. En primera instancia, en el momento en que se trabaja en grupo los individuos se hacen responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. Por su parte, al trabajar en equipo, la responsabilidad y compromiso pasa a ser de todas las áreas o funciones y con los objetivos de la organización.

### *Clasificación de los equipos de trabajo*

Al tratar el tema del trabajo en equipo dentro de las organizaciones, no se puede pasar por alto mencionar que dependiendo de sus características pueden identificarse varias clases de equipos. En primer lugar se hallan los equipos de carácter funcional, compuestos por individuos provenientes de un mismo departamento, lo cual da por sentado que los miembros normalmente se conocen y es muy probable que hayan tenido oportunidad de trabajar juntos en otras ocasiones. Por tal motivo, este tipo de equipos no requieren dedicar tiempo extra en el conocimiento entre sus integrantes.

Por otra parte se encuentran los equipos trans-funcionales, los cuales están compuestos por individuos procedentes de diferentes departamentos, por lo tanto, los miembros generalmente no se conocen, por lo cual, el tiempo dedicado al conocimiento mutuo y al establecimiento de un ambiente de trabajo agradable es mayor.

En cuanto a la clasificación de los equipos de trabajo, Kottler y Camara (2000), discriminan entre equipos autodirigidos y equipos de alto rendimiento;

en el caso de los primeros, afirman que son aquellos en los que sus integrantes poseen total libertad de practicar las soluciones planteadas, haciéndose responsables de los resultados. Por su parte, un equipo de alto rendimiento es aquel que además de satisfacer las condiciones de la definición, obtiene resultados excepcionales si se comparan con las metas y los objetivos propuestos al inicio de un proceso.

Sea cual sea el tipo de equipo que se tenga, por lo general resulta necesario una guía, como un barco necesita un capitán o un ejército necesita un brigadier. Es en este punto entonces donde dentro del equipo se hace énfasis en una figura que surge por sí misma, que no debe forzarse sino que ella se abre paso de forma natural hasta hacerse notar. Es por eso, que se estudiará ahora el líder de los equipos. (Scholtes, 1991)

### *Liderazgo en las organizaciones*

El liderazgo ha sido un tema que ha tomado cierto auge en las últimas décadas, convirtiéndose en un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una con la actualidad, dada la lucha existente entre las organizaciones del mercado por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. Indudablemente, cuando se habla de organizaciones y personas resulta indispensable mencionar a los líderes de la actualidad, es decir, aquellos que

son capaces de jalonar el éxito de sus organizaciones y que a la vez guían a sus subordinados a conseguirlo.

El liderazgo es uno de los temas que, en el ámbito de los negocios, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño, diferenciándolos simplemente de los gerentes.

Uno de los aspectos que más da de qué hablar es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes. A tal efecto, Bruce Henderson (1979), indica que "la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización para hacer lo que debería hacer". O como lo dice Warren Bennis (2008), "los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen lo correcto".

En consecuencia con lo anterior, se aboga hoy en día porque existan y surjan cada vez más líderes, sea cual sea la esfera, y llámese esta empresarial, política, educativa o religiosa, en cualquier lugar donde el objetivo sea desarrollar un propósito y lograrlo en equipo, será necesario, irrevocablemente, contar con la figura de un líder. (Preciado y Monsalve, 2008)

Siendo el caso aquí propuesto el de las organizaciones, es posible afirmar que también en este contexto, aquel identificado como líder, al igual que cualquier otra persona, posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Dicha observación permite un entendimiento que posteriormente dará vía al conocimiento de quienes se encuentran alrededor, lo cual permite una mejor y más efectiva práctica del liderazgo. (García, Smith & Peterson, 1990)

### *Definiciones de liderazgo*

Para entender de mejor manera la relación mencionada hasta ahora entre liderazgo y trabajo en equipo, se hace necesario buscar una definición un poco más concreta de lo que es un líder, Yarce (2005) define el líder como aquel individuo que al interior de un equipo posee la capacidad de influir, motivar, organizar y concretar en acciones para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, siempre al interior de un marco de valores.

Existen muchas más definiciones de liderazgo como, por ejemplo, la aportada por Chiavenato (2001) quien lo define como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana” (pg. 84), acotando a lo anterior que el liderazgo constituye un fenómeno de carácter social, cuya influencia se da, principalmente, dentro del marco de los equipos de trabajo.

A su vez, Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin y Hein(1991), afirman que el liderazgo hace referencia a aquella influencia ejercida por una persona sobre su grupo de referencia. Afirman además que por medio de la influencia mencionada, aquel llamado líder consigue que otros realicen las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia del colectivo.

Tal vez por el auge ganado por el término, se ha abierto espacio para malinterpretaciones y confusiones, en este sentido, resulta de vital importancia el aporte realizado por Kotter (1997) quien ayudó a discernir entre aquellos individuos que cumplen roles de liderazgo y aquellos que se limitan a otros estilos directivos. Así, según el autor, quienes se limitan a asumir el papel de directivos, preocupándose siempre sólo por asumir sus funciones y adherirse a ciertas estructuras, trabajar según procedimientos establecidos y seguir reglas formales, pueden ser llamados gerentes, y se caracterizan por delegar la tarea de promover una visión al interior de la organización o, simplemente, no la llevan a cabo. El autor afirma, respecto a este estilo, que si bien en el corto plazo puede dar resultados aceptables, en el mediano y largo plazo puede desencadenar disminución en el ritmo de trabajo, inestabilidad del personal en su cargo e incluso aumento en el índice de faltas.

Por otra parte, el mismo autor afirma que las personas que son consideradas como líderes actúan de forma diferente, promoviendo al interior de la organización espacios donde sea posible discutir y analizar las condiciones de la empresa y de sus colaboradores, además se esmeran por desarrollar elementos tales como la motivación, la influencia, la comunicación y la visión compartida.

Al concepto anterior se puede agregar que líder es esa persona carismática, capaz de persuadir e influenciar, que ejerce la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización),

Analizando esta definición, se pueden desglosar varias características específicas que debería tener una persona que se considera Líder: la primera es que tiene la Capacidad de Conducir a Otros, conduce a otros en un proceso, conduce a otros a alcanzar un propósito definido. Segundo, toda persona que está comprometida con el liderazgo de su organización, debe tomar en cuenta estos factores; debe tener la capacidad de conducir a los demás empleados, esta capacidad debe desarrollarse de manera continua, a medida que transcurre el proceso, hasta alcanzar determinado fin; debe estar consciente, cual debería ser el proceso que se necesita para llegar al objetivo que esta proponiendo alcanzar la compañía; También debe conocer los verdaderos propósitos, que quiere alcanzar la compañía, y en base a eso trabajar en el logro de sus objetivos.

Si un líder no tiene la convicción de estos tres aspectos primordiales, no esta claro, con la visión de su liderazgo.

