FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y TURISMO DE OURENSE

INFLUENCIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES. EL CASO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS AVANZADOS

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Autora: Alba Rodríguez Rosales

Curso 2013-2014

Universidade Vigo

Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo de Ourense.

INFLUENCIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

EL CASO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS AVANZADOS

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Autora: Alba Rodríguez Rosales

Tutor: D. Jesús Fernando Lampón Caride

Curso 2013-2014

Resumen - Abstract

Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer el estilo de liderazgo predominante y la influencia de este enfoque sobre algunas variables empresariales en el sector de servicios avanzados. Un sector de gran importancia en las economías avanzadas, caracterizado por la presencia de recursos humanos de alta cualificación y tecnología de alto nivel. A través de la revisión teórica de los estilos de liderazgo y un estudio empírico consistente en entrevistas a altos directivos de cinco empresas del sector, se analizaron las tendencias actuales en el ámbito del liderazgo. Los resultados obtenidos manifiestan que predomina la utilización de un estilo combinado de los Nuevos Modelos de Liderazgo, es decir, el uso complementario de ambos enfoques y con una tendencia al liderazgo transformacional. Además, se constata que los directivos consideran que el estilo de liderazgo influye de manera determinante en los resultados de la empresa, especialmente en los relativos a la organización, la innovación y la satisfacción de los recursos humanos.

***Palabras clave*:** Estilos de liderazgo, sector de servicios avanzados, recursos humanos, organización, innovación.

Abstract

The aim of this study was to determine the predominant style of leadership and the influence of this approach on some business variables in the field of advanced services. A very important sector in the advanced economies, characterized by the presence of highly skilled human resources and high technology. Through theoretical review of leadership styles and consisting of interviews with senior managers of five companies, empirical study of current trends in the field of leadership were analyzed. The results demonstrate that the predominant use of a combined style of New Models of Leadership, that is, the complementary use of both approaches and tend to transformational leadership. In addition, it confirms that managers consider that leadership style has a significant influence on the results of the company, specially those relating to the organization, innovation and satisfaction of human resources.

***Keywords*:** Leadership styles, advanced services sector, human resources, organization, innovation.

Índice

Índice de figuras y tablas 9

Introducción 11

Estudio teórico

1. Introducción al liderazgo 14

2. Estilos de liderazgo 16

2.1. Introducción 16

2.2. Estilos de liderazgo 18

2.2.1. Planteamiento de Rasgos 18

2.2.2. Planteamiento Conductual 19

2.2.3. Planteamiento Situacional o Contingente 19

2.2.4. Nuevos Planteamientos del Liderazgo 20

3. El liderazgo en la actualidad 25

3.1. Proceso de cambio 25

3.1.1. Globalización: Necesidad de desarrollar el liderazgo 25

3.1.2. El papel del gerente como líder 26

3.2. Especificación del estilo de liderazgo actual y características 28

3.3. Influencia de los estilos de liderazgos actuales en algunas variables empresariales 30

3.3.1. Estilo de liderazgo, gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación 30

3.3.2. Estilo de liderazgo y resultados organizativos 33

3.3.3. Estilo de liderazgo, cultura y orientación a resultados 34

3.3.4. Relación de las distintas variables con los Nuevos Planteamientos de Liderazgo 36

3.4. Los estilos de liderazgo frente al cambio 37

4. Introducción a los servicios avanzados 40

4.1. Conceptualización 40

4.2. Clasificación 41

4.3. Relevancia 42

Estudio empírico

5. Planteamiento empírico 44

5.1. Objeto y situación 44

5.2. Metodología 45

5.3. Especificaciones metodológicas. 46

6. Estudio exploratorio 48

6.1. Presentación de casos 48

6.2. Análisis de resultados 52

7. Conclusiones 68

Recopilación bibliográfica

8. Bibliografía 72

Anexos

9. Solicitud de entrevista 87

10. Entrevista 88

Índice de figuras y tablas

Índice de figuras

Figura 1. Servicios tradicionales y servicios avanzados 41

Índice de tablas

Tabla 1. Assystem Iberia S.L. 48
Tabla 2. Silver Atena Spain, S.L. 49
Tabla 3. Reydalgo Consulting S.L. 50
Tabla 4. Instituto Gallego de Formación y Desarrollo Empresarial S.L. 51
Tabla 5. Cetec: Centro Tecnológico de Grupo Copo S.L. 51

Introducción

En una sociedad que avanza a pasos agigantados y en la que la globalización está cada vez más presente, la búsqueda de diferenciación es cada vez más necesaria (González, 2008 citado en Turbay, 2013).

La aparición de nuevos avances tecnológicos y la apertura a nuevos mercados junto con los restantes cambios económicos y sociales, hacen necesaria la aparición de profesionales capacitados para actuar en cada circunstancia, así como anticiparse a los hechos. De esta manera, el capital humano ha ido adquiriendo mayor importancia durante los últimos años (Fernández, 2002).

Quizás uno de los factores que más preocupan a las empresas u organizaciones sean los cambios fortuitos. En un entorno globalizado como es el actual, la ausencia de disposición para responder ante éstos, genera en ellas cierta inestabilidad, que puede incluso llegar a causar su desaparición (Bovey y Hede, 2001, citados en Barbosa y Contreras, 2013).

En las últimas décadas, se ha ido desarrollando una amplia variedad de teorías sobre el liderazgo. Conforme han pasado los años, el liderazgo ha ido evolucionando y ha servido para que las organizaciones sean más eficientes, así como para generar cierta ventaja competitiva sobre sus competidores (Rodríguez, 2007). Por otro lado, una buena gestión del liderazgo en la organización permite que ésta, tenga la capacidad de adaptación a los cambios anteriormente mencionados y, de esta manera, sobrevivir en un medio hostil.

El liderazgo empresarial proporciona a las organizaciones un valor añadido, cuya transcendencia es estudiada a lo largo de este trabajo. Partiendo de la importancia del liderazgo en cualquier organización, se estudia con especial atención su influencia en las empresas de servicios avanzados, donde priman los profesionales cualificados a los que, por otra parte, la dirección requiere capacidades y/o cualidades específicas en sus dirigentes.

El presente trabajo, tiene como objetivo comprender ciertos aspectos que rodean el liderazgo. De esta manera, se pretende conocer el estilo de liderazgo que predomina actualmente en las organizaciones, sus principales características así como, la importancia en algunas variables organizativas (conocimiento, cultura, resultados empresariales,…). Por otra parte, se busca saber qué estilo de liderazgo es más efectivo ante posibles cambios, la relación existente con las figuras líder-gerente y la importancia de los servicios avanzados en este campo.

Para que esto sea posible, se lleva a cabo un estudio empírico, donde se observa la relación existente entre exploración teórica y la realidad actual. Este trabajo, se fundamenta en una serie de entrevistas a directivos de empresas de servicios avanzados, cuyo fin es ofrecer una orientación que permita situar cuáles de los aspectos estudiados

se llevan a cabo y cuáles no. Asimismo, se puede observar qué peculiaridades tienen las empresas del sector de servicios avanzados en cuanto a liderazgo.

La elaboración del estudio empírico revela que, en el ámbito de servicios avanzados, la utilización de los Nuevos Modelos de Liderazgo se produce de manera combinada, es decir, la mayoría de los entrevistados utilizan ambos enfoques a través de su complementación, mostrando cierta inclinación hacia la tendencia transformacional. Por otra parte, los entrevistados consideran que todas las variables seleccionadas están en relación con el liderazgo y, por tanto, se puede observar que el estilo predominante avoca efectos positivos sobre la mayoría de dichas variables. Al tratarse de un estudio cualitativo, la entrevista permite conocer cómo es el liderazgo de los directivos de manera individual y, de qué manera afecta su estilo a cada uno de los aspectos propuestos. Igualmente, los recursos humanos y la innovación son elementos vitales en el enfoque de sus esfuerzos como líderes. Tampoco hay que olvidar la importancia concedida aspectos como, los resultados o la estrategia, por ejemplo.