### *Características de un líder*

Como se ha observado hasta ahora, el liderazgo posee definiciones altamente similares que permiten delimitar su condición de buena manera. Además de lo anterior, es posible mencionar características inherentes a un líder que permiten identificar líderes netos y diferenciarlos de aquellos que no lo

son, tarea por sí difícil en el mundo empresarial, donde se tiende a confundir a aquellas personas que ocupan cargos directivos con líderes cuando dicha condición no siempre se da. Por esta razón, resulta de vital importancia distinguir entre un gerente y un líder, para este fin, Avolio (1999) menciona que los líderes tienen en sí una serie de características que se encuentran en su interior que los diferencian dentro de sus organizaciones y les permiten influir de forma decisiva en procesos de cambio y además lograr adaptarse a situaciones que resulten adversas y por ende complejas. En corrientes como el liderazgo carismático se afirma que los líderes se caracterizan por proyectar altos niveles de autoconfianza, cierto grado de dominancia, y una alta convicción en sus valores y creencias. (Sosik, 2005), acotando que el respecto que infunden, se convierte en camino para inspirar y motivar a los empleados a actuar, emitiendo comportamientos que sean percibidos por sus subalternos como dignos de seguir y replicar.

Como complemento de lo anterior, Chávarri (2001) afirma que constituye un grave error de carácter conceptual llegar a confundir el liderazgo con la dirección dentro del contexto de las organizaciones de hoy en día, puesto que más allá de un proceso directivo, el liderazgo constituye un proceso de influencia social. De igual forma, el mismo autor afirma sobre las características del liderazgo, que las más relevantes son: “a) es un comportamiento determinado; b) dicho comportamiento es característico de una persona, aquella que dirige al grupo; c) el comportamiento del líder produce resultados extraordinarios orientados hacia la consecución de determinados objetivos del grupo; y d) el fenómeno es un proceso de influencia desde el líder hacia sus seguidores”. (pp. 39)

Por su parte, Castro (2006), agrega una nueva característica del liderazgo, y es la aceptabilidad social, es decir que se coloca en este punto al liderazgo como un proceso netamente atributivo que viene a ser resultado de la percepción social, teniendo este punto como esencia el que el individuo sea percibido como líder por quienes lo rodean y quienes se ven impactados por sus pensamientos y acciones. Así, si un individuo es catalogado como un líder, la influencia que ejerce sobre aquellos que lo siguen se verá, muy probablemente, notoriamente incrementada.

Además del respeto, Bennis (1999) resalta que un buen líder debe generar confianza, y además ser fiel representante de valores positivos, puesto que estos se constituyen en una importante condición para que el liderazgo emerja, es decir, se da por hecho que las organizaciones necesitan siempre que sus líderes generen cambios positivos, partiendo de llevar a los subordinado a enfrentar retos que les ayuden a forjarse ellos mismos como líderes, teniendo como cimientos valores como la justicia, la integridad y la responsabilidad.

Existe también otra característica a la que no puede escapar aquel que se denomine o sea denominado como líder: la capacidad de mirar hacia adelante, es decir, de visionar el futuro; un verdadero líder debe estar en capacidad de mantener a su equipo en el largo plazo si el proyecto en el que se encuentran inmersos así lo requiere. Esta característica sumada a la de poseer la capacidad de generar cambios hacen la figura del líder mucho más compacta y útil. Para esto último, el líder debe realizar un profundo análisis de su entorno, y de lo que está rodeándolo a él y a su equipo de trabajo; debe identificar amenazas y oportunidades y jalonar las medidas necesarias para aprovechar las primeras y neutralizar las segundas.

Otra dimensión que no puede ser excluida cuando se habla de liderazgo se encuentra estrechamente ligada con la clase de motivación predilecta del líder en cuestión. Sin embargo, antes de entrar a tratar este punto, resulta necesario mencionar que para Chiavenato (2001) la motivación es “el impulso que lleva a una persona a la acción y que puede ser provocado por un estímulo externo, proveniente del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo”. (pp. 47) Una vez clara la definición, se puede vislumbrar la importancia de la motivación cuando se habla de liderazgo, dada la estrecha relación existente entre ésta y las necesidades propias de una tarea o un puesto de trabajo, las cuales pueden verse satisfechas o no dependiendo del tipo y grado de motivación recibida. (Hunter, 2007)

De esta forma, resulta posible decir que a pesar de existir características comunes a todos los líderes, existe también la posibilidad de diferenciarlos entre sí por la forma en que aplican, llevan a cabo o ejercen dichas características, así, es posible hablar de una clasificación del liderazgo, o en términos más conocidos, de diferentes estilos de liderazgo.

### *Estilos de liderazgo*

De esta manera, además de identificar y mencionar las principales características que debe poseer un líder, resulta pertinente también mencionar que se han diferenciado diversos tipos o estilos de liderazgo, dependiendo del rol y el enfoque que tome el individuo al interior del equipo. De esta forma, existe un estilo llamado autocrático, donde el líder asume total responsabilidad y autoridad sobre la toma de decisiones, además se encarga de dirigir, motivar y

controlar a los subalternos. Este tipo de liderazgo se caracteriza también porque el líder que lo sigue puede considerar que él y sólo él es la persona indicada y con la capacidad suficiente para tomar decisiones que revistan importancia, además de pensar o sentir que sus subalternos no cuentan con la capacidad necesaria para guiarse a sí mismos. En este caso, la respuesta general de los subalternos debe ser de total obediencia y acato a la autoridad. (Burns, 1998)

Por otra parte, se encuentra el líder democrático o participativo, que es aquel que basa su liderazgo en la consulta y el consenso, sin llegar a delegar su derecho a tomar decisiones cruciales, se encarga de fijar directrices a sus subalternos y abre consulta respecto a sus ideas y opiniones sobre todas aquellas decisiones que puedan competerles. Otro factor que los caracteriza es la habilidad de escuchar y analizar cuidadosa y profundamente las ideas y requerimientos de sus subalternos además de aceptar contribuciones siempre y cuando estas sean relevantes, posibles y prácticas.

Un último estilo de liderazgo es el llamado liberal, el cual delega a los subalternos total autoridad para la toma de decisiones, esperando siempre que ellos asuman la responsabilidad impulsados por propia motivación, guía y control. En este tipo de liderazgo las reglas dictadas son mínimas y el líder suele proporcionar bajo contacto y apoyo a quienes lo siguen. Para que un equipo donde se da este estilo de liderazgo funcione, es necesario que los subordinados sean altamente calificados y capaces. (Conger, 1999)

Por otra parte, Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) proponen la existencia de dos tipos de liderazgo: el transformacional y aquel llamado transaccional. En caso del primero, afirman los autores que se trata de aquel donde se da una

relación de estimulación bidireccional entre el líder y aquellos que lo siguen, dándose así un cambio y un aumento en la moral interna del equipo, viéndose esto reflejado en el logro de importantes resultados para la organización; caso diferente al del liderazgo transaccional, donde es el líder quien guía o motiva a quienes lo siguen hacia la consecución de metas establecidas, utilizando siempre como incentivo herramientas tales como las recompensas contingentes.