A la hora de realizar el trabajo, surgen algunas limitaciones. En la parte teórica, a pesar de existir numerosos estudios sobre liderazgo empresarial, todavía no existe una resolución definitiva en relación a su definición, así como tampoco hay criterio único de clasificación de los distintos tipos de liderazgo existentes. Por lo tanto, esta falta de uniformidad da lugar a variaciones en las interpretaciones, en función de la persona que trabaje sobre el liderazgo. Por otro lado, las investigaciones teóricas que vinculan las distintas variables con el liderazgo están realizadas sin tener en cuenta factores o agentes externos, por lo que, el resultado no es concluyente. Cabe destacar la complejidad en el tratamiento de un área tan amplio como son los Recursos Humanos así como, los todavía escasos estudios que relacionan las distintas variables empresariales con algunos estilos de liderazgo. Por otra parte, para la realización de la parte empírica, se utiliza una muestra no representativa, lo que sólo permite conocer tendencias. Para la obtención de una clasificación de estilos de liderazgo en el estudio práctico de mayor precisión y fiabilidad es necesaria una muestra más amplia y un análisis en profundidad que permita un mayor alcance, si bien supone un tiempo y un coste que en nuestro caso era inasumible.

ESTUDIO TEÓRICO

1. Introducción al liderazgo

Si observamos la evolución del liderazgo a lo largo de la historia, podemos ver como siempre ha habido, de una u otra manera, una aproximación al concepto. Desde antaño, se realizan gestiones que requieren individuos que lleven a cabo tareas de inspección o mismo dirección (Murati y Pozo, 2013). Por lo tanto, en cierto modo, el liderazgo está presente desde la aparición de las primeras agrupaciones sociales pero, su estudio en profundidad y su consiguiente consideración, no se produce hasta el siglo XX (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

Años de estudio del liderazgo han supuesto la aparición de numerosas definiciones, así como distintas teorías. En la actualidad, todavía no se ha alcanzado un consenso y, por lo tanto, sigue sin encontrarse una definición concreta del concepto (Castro y Lupano, 2013). De la misma manera, según Ramos (2006): “Hay tantos tipos de liderazgo como tipos de líderes”. En base a esto, se procederá a una explicación a grandes rasgos de qué es el liderazgo, tratando así de ver cuáles son los elementos comunes que permitan su comprensión.

Tras realizar una exploración por la literatura, encontramos algunas de las siguientes definiciones de liderazgo. En Cadavid (2010), observamos que según Stoner (1989), el liderazgo consiste en “dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo relacionadas con la tarea”, a su vez, Robbins (2004) lo definía “es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. En Kaufmann (1997) vemos que para Rauch y Behling (1984) “es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo”. Por otra parte, en Murati y Pozo (2013) vemos que Katz y Kahn (1978) apuntan “es la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización” mientras que Giladi (2004) explica “es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal”.

Estas son, como ya se ha mencionado con anterioridad, algunas de las muchas definiciones que podemos encontrar sobre liderazgo. Como podemos observar, existen distintos puntos de vista en cuanto a la concepción del término. Algunos autores ven el liderazgo como un elemento de dirección disciplinado basado en el cumplimiento de mandatos para que la organización prospere, mientras que otros, lo conciben como una práctica abocada a una mayor libertad, entendida bajo una concepción más humanista en la que el funcionamiento de la organización se consiga sin órdenes, pero con convicción. A pesar de estas diferencias, encontramos un punto común y es que el liderazgo parte una serie de acciones generalmente realizadas por grupo de individuos hacia un fin último, que puede ser o no común, es decir, este fin puede ser por motivación individual o colectiva. Esta diferencia de matices que observamos a grandes rasgos, es tan solo una muestra de la dificultad de encontrar una única definición de liderazgo.

Una vez definido el liderazgo, debemos conocer qué es un líder. Encontramos en Cadavid (2010) que para Gardner (1990) “el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos, y las integra en la búsqueda de metas transcendentales y dignas de sus mejores esfuerzos” y para Casares Arrangoiz (1994) convendría “contar con la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con y a través de la gente”.

Pese a las también numerosas definiciones de líder y a los muchos estudios sobre cómo ser un buen líder, es complicado que un individuo que posea esta capacidad sepa exponer o argumentar qué cualidades tiene, que le llevan a alcanzar sus metas de manera eficiente y exitosa, ya que no hay un procedimiento exacto para ello (Collins, 2001 citado en Cadavid, 2010).

Covey (1997) en Ramos (2006) emula una serie de condiciones que una persona que posea éxito como líder debe poseer. Algunas de estas condiciones son referidas a la capacidad de asumir riesgos, de no ser conformistas y buscar aquello que les haga obtener el éxito. Por otra parte, estos individuos son personas activas, optimistas, con ansia de obtener nuevos conocimientos y acostumbran a confiar en las capacidades de los que les rodean. Así, Ramos (2006) cita a Tom Brown “Los líderes son las naves de la sociedad para las ideas progresistas; son las fuerzas indetenibles de una nueva idea con la promesa de un cambio positivo”.

Una vez explicados estos conceptos básicos, se procederá a exponer en términos generales algunos de los principales estilos de liderazgo y sus características.

2. Estilos de liderazgo

2.1. Introducción

Paralelamente al desarrollo del liderazgo, surgen corrientes de pensamiento que influyen en su evolución, dando lugar a la aparición de distintos estilos de liderazgo. Los aspectos sociológicos, morales o legales son algunas de las áreas de conocimiento que, en el siglo XX, aportan al liderazgo distintas orientaciones (Cardona y Rey, 2011).

En general, las teorías que explican los estilos de liderazgo iniciales, centran su fundamento en elementos genéticos, para justificar las cualidades que posee el líder y que, a su vez, le permite el alcance de logros. A esto, le suceden otras hipótesis que defienden la importancia de los rasgos personales o componentes de carácter situacional. Posteriormente, se establecen estudios que defienden la determinación del líder, así como, el planteamiento hacia vínculos entre personas o actividades (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez Ponce, 2008).

Es a partir de los años treinta cuando se inicia una exploración científica del liderazgo, cuya evolución en la consecución de resultados será muy diferente a lo largo de los años. La historia registra que, la década de los ochenta es un momento de esplendor, en el que comienza a aflorar el estudio de numerosas teorías, como los "Nuevos Modelos de Liderazgo", mientras que la década de los setenta, está caracterizada por la ausencia de progresos en este campo (Shamir, 1999 citado en Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Ante la abundancia de teorías e ideas existentes en la época, es B.M. Bass (1985) quien, mediante un estudio exhaustivo de los principales enfoques, plantea su particular idea que encamina a los estilos Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. Pese a ello, cabe destacar que es Max Weber (1922/1964) el punto de partida de los inicios teóricos del Liderazgo Carismático (según Molero, Recio y Cuadrado (2010), "acuñó este concepto") que años más tarde, evoluciona hasta alcanzar el mencionado Liderazgo Transformacional. El análisis práctico de este tipo de liderazgo se ve dificultado por ser bastante inusual, por ello, Bass (1985), partiendo del Liderazgo Carismático propone una nueva visión del liderazgo al que denomina Liderazgo Transformacional, desapareciendo así esta complicación (Molero, 1995 citado en Molero et al. 2010).

Complementando lo anterior, el progreso de la "Teoría de Bass" proviene, a su vez, de una serie de premisas elaboradas por Burns (1978), donde se establece que la aportación líder-subordinado es lo que marca la distinción entre ambos enfoques (Cuadra y Veloso, 2007). A partir de estos supuestos, Bass (1985) junto con otros autores, proponen una serie de conjeturas acerca del liderazgo en los inicios de la década de los ochenta, que dan lugar a lo que en la actualidad se conoce como Liderazgo Transformacional (Sashkin, 1998 y Lupano y Castro, 2003 citado en Maquera, 2011). Bass (1985) argumenta las categorías: "Laissez Faire", "Transaccional" y "Transformacional" (Maquera, 2011).