No obstante, el vertiginoso dinamismo de las organizaciones ha llevado a que autores como Mendoza y Ortiz (2006) hacen referencia a un nuevo estilo de liderazgo llamado “liderazgo de rango completo” o “full range leadership” que consiste en la fusión en un todo de las características del liderazgo transaccional y transformacional que permite obtener como resultado la satisfacción de todas aquellas necesidades tanto de los individuos como del grupo, así como la dosis de esfuerzo adicional requerida para alcanzar las metas comunes y la efectividad exigida por la organización.

De esta forma, queda claro la preponderancia del liderazgo dentro de procesos de trabajo en equipo y la importancia de equipos de trabajo bien estructurados para el óptimo funcionamiento y desarrollo organizacional, sin embargo, surge aquí un tercer factor muchas veces ignorado, y cuyo manejo inadecuado puede traer consecuencias inesperadas y negativas en procesos que han requerido tiempo, esfuerzo y dinero: el poder.

### *Poder en las organizaciones*

Resulta evidente que una organización, además de cualquier otra característica sea, ineludiblemente un epicentro de interacciones sociales

continuas, las cuales poseen como característica intrínseca “el ser conflictivas encontrándose implicadas en un campo del ser correlaciones de fuerza imbuidas en relaciones cabales de dominación” (pp. 2). (Drolas, Montes y Picchetti, 2005)

De esta forma, los mismos autores hacen énfasis en que resulta imposible lograr un entendimiento confiable del desarrollo de una organización de trabajo sin poder identificar al mismo tiempo los instrumentos de poder y el modo en que este se despliega, se distribuye y se utiliza.

Así, es posible decir que las relaciones de poder resultan totalmente inherentes a la organización, siendo el poder el llamado a estructurar los contextos de acción dentro de la empresa. Así, las organizaciones son el resultado del entramado de juegos de poder que se teje entre todos aquellos que interactúan en su interior. De esta forma, resulta atinado pensar que hasta cierto punto, las relaciones de poder sumadas a las identidades del individuo y el colectivo se convierten en el trasfondo de todos los procesos organizacionales. (Foucault e Imiel, 1996)

No obstante, resulta apresurado intentar adentrarse en el tratamiento del poder dentro de las organizaciones sin antes intentar concretar una definición del término. En este orden de ideas, Chauv (2006) afirma que el concepto de poder puede adquirir muchos matices dependiendo del contexto en el que se observe y/o sea utilizado; lo cierto, es que el poder mismo se encuentra presente en cualquier lugar y momento donde hay interacción social, desde los contextos más simples a los más complejos y desde los tiempos más remotos a los contemporáneos.

Haciendo un mayor acercamiento a la definición de poder, se hace referencia a la ascendencia etimológica de la palabra, la cual proviene del latín *possum*, término que expresa la capacidad que posee un individuo de colocar su voluntad sobre las de aquellos que lo rodean.

El tema del poder y su manejo dentro de los grupos sociales ha entrado en la incumbencia de áreas como la filosofía, donde uno de sus más grandes exponentes ha dado importantes nociones que han coadyuvado al avance del entendimiento del concepto. Se hace referencia en líneas anteriores a Foucault, (1991) quien afirmó que el concepto de poder resulta multidimensional, pasando a afectar en su totalidad los actos humanos y la totalidad de los escenarios donde se presenta interacción, pues en todos ellos se presentan relaciones de prohibición y castigo.

Por su parte, Weber (1977) citado por Chaux (2006) define el poder como aquella probabilidad existente de imponer la voluntad propia, sin importar resistencias ni el fundamento de dicha probabilidad. A su vez, Morin (1994) define poder como la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, a saber, un sistema.

En un mayor acercamiento a las organizaciones, Morgan (1991) plantea diversas formas de comportamiento en donde se puede observar que éste tipo de relaciones son importantes. Tal como él mismo afirma: “las organizaciones no están determinadas únicamente por sus entornos; también toman sus formas de los intereses inconscientes de sus miembros y las fuerzas inconscientes que configuran las sociedades en las que existen, porque hacen parte de ella y por lo tanto la afecta”(pp.125)

Se puede definir también el poder también como la facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o de la empresa, a la cual, represente.

Para Napoleón Hill (1961), “Los planes son inertes e inútiles si no se dispone del poder suficiente para transformarlos en acción.” Afirma además, que es posible definir el poder como «conocimiento organizado e inteligentemente dirigido». El poder, tal y como se utiliza el término aquí, se refiere al esfuerzo organizado, suficiente para permitir a un individuo transformar el deseo en su equivalente monetario.

El esfuerzo organizado se produce a través de la coordinación del esfuerzo de dos o más personas, que trabajan para alcanzar un fin determinado, en un espíritu de armonía.

### *Tipos de poder*

De igual forma, resulta importante mencionar que autores como Pelegrí (2004) han logrado tipificar el poder, no como verbo referente a la capacidad de actuar sino como sustantivo, identificando entonces varios tipos de poder, dentro de los que se encuentran el poder de carácter coercitivo (siendo este el que se basa en la fuerza y/o la amenaza de castigo); se encuentra también el poder manipulativo (aquel ejercido a través de engaños); el poder de derecho (que es aquel donde la autoridad es concedida); el poder de influencia (también llamado persuasión); el poder referente (aquel que brinda la capacidad de identificación y de actuar como alguien que se constituye en un modelo; el

poder de experto (que es aquel ejercido bajo los preceptos de conocimientos teóricos y prácticos); y por último el poder informacional (consistente en el manejo de situaciones cuando se tiene control sobre la información necesaria para la toma de decisiones).

A lo anterior, Molero (2002) incluye el concepto de distancia de poder, que consiste en el grado en el cual aquellos miembros menos poderosos al interior de una organización esperan, e incluso aceptan que el poder se encuentre distribuido de una forma dispar. Así, en las organizaciones con baja distancia de poder resulta común que las decisiones sean tomadas por consenso y que los subordinados se sientan en libertad de exteriorizar sus puntos de vista sin importar si estas van en contra de las planteadas por sus superiores; en el caso contrario, los subordinados sólo estarán en libertad de expresarse cuando sus puntos de vista respaldan los de sus superiores o los rechazan por completo, aumentando de esta forma la probabilidad de un ambiente tenso dentro de estas organizaciones.

En adición a lo anterior, es necesario mencionar un factor que, dados los cambios organizacionales y sociales de los últimos tiempos, no se puede dar por descontado, la equidad de género y el poder asumido por las mujeres dentro de las organizaciones. En este sentido, es una realidad que hoy por hoy un significativo número de mujeres han dejado a un lado el rol que tradicionalmente la sociedad les asignó y han logrado altos niveles de preparación y experiencia académica y profesional, mostrando así cada vez más la disposición femenina a transgredir patrones y estereotipos históricamente aceptados; no obstante tan visible cambio, hay que decir que aún no se logran romper las clásicas relaciones de poder que han regido el mundo organizacional, pero sea dicho

también se han comenzado a dar pasos agigantados, sobre todo en países desarrollados, permite vislumbrar una tendencia a la igualdad de género en las relaciones de poder, que si bien no se ve cercana aún, genera desde ya expectativas ante tal cambio. (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003)

John French y Bertram Raven (1959), ofrecieron un enfoque mas detallado y profundo para intentar esclarecer y determinar las bases sobre las cuales un superior influiría en un subordinado. Ellos proponen cinco principios diferentes de poder:

Uno es el Poder coercitivo basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es de ser despedido o de recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.