El estilo “Laissez Faire”, se caracteriza por la cesión de independencia a los subordinados, es decir, según Mendoza et al. (2007), “es la anulación del liderazgo”. Cabe destacar que, pese a que el estilo “Laissez Faire” es otra de las categorías de Bass (1985) junto con el “Transaccional” y “Transformacional” (Maquera, 2011), no se estudia en profundidad en este trabajo. Esto se debe a su escaso impacto y desarrollo en comparación con los otros dos estilos a la vez que, investigaciones avalan según Mendoza et al. (2007) que, “está casi negativamente correlacionado uniformemente con variables de resultado”. Así, al observar distintas afirmaciones provenientes del marco teórico de investigación, no hacen más que confirmar la dificultad de su aplicación en relación con determinados aspectos estudiados con posterioridad. Por tanto, a lo largo del trabajo, se prosigue con la explicación de los restantes enfoques, cuyas investigaciones acreditan la validez y fiabilidad de su aplicación así como el vínculo existente con algunas variables empresariales actuales.

A grandes rasgos se puede decir que los primeros nuevos modelos de estudio del liderazgo, parten de una serie de compensaciones de cara a los empleados de las organizaciones. Con el tiempo, estos patrones se van cambiando de manera que comienzan a considerarse otros aspectos como son la ética, las facetas personales o la capacidad de ver más allá de lo común. Esta nueva visión del liderazgo que se desarrolla a partir de la década de los ochenta, explora un nuevo concepto de líder, comprometido con su grupo e interesado en causar acciones en sus adeptos que susciten una gran eficiencia laboral (Gil et al. 2011).

La clasificación de los estilos de liderazgo varía en función del autor que realice sus estudios, por lo tanto, tras una revisión literaria, este trabajo resume algunos de los más conocidos estilos de liderazgo, reunidos por John Schermerhorn (2004) en Guadalupe y Gómez (2008). Este autor identifica tres tipos de configuraciones del liderazgo. En primer lugar señala la “Teoría de Rasgos y Conductista”, a continuación la teoría “Situacional o Contingente” y para finalizar las “Nuevas Perspectivas del Liderazgo” (Guadalupe y Gómez, 2008), o como se mencionó anteriormente, los “Nuevos Modelos de Liderazgo” de Gil et al. (2011).

Existen otras clasificaciones de autores como la recogida por Nader y Sánchez (2010), por ejemplo, que complementan la aportada por John Schermerhorn (2004) en Guadalupe y Gómez (2008), sin embargo, a efectos de lograr una explicación genérica, la seleccionada aporta una mayor claridad con respecto a la orientación de este trabajo.

Pese a la multitud de trazados que se han planteado a lo largo del tiempo sobre los estilos de liderazgo, en la actualidad muchos de los trabajos científicos elaborados por investigadores, se reúnen en torno a los Nuevos Modelos de Liderazgo, compuestos, principalmente por el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce, 2006 citado en Pedraja-Rejas et al. 2008). En base a este argumento, se procede a una breve exploración de cada una de las perspectivas anteriores.

2.2. Estilos de liderazgo

A continuación, se comentan brevemente algunos de los estilos más conocidos en el ámbito del liderazgo. Esto tiene como fin la presentación de las características de los enfoques previos a los explicados por Bass (1985), estudiados con más hincapié en este trabajo.

2.2.1. Planteamiento de Rasgos

Este enfoque defiende que, las personas poseen una serie de atributos en su personalidad que las distinguen ("Gran Hombre"). A través de éstas, se puede observar qué individuos tienen o no la capacidad de liderazgo (Bass, 1990 citado en Castro y Lupano, 2013).

En el periodo que abarca desde la década de los veinte hasta los cincuenta, del siglo pasado, se concentra el momento de mayor popularidad en cambio, tras su desvanecimiento en los cincuenta, no es hasta los años noventa cuando vuelve a aparecer (Castro y Lupano, 2013).

La indagación en este estilo, permite conocer la posible correlación existente entre éste y el planteamiento de ciertas variables, como la honestidad, la vitalidad, la confianza en uno mismo,…; puesto que, según explican los investigadores, el mero hecho de que una serie de cualidades identifiquen si una persona está o no capacitada para ser líder, no quiere decir que, en caso de estarlo, éste consiga lograr el triunfo. (Yukl, 1992 citado en Castro y Lupano, 2013).