Otro es el Poder de recompensa, este es opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa. No es raro que un grupo trate de negar el poder de recompensa castigando a aquellos miembros que responden a él.

El Poder legítimo, el cual emana del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia.

Otro es el poder experto que reside en la persona que tiene conocimiento o experiencias especiales y prácticas, que le permiten ganarse el respeto y cooperación del grupo.

Y por último es el poder de referencia se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia su persona. Ejemplo: Hacerlo sentir valioso; Hacerlo sentir nuestra aprobación. Hacerlo sentir importante.

### *Revisión empírica de las variables organizacionales*

Han sido diversos los estudios que han intentado generar un acercamiento a los temas de trabajo en equipo, liderazgo y poder, temas que por su amplia aplicación y su cercanía al ser humano pueden ser estudiados en diferentes contextos.

En el caso del liderazgo, se pudo constatar que autores como Molero y Navas y Cuadrado (2003); Pedraja y Rodríguez (2004); Calvo y García (2004); y Lupano y Castro (2008), dedicaron sus estudios a trabajar el liderazgo en relación con otras como estilos de liderazgo, eficacia, género e incidencia en el desarrollo organizacional; seleccionando poblaciones diversas como por ejemplo directivos de entidades públicas, profesionales de enfermería y hombres y mujeres con características socio-económicas y laborales semejantes. Durante el acercamiento a los estudios sobre liderazgo encontrados, se pudo notar también que los esfuerzos académicos para conocer mejor esta variable provienen de países como España (y en general la Unión Europea), Estados Unidos y Chile. Cabe resaltar también que en cuanto a instrumentos, en una investigación se hizo evidente la utilización de escalas de

medida como el EVAT-30 y el SBDQ. Para mayores señas, a continuación se presentará información más extensa además de los resultados de diversas investigaciones relevantes para el tema en mención:

Así, en primer lugar, en lo que tiene que ver con liderazgo y género, Cuadrado, Molero y Navas (2003), adelantaron un trabajo que buscó averiguar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. Se incluyen los estilos más investigados desde la perspectiva psicosocial: «autocrático»-«democrático», «orientación a la tarea»-«orientación a las relaciones» y «transformacional»-«transaccional». Asimismo, se pretendió conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: a) las relaciones existentes entre los comportamientos auto-percibidos referidos a estos estilos y b) los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. Para ello, se solicitó a 118 personas (65 hombres y 53 mujeres) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas que completasen un cuestionario en el que se incluían todas estas variables. Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.

Por su parte, Pedraja y Rodríguez (2004), en su estudio “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, tuvieron como objetivo analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, trabajaron con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región

de Tarapacá, Chile. En este contexto, relacionaron econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación demostraron que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones pública.

De igual forma, América Latina no ha sido ajena a los estudios sobre liderazgo, tal como lo reseñan Ogliastri y cols. (1999), quienes hacen referencia al estudio Globe realizado en 64 países del mundo incluidos diez de América Latina. Este documento reporta exclusivamente la investigación cuantitativa, y se centra en 18 escalas de cultura y veintiuna variables de liderazgo. Se realizó una encuesta cuantitativa a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluidos 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores. Los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados. Se midió tanto la descripción de su cultura como la preferencia por ciertos valores. Los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales: a) América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre; b) son sociedades con valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera; c) los valores de colectivismo familiar y de

lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, y también la preferencia por que se mantenga así; d) son sociedades individualistas, pero hay un gran deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales; e) de sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos; f) de sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente igualdad entre los géneros; g) de sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro; h) querrían tener una sociedad un poco más humana que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional; i) los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal.

A su vez, el trabajo en equipo también ha sido blanco de numerosos estudios, que han pretendido desentrañar información respecto a su dinámica y funcionamiento. Para fines de este trabajo se han seleccionado cuatro estudios de autores como Campion, Papper y Medsker (1996); Leslie y Van Velsor (1998) Ardila y Gómez (2004); Llorén, Ruiz y García (2004); y donde el trabajo en equipo es, por lo general, estudiado en relación a variables como el liderazgo, el desarrollo organizacional, el aprendizaje organizacional y la eficacia. Los estudios en mención fueron realizados dentro de poblaciones diversas, como directores ejecutivos de diferentes organizaciones, gerentes y subordinados, haciéndose evidentes esfuerzos investigativos de carácter tanto local como transnacional, así, países como Colombia, España y demás integrantes de la Unión Europea han sido epicentro de avances teóricos y empíricos sobre el tema en cuestión. Los párrafos subsiguientes permitirán apreciar las investigaciones antes mencionadas y sus resultados con mayor detalle.

Por su parte, Campion, Papper y Medsker (1996) realizaron una investigación donde demostraron que las características del equipo de trabajo pueden estar relacionadas con la eficacia. Este estudio proporciona una réplica con los trabajos profesionales de los trabajadores del conocimiento, las diferentes medidas de eficacia, y unidades de trabajo que varían en el grado en que los miembros son identificados como un equipo. Se recogieron datos de 357 empleados, 93 gerentes, y registros de archivos de 60 equipos en una organización de servicios financieros. La medición de las características del equipo se realizó con los cuestionarios completados por los empleados y gerentes. Además, la medición de la eficacia incluyen sentencias del jefe inmediato en dos puntos en el tiempo, además de los juicios de los empleados, y los registros de archivo de satisfacción de los empleados y las evaluaciones del desempeño. Los resultados fueron similares a hallazgos anteriores en que las características de la mayoría de los equipos estaban relacionadas con los criterios de mayor eficiencia. Las relaciones fueron más fuertes de las características del proceso, seguido por el diseño del trabajo, el contexto, la interdependencia, y otras características.

Cómo se puede ver en la investigación anterior, liderazgo y trabajo en equipo son variables que van de la mano y por ende se suelen estudiar juntas, no obstante, estos estudios no siempre se realizan al interior de las fronteras de un país, sino que trascienden a escalas incluso globales, como es el caso de la iniciativa “comparación transnacional de liderazgo efectivo y trabajo en equipo: hacia una fuerza de trabajo global; estudio realizado por Leslie y Van Velsor (1998) donde compararon las respuestas de los líderes de seis países de la Unión Europea y los Estados Unidos acerca de sus percepciones sobre los

trabajos relacionados con los valores de los líderes y miembros del equipo. Los resultados no sólo permitieron establecer un perfil de liderazgo eficaz para aquellos que trabajan en equipos nacionales en la Unión Europea, también proporcionó un marco para pensar acerca de cómo desarrollar vías eficaces de las alianzas nacionales en todas partes. Los hallazgos se centraron en la comparación de los resultados y las percepciones de un liderazgo efectivo, los líderes eficaces como los miembros del equipo, la afiliación efectiva y un liderazgo eficaz cuando se trabaja en toda Europa. Las similitudes y diferencias entre los líderes efectivos son igualmente detalladas, junto con el líder de las diferencias entre los miembros y los posibles conflictos en equipos multinacionales. Un sorprendente consenso surgido en lo que se exigirá a los dirigentes y miembros de equipos multi-nacionales, como un equilibrio de liderazgo accesible, democrático, moderado y dominante que combina la estabilidad con la creatividad.