Los atributos personales no son los únicos que pueden definir al líder pues, también deben tenerse en cuenta otros aspectos como la apariencia física o las características psíquicas del individuo, por ejemplo, se ha observado en algunos casos que, las personas con capacidad para el liderazgo reúnen algunos factores como la altura, la belleza o la inteligencia (Gibb, 1969; Kirkpatrick y Locke, 1991 citados en Ambrona y López, 2010).

Bass (1981) propone una investigación desde otra perspectiva, la "satisfacción" entorno al liderazgo. De esta manera, defiende que el mejor líder es el que desarrolla un tipo de liderazgo doble, es decir, aquel basado tanto en una parte "socio-emocional" como en la propia labor (Ambrona y López, 2010).

Para concluir con este enfoque, se ha de mencionar que se complicó el estudio individual de este estilo así como su relación con el líder, por la falta de unanimidad en la obtención de deducciones (Castro y Lupano, 2013).

2.2.2. Planteamiento Conductual

Posterior al planteamiento de rasgos, se llevan a cabo una serie de investigaciones en varias universidades, como en la *Ohio State University*, durante la época comprendida entre 1950 y 1960. El fin de estos estudios es conocer más a fondo las pautas que siguen los líderes, de la misma forma que ver su correlación con respecto a la eficiencia que suscite el liderazgo, entre otros (Castro y Lupano, 2013) y el impacto en equipos laborales (Gómez, 2006). Cabe destacar el gran fenómeno que suponen estas indagaciones debido a su repercusión en este área de conocimiento (Yukl y Van Fleet, 1992a citados en Ganga y Navarrete, 2013).

En estas universidades se desenvuelven diferentes estudios. Los investigadores, en uno de sus trabajos, intentan realizar una observación de las pautas que siguen cierto grupo de dirigentes, mediante una serie de entrevistas cuyos resultados permiten el reconocimiento de las tácticas utilizadas por estos empleados y la relación a resultados. Las conclusiones de estos trabajos son similares según los investigadores de varias universidades, como son la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio. Por una parte se identifica una variedad de líder, que centra su atención en la plantilla mientras que, por el contrario, otro tipo de líder es aquel que valora más la actividad empresarial, en este caso. Como punto importante de esta investigación es necesario destacar que se observa que los subordinados de los líderes que se centran más en su plantilla, son más eficientes en su trabajo. Pese a todo, es necesario encontrar una equidad entre las distintas conductas, según expone la Universidad de Ohio (Guadalupe y Gómez, 2008).

Para finalizar, cabe puntualizar que los investigadores de este enfoque abandonan en cierta manera las aportaciones, dirigiéndose hacia un enfoque conductual teórico de mayor concreción por lo que esta orientación a temas de mayor individualidad, hace relativamente complicado un desarrollo de mayor envergadura (Yukl, 1992 citado en Castro y Lupano, 2013).

2.2.3. Planteamiento Situacional o Contingente

Cuando se habla de una perspectiva situacional o contingente, no podemos obviar las palabras de Castro y Lupano, (2013): “Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas” (Castro y Lupano, 2013).

La respuesta que el líder tiene ante este estilo de liderazgo se presupone que viene determinada por el entorno, es decir, en función de éste último, el encargado de gestionar el liderazgo se guía en mayor o menor medida por distintos aspectos, bien sea por la personalidad o por el tipo de gestión que considere oportuno. Por ello, se puede observar cierta relación con los anteriores estilos de rasgos y conductual (Guadalupe y Gómez, 2008).

Un conocimiento más amplio y variado que el existente hasta el momento es lo que aporta el estilo de liderazgo a tratar, algo que da lugar al alcance de una perspectiva distinta (Ganga y Navarrete, 2013).

Esta variación en la perspectiva del liderazgo se muestra en la actuación del líder, que va cambiando su manera de liderar en función de los requisitos que van surgiendo, como por ejemplo, ante las posibles situaciones a la que deba enfrentarse (Ganga y Navarrete, 2013).