En este sentido, una línea de investigación dirigida por Ardila y Gómez (2004) tuvo como objetivo corroborar la existencia de similitud entre el concepto de trabajo en equipo dado a nivel universal y el manejado en el ámbito colombiano, esfuerzo este que constituye un aporte nacional al estudio de dicho concepto.

Una investigación que no se puede pasar por alto en el presente trabajo, pues otorga atención a dos de las variables aquí estudiadas (trabajo en equipo y liderazgo), fue el realizado por Llorén, Ruiz y García (2004), donde se puso en evidencia la gran incidencia que tienen tanto el liderazgo como el trabajo en equipo sobre factores y procesos básicos para el desarrollo organizacional como lo son el rendimiento, la innovación y el aprendizaje. De forma más

explícita, según reseña el estudio, se utilizaron datos empíricos de 202 directores ejecutivos en empresas españolas, los resultados apoyan la hipótesis de que: a) liderazgo y alienta el apoyo de cohesión trabajo en equipo, aprendizaje organizacional y la innovación técnica y administrativa; b) el trabajo en equipo fomenta la cohesión del aprendizaje y esto, a su vez, alienta la innovación técnica y administrativa, y desempeño de la organización c) se mejora a través de la cohesión trabajo en equipo, aprendizaje organizacional y la innovación técnica y administrativa. En síntesis, el estudio permitió ubicar ambas variables como pilares que soportan a la organización, brindándole a ésta estabilidad, fortaleza y progreso.

Como complemento de lo anterior, resulta pertinente incluir estudios que traten la tercera variable, poder, dada la gran importancia de la misma, sobre todo como complemento de la triada también compuesta por trabajo en equipo y liderazgo. Dentro de los trabajos investigativos seleccionados sobre poder, se puede apreciar la intención de autores como Sánchez (2000), Catalá, Ramos, Barberá y Candela (2002) y Fletcher (2004) de relacionar dicha variable de forma separada con otras tales como el liderazgo situacional, efectividad del liderazgo y el género, dentro de poblaciones comprendidas por altos mandos, mandos medios y subordinados. Cabe resaltar que en esta sección de investigaciones es España el país con mayor número de aportes. En este último grupo de investigaciones también se hizo uso de instrumentos, como en el caso de Catalá, Ramos, Barberá y Candela quienes utilizaron para su trabajo el cuestionario de liderazgo de Bass y Avolio. A continuación se apreciará con mayor detalle el contexto y resultado de los trabajos en mención.

Por su parte, Sánchez (2000) cotejó las variables de poder y liderazgo a través de un estudio cuyo objetivo fue analizar los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional - TLS - en una muestra compuesta por 105 subordinados y 18 mandos del personal del Área de Bienestar Social en la Administración Local. Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y subordinados en sus estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y subordinados en la efectividad del liderazgo.

Así, en lo que respecta a poder y género Catalá, Ramos, Barberá y Candela (2002), adelantaron en España un trabajo cuyos objetivos fueron, por un lado, comprobar en una amplia muestra representativa de hombres y mujeres que desempeñan puestos de dirección si existen diferencias en su estilo directivo; y por otro lado, si es así, analizar su correspondencia con los estilos transaccional y transformacional a partir del cuestionario de liderazgo de Bass y Avolio. La interpretación de los resultados demuestra la necesidad de fomentar la incorporación de las mujeres a cargos de dirección, no únicamente por razones humanitarias basadas en la igualdad de derechos y oportunidades, sino por la contribución del estilo directivo femenino a la eficacia organizacional.

En el mismo orden de ideas, Fletcher (2004), en su estudio explora una serie de paradojas incrustadas en los llamados modelos de liderazgo. Sostiene que si bien estos modelos hacen hincapié en el liderazgo como un proceso social que depende de las redes sociales de influencia, los conceptos se presentan a menudo como el género y, en menor medida, el poder neutro, no sólo en teoría, sino en la práctica. El estudio explora este fenómeno, argumentando que los conceptos están arraigados en un conjunto de

interacciones sociales en donde "hacer género", "poder hacer", y "la práctica del liderazgo" están vinculados. Además, explora estas dinámicas, y sugiere que las teorías de liderazgo que dejar de considerar el género y las implicaciones de energía de las interacciones sociales y las redes de influencia puede conducir a la cooptación de estos modelos, constituyendo desafío radical a las prácticas de trabajo actuales, las estructuras y normas.

John French y Bertram Raven (1959), expresan en sus estudios que el poder esta significativamente relacionado con la calidad del rendimiento de un grupo y la reducción de los costos y que el promedio de beneficios decrece cuando se usa el poder basado en las recompensas; por el contrario se aumentan los costos del mantenimiento de un grupo cuando se ejerce el poder coercitivo.

Andrew Carnegie (1998), fue uno de los pioneros en describir las características económicas del trabajo en equipo, esto lo hizo basándose en su propia experiencia cuando se rodeó de unos cincuenta hombres, con el propósito definido de fabricar y vender acero. El atribuye toda su fortuna al poder acumulado a través de ese equipo de trabajo.

## Metodología

### *Tipo de investigación*

Esta Investigación consta de una revisión bibliográfica encaminada a ofrecer un amplio panorama acerca de las variables Trabajo en equipo, liderazgo y poder, mediante la revisión y sistematización de artículos, textos y capítulos de libros escritos referentes al tema estudiado, lo que quiere decir que es de tipo descriptivo.

Para la realización de esta investigación se utilizó el método de investigación científico (Hernández, Fernández y Batista), de tipo descriptivo, no experimental y documental

.

### *Unidades de análisis*

Durante el proceso de construcción y redacción del trabajo presentado y con el fin de nutrirlo con información relevante, válida y pertinente fue necesario realizar una minuciosa revisión de carácter bibliográfico acerca de liderazgo, trabajo en equipo y poder. Las fuentes utilizadas provinieron de diferentes medios: en primer lugar un medio virtual, representado por la internet, donde se realizaron consultas en libros y revistas virtuales, así como en portales indexados; a su vez, los medios impresos, más exactamente los libros y revistas especializadas, también aportaron buena parte de la información utilizada.

Cómo ya se ha mencionado, para la realización del presente trabajo se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Es importante mencionar que las fuentes utilizadas se encontraron tanto en español como en inglés. Respecto a las fuentes primarias sobresalen autores como Chiavenato, con el libro “Administración: procesos administrativos”(2002); de igual forma, Katzenbach con “El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades” (2000); por su parte, dentro de las fuentes secundarias, compuestas por información obtenida de publicaciones de internet, cabe destacar a Leslie y Van Velsor con su publicación “A Cross-National Comparison of Effective Leadership and Teamwork: Toward a Global Workforce” (1998) y Chaux con “Una mirada a las relaciones de poder en las empresas con una perspectiva compleja” (2006). Además de lo anterior, las bases de datos como DIALNET también constituyeron una fuente importante de información para este trabajo.

### *Procedimiento*

La consecución de los objetivos de esta monografía exigieron el seguimiento de una serie de pasos que a la postre guiaron y dieron solidez al trabajo realizado. Así, inicialmente se realizó un acercamiento a los temas a través de lectura, principalmente de libros, material éste que resultó fundamental y primordial para la presente revisión; y posteriormente diferentes textos conseguidos en internet, lo cual permitió a las autoras ubicarse dentro de las temáticas y esbozar lo que sería el hilo conductor del trabajo.

Una vez trazado el camino a seguir, se prosiguió a la búsqueda de información y la selección de aquella que resultara válida y útil para la

consecución de los objetivos, como ya se ha mencionado dicha recolección se realizó de fuentes secundarias tanto en medio físico cómo virtual. Cabe resaltar que el presente trabajo se caracterizó por un proceso constante de revisión y corrección que permitió mantener el rumbo evitando desvíos conceptuales e inclusión de información impertinente.

## Discusión

Fueron aproximadamente 50 textos entre artículos, revistas y libros los revisados, las páginas visitadas y los expertos consultados a lo largo de la anterior revisión para lograr una visión concreta y más cercana de un cúmulo de temas que dejó de ser importante para convertirse en imprescindible en el mundo contemporáneo: trabajo en equipo, liderazgo y poder. De igual forma, éste recorrido permitió, además de un claro acercamiento a las temáticas, extraer una serie de conclusiones, observaciones, puntos a discutir y recomendaciones que se presentarán a continuación:

En primera instancia, no está de más afirmar que la tendencia de los seres en el mundo actual está dirigida a conformar equipos al momento de responder a las exigencias impuestas por el ambiente. Este hecho puede ser explicado por la dinámica, cada vez más rápida, del mundo en que se vive, así como por la cada vez mayor complejidad de las tareas que se afrontan. (Peiró, 1990)

Por otra parte, resulta muy importante resaltar que existe una amplia diferencia entre un grupo, donde se puede afirmar que todo equipo es un grupo más no todo grupo es un equipo. Para que un equipo sea real, debe pasar por una serie de procesos y experiencias que amalgamarán a sus integrantes hasta convertirlos en uno. Dichos procesos son los que permiten que el equipo paulatinamente madure hasta alcanzar su clímax, así, un equipo no será jamás producto de la inmediatez o el azar, sino por el contrario de la planeación y la maduración. (Pallarés, 1993)

Otra conclusión derivada de la anterior revisión permite afirmar que dentro de todo equipo, los procesos subyacentes permiten vislumbrar, algunas veces desde el inicio, otras un poco más adelante, una figura que resulta vital para el funcionamiento del conjunto y la consecución de los objetivos propuestos, esto es el líder, aquel sujeto capaz de inspirar a quienes están a su alrededor, motivar a la realización de las tareas y guiar hacia el logro de los objetivos. El líder no es el 100% del equipo, pero de un buen líder dependerá en gran medida el éxito que quienes lo rodean puedan tener.

Continuando con la idea anterior, resulta importante resaltar también que la revisión realizada permite concluir que si bien son varias las clases de liderazgo identificadas en el trasegar de la historia y a través del estudio de la dinámica grupal, ninguna de estas es mejor que la otra, de hecho, cada una de ellas resulta bastante adecuada en cada uno de los estadios por los que pasa el equipo antes de lograr su maduración, así, un líder autocrático podría ser fundamental en los primeros momentos de un equipo, donde todo es caos y confusión; un líder democrático sería muy útil en las fases medias, donde hay más organización pero aún se necesita alguien que recuerde las normas y lleve a su cumplimiento; y por último, un líder liberal puede ser el más conveniente para las últimas fases, puesto que un equipo maduro y bien conformado sabrá utilizar bien la libertad que éste tipo de líder les concederá. (Quintanilla & Bonavia, 1993)

De igual forma, tras la realización del presente trabajo resulta bastante claro que no se puede dejar de lado la importancia de la tercera variable tratada en el mismo: el poder. Variable que en muchas ocasiones se deja a un lado o no se le presta la atención suficiente, ignorando de esta forma que su manejo, su

desarrollo, sus manifestaciones y su manejo, componen un factor determinante dentro del trabajo en equipo y en la forma en que el líder se desempeña, teniendo por ende una innegable repercusión a nivel de desarrollo organizacional.

En complemento de lo anterior, y referente a las tres variables tratadas se resalta en este punto del trabajo, la innegable trilogía existente entre ellas, de igual forma se puede afirmar que funcionan como un sistema, dentro del cual una variación en una de ellas, sin importar cual sea, tendrá incidencia sobre las dos restantes. Por esta razón, las organizaciones deben direccionar sus esfuerzos al logro de un equilibrio entre trabajo en equipo, liderazgo y poder. Lo anterior debe ser hecho teniendo siempre presente que no existen estilos mejores que otros ni combinación ideal; la medida y el estilo utilizado en cada una de las tres variables debe estar directamente ligado y ser totalmente coherente con las características de las otras dos variables, y sobre todo con las características organizacionales y los perfiles de todos y cada uno de los integrantes de la red social, en este caso llamada organización.

En la actualidad, la organización transformada requiere que los sistemas y prácticas de Recursos Humanos se enfoquen en tareas, no en puestos; en equipos de trabajo, no en individuos; en procesos, no en funciones; en el aprendizaje organizacional, no en mantener la tradición; y en sistemas de manejo dinámico del desempeño y la compensación, en vez de estructuras y esquemas salariales estáticos",

Se puede afirmar entonces que dentro de las organizaciones, trabajo en equipo, liderazgo y poder constituyen un sistema que de encontrar un equilibrio se verá reflejado en el buen funcionamiento y desarrollo de la organización,

pero que a su vez, y cumpliendo la ley general de sistemas, de desequilibrarse o entrar en un funcionamiento fuera de ritmo puede traer consecuencias negativas tanto en los individuos que conforman la organización así como en la organización misma. De aquí, la necesidad de que el psicólogo organizacional entienda profundamente la trilogía en mención y tenga la capacidad de guiar a los colaboradores de su organización hacia tan anhelado equilibrio, donde el liderazgo encuentre el estilo adecuado para el momento que vive su equipo, el cual deberá dirigir bajo los patrones de relaciones de poder sanas y adaptadas al momento organizacional. Así, se hace necesario que dicho profesional dirija y participe de forma activa en la identificación, formación y seguimiento de líderes adecuados para la organización, así como el apoyo a los procesos de conformación de equipos y los traspasos de información y relaciones interpersonales con límites y buenos usos del poder poseído. De esta forma, será posible prevenir, por ejemplo, riesgos de carácter psicosocial que tanta mella hacen en la productividad de las empresas contemporáneas.