Tras abordar el enfoque situacional, es preciso comentar que, la realización de ensayos prácticos por parte de estos supuestos es complicado, debido a la existencia de limitaciones por su carácter genérico (Yukl y Van Fleet, 1992 citado en Castro y Lupano, 2013).

2.2.4. Nuevos Planteamientos del Liderazgo

Tras los estudios elaborados en torno a las teorías de décadas anteriores, comienzan a aparecer nuevos supuestos con enfoques que distan de lo anterior. Así, los eruditos del liderazgo comienzan a investigar acerca de las relaciones existentes entre líder y subordinado (Cardona y Rey, 2011) dejando a un lado aquellos estilos basados en rasgos genéticos o de carácter situacional (Pedraja-Rejas et al. 2008).

Son las teorías de Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional estudiadas por Bass (1990), las que fundamentan este planteamiento (Guadalupe y Gómez, 2008).

2.2.4.1. Liderazgo Transaccional

Basado en un sistema de reciprocidad entre las figuras de subordinado y líder, este tipo de liderazgo se fundamenta en la obtención de ventajas o beneficios por ambas partes. Esto es posible debido a que cada uno ofrece en un intercambio aquello que la otra persona desea. Así, por ejemplo, un empleado ofrecería su trabajo a cambio de alguna remuneración mientras que, un directivo ofrece algún reclamo, pudiendo ser de tipo económico, para lograr la realización de una tarea (Bonache, Cabrera, Behan, Brewster, Cabrera, Castro et al. 2006).

Bonache et al. (2006) explican varios aspectos sobre los que se fundamenta este liderazgo. En primer lugar, se considera que, el fin último de las personas es el logro de un objetivo que alcanzan mediante la racionalidad. Debe tenerse en cuenta que, sólo se repiten aquellas actuaciones que obtienen algún tipo de retribución. Por último, en la sociedad están predeterminados una serie de patrones que rigen estas equivalencias, cuyo conocimiento se presupone desde la infancia (Bonache et al., 2006).

Es decir, este tipo de liderazgo en el proceso de consecución de sus fines, maneja un sistema de trueque junto con el correspondiente seguimiento del transcurso, que permite subsanar los posibles incidentes que puedan ocasionarse (Nader y Sánchez, 2010). Por lo que, "(…) la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas" expresado por Gómez (2006), es un aspecto fundamental.

Siguiendo esta concepción, el procedimiento habitual a seguir es el siguiente. Las partes (líder-subordinado) deben cerciorarse de que poseen capacidad de complacencia ante las exigencias del contrario. En el proceso de elaboración de la actividad, un individuo que ejerza un liderazgo eficiente, debe tener la capacidad de estimular a sus subordinados para lograr un buen empeño en la actividad. Estos estímulos pueden ser compensaciones que se proporcionan si el resultado es el esperado, es decir, en caso de una correcta elaboración de lo encomendado, a través de una retribución. Sin embargo, esta meta puede tener un final negativo, por ejemplo, al obtener resultados distintos de los acordados, lo que puede conllevar una sanción. Para evitar llegar a este último punto, la intervención del líder es importante puesto que puede enmendar en cierta manera aquellas posibles variaciones que surjan en la obtención de logros durante el periodo de trabajo (Bonache et al., 2006).

Como complemento a lo expuesto hasta ahora, estudios avalan que a efectos de desarrollo de innovación no es el estilo más adecuado como puede ser por ejemplo, la ejecución del liderazgo con respecto al tratamiento de áreas menos imaginativas y más mecánicas como el área de costes (Bonache et al. 2006).

En Pedraja-Rejas et al., (2008) se puede observar la definición basada en Bass et al. (2003), "El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas". Así, esta técnica trata de verificar las tareas de los empleados (Pedraja-Rejas et al. 2008).

Según Bonache et al. 2006, el enfoque transaccional se compone de:

- *"Refuerzo Contingente"*: Generalmente se utiliza cuando se desea alcanzar una cota concreta de resultados y para ello, tiene como base el logro de objetivos mediante el uso de alicientes atractivos para los subordinados. Por lo tanto, un ejemplo sería la elaboración de un contrato por parte de un directivo y un empleado, por el que, ambos se comprometen a realizar un intercambio: retribución a cambio de una labor correctamente elaborada.