Además de lo anterior, el profesional en Psicología tiene como deber al interior de la organización asegurar que las prácticas de reclutamiento, selección y socialización resulten motivadoras para las personas, así como que sean acordes con los procesos de trabajo en equipo, liderazgo y poder que se adelantan, evitando agregar a la empresa elementos que no encajen en el engranaje establecido; por otra parte, debe también facilitar las relaciones psicológicas, haciéndolas más realistas y basándolas en un contrato psicológico cercanos a la realidad que promueva el reconocimiento de que existen cambios de desarrollo en la gente; además de lo anterior debe también procurar una acción de grupo efectiva y propender por el rediseño perpetuo de las estructuras

de la organización; buscando siempre dirigir por el camino correcto al liderazgo en lo que hace referencia a las actividades de fijación de metas y definición de valores. (Schein, 1993).

Por otra parte, si se analiza detenidamente la triada Trabajo en equipo, Liderazgo y Poder se notara la relación intrínseca entre los tres. En primera instancia se debe tener la claridad que liderazgo no es poder. Liderazgo incluye poder; sin embargo, un individuo puede tener la suma del poder sin que eso signifique que sea poderoso. Puede ser autoritario, pero esto no quiere decir que tiene autoridad. Todo líder cuenta con cierta medida de poder ejecutivo, derivado de su posición, del dinero que administra, del conocimiento que ha acumulado, o una combinación de todo esto. Pero, ¿son líderes?

El Liderazgo va más allá de un título que alguien ostenta por ocupar una posición. Es una función, una tarea a cumplir; por esto para fomentar el trabajo en equipo, cada jefe de las respectivas áreas, deben transformarse en líderes efectivos en la administración y conducción de la unidad a su cargo, para lo cual es necesario tener en cuenta que todo líder tiene posición, pero no todos los que ocupan una posición son necesariamente líderes; aprender a escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal; debe impulsar una comunicación estrecha y permanente. Cada integrante del área respectiva debe conocer qué piensa y siente su jefe; para ello será preciso expresar con la máxima claridad, la visión de futuro, las metas por alcanzar y la intención con que se enfrentarán las acciones; dará solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos.

Asignar los trabajos y tareas en forma ecuánime. Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada empleado debe conocer cabalmente su

función y sentirse importante en su gestión; delegara responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante de ser necesario, lo reemplace en su gestión.

Integrar a toda el área a su cargo en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.

Evaluar el costo/eficiencia de cada gestión u acción que se emprenda. Esto no sólo está referido a los costos financieros, sino más bien al desgaste y mal uso que puede hacerse del recurso humano. Pero sobretodo, debe ser el recurso más cercano que su gente pueda utilizar para interceder ante los superiores.

En consecuencia, no puede ejercerse el liderazgo sin ostentar algún tipo de poder porque la persona que es líder influencia a los demás a partir de sus actuaciones y ésta es la base del poder. No hay que temer, por tanto, al poder. Está presente en todas las relaciones humanas y se trata de ejercerlo de acuerdo con los propios valores.

Por otra parte, trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes se comparte la vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos;

donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. Como pueden ver para que el trabajo en equipo produzca los resultados esperados es necesario el liderazgo de un jefe con poder de actuar, delegar, motivar y sobre todo el respeto mutuo con sus subalternos.

Lo anterior permite observar una clara relación conceptual entre las variables de trabajo en equipo, liderazgo y poder, pues el presente trabajo permite vislumbrar su evidente inter-juego dentro de la organización, el cual lleva a llamar la atención una vez más sobre la importancia del seguimiento constante y ecuánime de cada una de ellas, pues al estar engranadas entre sí, una carencia o exceso en una de ellas, afectará el engranaje, viéndose perturbado de forma automática el funcionamiento de las otras dos.

En cuanto al apartado de objetivos del trabajo, es posible afirmar que se logró un acercamiento a los objetivos de esta revisión, esperando firmemente, claro está, que éste esfuerzo constituya las bases para futuros estudios en ésta área, por demás, cada vez más visible, importante y útil por y para el medio mundial.

De igual forma en que las conclusiones fueron posibles, también se logran sacar ciertas recomendaciones para futuras experiencias, entre otras, la revisión concienzuda del material existente, dado que por ser un tema tan común, se encuentran en internet un sinnúmero de fuentes que, sin juzgar su veracidad o falsedad, no resultan confiables para un fin académico como la presente iniciativa.

Por último, se recomienda al ámbito organizacional la inversión en la conformación de sus equipos de trabajo y además en la continua formación de sus líderes, debido a que de esto dependerá, en gran medida, su proyección al futuro y su éxito empresarial. Es importante además no olvidar nunca la importancia del componente formativo en aquellos llamados a liderar procesos y a manejar poder, proceso por demás necesario para asegurar un buen y adecuado uso de las ventajas y obligaciones que esto conlleva.

## Referencias

Aguilar, M.; Calvo, A. y García, M. (2007). *Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería*. Tomado el 15 de julio de 2009 de <http://www.medigraphic.com/pdfs/salpubmex/sal-2007/sal076c.pdf>

Ander-Egg, E & Aguilar, M. (2007). *El trabajo en equipo*. México: Progreso Editores

Ardila, V. y Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis económico* 43, 147-165

Aritzeta, A., Senior, B. y Swailes, S. (2005). Team Role Preference and Cognitive Styles. *Small Group Research*, 36, 404-436.

Arriagada, G. (2002). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Tomado el 1 de julio de 2009 de <http://www.revistamarina.cl/revistas/2002/3/arriagada.pdf>

Avolio, B. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage

Ayestarán, S. (2005). *Guía para el trabajo en equipo*. Tomado el 3 de julio de 2009 de [http://www.meatze-herri-lan-ingeniaritza.ehu.es/p022-8745/en/contenidos/informacion/myop\\_calidad/en\\_myop/adjuntos/Guia\\_Trabajo\\_Equipo.pdf](http://www.meatze-herri-lan-ingeniaritza.ehu.es/p022-8745/en/contenidos/informacion/myop_calidad/en_myop/adjuntos/Guia_Trabajo_Equipo.pdf)

Bass, B.; Avolio, B.; Jung, D.; y Berson, Y.; (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88. 207-218, obtenido el 7 de septiembre de 2009 de la base de datos Dialnet

Belbin, R. (2000). *Beyond the team*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Bennis, W. (1999). The end of leadership: exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-79. Obtenido el 9 de octubre de 2009 de la base de datos Dialnet

Blake, R.; Mouton, J. y Allen, R. (1990). *El trabajo en equipo: ¿Qué es y cómo se hace?*. Madrid: Deusto Ediciones

Burns, J. (1998). *Leadership*. Nueva York: Harper Editores

Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología Universidad de Murcia*, 22,1. Obtenido el 7 de octubre de 2009 de la base de datos Dialnet

Chaux, C. (2006). *Una mirada a las relaciones de poder en las empresas con una perspectiva compleja*. Tomado el 21 de septiembre de 2009 de <http://www.digital.unal.edu.co/dspace/bitstream/10245/396/1/carmenelisachauxmayorga.pdf>

Chávarri, F. (2001). *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna: una tesis doctoral*. Tomado el 10 de octubre de 2009 de <http://oa.upm.es/395/1/09200123.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: procesos administrativos (3ra edición)*. Bogotá: Mc Graw Hill

Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. Obtenido el 7 de octubre de 2009 de la base de datos Dialnet

Cortese, A. (2002). *Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo*. Tomado el 2 de julio de 2009 de [http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en\\_equipo.htm#Inicio](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm#Inicio)

Cuadrado, I.; Molero, F.; y Navas, M. (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*. Tomado el 16 de julio de <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/ac%20psiclo%201.pdf>

Drolas, M; Montes, J. y Picchetti, V. (2005). *Las relaciones de poder en los espacios de trabajo*. Tomado el 20 de septiembre de 2009 de <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasinv/reltrabajo/rrttpub/05pmcdalast.pdf>

Franco, C. y Reyes, A. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Revista Facultad de ciencias administrativas y económicas Universidad ICECI, (87)* 13-125

Fleishman, E.; Mumford, M.; Zaccaro, S.; Levin, K.; Korotkin, L. y Hein, M. (2001). Taxonomic efforts in the description of leader behavior. A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quart 2.* 245-287. obtenido el 5 de octubre de 2009 de la base de datos Dialnet

Fletcher, J. (2004). *The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change.* Tomado el 24 de septiembre de 2009 de [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W5N-4D63B9R-1&\\_user=10&\\_rdoc=1&\\_fmt=&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1029844887&\\_rerunOrigin=scholar.google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=e4b2bc9a535d203cb0260e9ebc23c17b](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5N-4D63B9R-1&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1029844887&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=e4b2bc9a535d203cb0260e9ebc23c17b)

Foucault, M. (1991). *La microfísica del poder.* Madrid: las ediciones de la Piqueta, 1991. 189 p.

Foudriat, M. e Immiel, B. (2006). La renovación de la estructura de los juegos de poder y las identidades en los procesos de cambios organizacionales. *Investigación y desarrollo de la Universidad del Norte, 4.* Pp. 27-42

García, Y.; Smith, P.; y Peterson, M. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección.* Madrid: Ediciones Pirámide

Hunter, S. (2007). *The Typical Leadership Study: Assumptions, implications, and potential remedies*. Tomado el 4 de Julio de 2009 de <http://psych.la.psu.edu/directory/faculty-bios/hunter.html>

Intxausti, E. (2004). *Metodología de trabajo en equipo*. Agencia vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional.

Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades*. Madrid: Gránica.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1999). *La sabiduría de los equipos*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Kotler, P. y Camara, D. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Milenio Ediciones.

Kotter, J. (1997). *Cultura y coaliciones*. Bogotá: Norma.

Leslie, J. y Van Velsor, E. (1998). A Cross-National Comparison of Effective Leadership and Teamwork: Toward a Global Workforce. Tomado el 24 de septiembre de 2009 de [http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED418503&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED418503](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED418503&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED418503)

Lloréns, J.; Ruiz, A. y García, V. (2004). *Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination*. Tomado el 24 de septiembre de 2009 de [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V8B-4CVR2CF-1&\\_user=10&\\_rdoc=1&\\_fmt=&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1029785074&\\_rerunOrigin=scholar.google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=04b111e7f82ddf28fc0506c429bda1d1](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V8B-4CVR2CF-1&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1029785074&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=04b111e7f82ddf28fc0506c429bda1d1)

Lupano, M. & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación*. Tomado el 15 de julio de 2009 de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/psicologia/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 14, 1

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo: una relación multifacética. *Boletín de Psicología, Dialnet*, 76, pp. 53-75

Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Madrid: Alfaomega.

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa

Ogliastri, E. y cols. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 2

Pallarés, S. (1993). *Cómo conciben los directivos su equipo de trabajo*. Madrid: Eudema editores.

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Tomado el 15 de julio de 2009 de <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

Peiró, J. (1990). *Organizaciones*. Barcelona: PPU editores.

Pelegrí,X. (2004). El poder en el trabajo social: una aproximación desde Foucault. *Cuadernos de trabajo social, Extraído de la Base de datos Dialnet, 17*. Pp. 21-43

Preciado, A. & Monsalve, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista ciencias estratégicas, 16(19)*, 79-96

Quintanilla, I. & Bonavia, T. (1993). *Dirección participativa*. España : Eudema Editores.

Ramos, A.; Barberá, E. y Sarrió, M. Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología Universidad de Barcelona, 34, 2*. Pp. 267-278

Real Academia Española. (2008). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Vigésima edición*. Madrid: DRAE

Sánchez, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo*. Tomado el 10 de octubre de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2007847>

Sarrió, M.; Ramos, A.; Barberá, E. y Candela, S. (2002). *Mujeres directivas y demandas organizacionales*. Tomado el 10 de octubre de 2009 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=243314>

Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge creation*. Londres: Routledge.

Schein, E. (1993). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall

Scholtes, P. (1991). *El Manual del Equipo: Cómo usar Equipos para Mejorar la Calidad*. Wisconsin: Joiner

Sosik, J. (2005). The rol of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study. *The leadership Quartelery*, 16, 221-244. Extraído el 8 de octubre de 2009 de la base de datos Dialnet

Von Bertalanffy, L. (1996). *Teoría general de los sistemas*. Tomado el 2 de julio de 2009 de <http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/tgsbertalanffy.pdf>

Wheelan, S. A. (1999). *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. London: Sage.

West, M. (2004). *Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research*. 2ª edición. Oxford: Blackwell.

Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos

Yarce, J. (2005). *¿Qué es el liderazgo?*. Tomado el 2 de julio de 2009 de [http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider\\_va/que\\_es\\_el\\_liderazgo.pdf](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf)

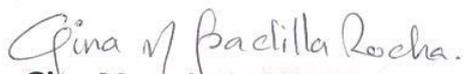
## ***Dedicatoria y Agradecimientos***

***A Dios por brindarnos la dicha de la salud y bienestar espiritual y físico***

***A nuestros padres, por su esfuerzo, amor, apoyo incondicional, durante nuestra formación profesional***

***A nuestros esposos e hijos que llenan de felicidad nuestro entorno y siempre nos inspiran valor para seguir adelante en la carrera de la vida sin temor a los retos***

***A nuestra tutora por su apoyo incondicional y por sus valiosos consejos que permitieron que este trabajo se llevara a cabo.***

  
Gina Marcela Padilla Rocha

  
Yenis Patricia Escorcía Cuesta