- *"Dirección por excepción"*: El líder trata de solucionar un problema ya sea buscando el foco de origen o bien, esperando que surja. Se desarrolla en el momento en el que alguno de los componentes de un acuerdo se incumplen o no se cumplen de la manera deseada. En el primer caso, buscará el problema como prevención, de manera que se eviten situaciones de riesgo mientras que, en el segundo caso, se produce debido a que la escala a inspeccionar es bastante amplia.

2.2.4.2. Liderazgo Transformacional

De los estilos de liderazgo existentes, el transformacional es, si cabe, el que mayor importancia tiene a día de hoy, en cuanto al avance de su investigación (Ganga y Navarrete, 2013). Argumento que se ve corroborado por distintos investigadores que defienden que, a día de hoy, es de los supuestos más actualizados (Castro y Lupano, 2013)

Esta perspectiva de liderazgo, a diferencia de lo visto hasta ahora, da lugar, al seguimiento de objetivos grupales para el alcance de rendimientos superiores a la vez que posibilita el cambio de las disposiciones previas de los individuos (Pedraja-Rejas et al. 2008).

La concepción usual, parte de las hipótesis de House (1977) y Burns (1978) sobre las "*Teorías Carismáticas y* las *Transformacionales"* a partir de las cuales Bass (1985), inicia sus estudios utilizándolas como fundamento, (Yukl y Van Fleet, 1992 citado en Castro y Lupano, 2013).

En resumen, las ideas que sustentan la base del actual liderazgo transformacional son, por un lado, (Burns, 1978 – *L. Transformacional*) una denotación del peso que posee el líder, aunque éste, puede alterar las orientaciones que genera hacia sus seguidores. Por otra parte, (House, 1977 – *L. Carismático*) la caracterización del líder a través de la identificación de atributos y actuaciones, de manera que los seguidores las perciban provocando en ellos cierto grado de admiración (Castro y Lupano, 2013).

El mismo estudio explica que, es tanta la relación existente entre ambos tipos de liderazgo que algunos autores afirman que el Carismático tan solo es una parte del Transformacional, siendo este último mucho más extenso (Castro y Lupano, 2013). Las investigaciones elaboradas por House (1977) y Burns (1978) son el cimiento para posteriores estudios que dan lugar al propiamente conocido Liderazgo Transformacional, desarrollado por Bass (1985); Avolio, Waldman y Yammarino (1991) y Bass y Avolio (1994), según Castro y Lupano (2013).

Handy (1994) citado en Mendoza, Ortiz y Parker (2007) complementa los estudios de Burns (1978), al ampliar la investigación que relaciona el estilo transformacional con la teoría de Maslow (1954) sobre la "jerarquía de las necesidades", también conocida como Pirámide de Maslow. De esta manera defienden la cumplimentación no solo de la susodicha jerarquía sino también, puestos más allá de la pirámide y de las inclinaciones personales de los subordinados, fomentado todo ello por la figura del líder (Mendoza et al., 2007).

Se considera que el liderazgo transformacional es de los estilos más completos, ya que, en su desarrollo, considera elementos de los enfoques anteriores, como el carácter situacional o de rasgos, entre otros (Yukl y Van Fleet, 1992a citados en Ganga y Navarrete, 2013).

El carácter actual de este liderazgo, hace que su desarrollo se adapte a las distintas situaciones o entornos empresariales concretamente, Bracho y García (2013) resumen las ideas de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood,

Mascall y Strauss (2009) en la afirmación "(…) este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental (…)".

La manera de trabajo cambia, en parte por los cambios sociales y económicos que se producen (Fernández, 2002). Los empleados están menos comprometidos con la fidelidad empresarial dando prioridad, en muchos casos, a la mejora de la carrera profesional. El liderazgo que mejor se ajusta ante esta situación es el Transformacional puesto que el Transaccional es menos flexible. A su vez, se produce una nueva forma de reparto de competencias dentro de la estructura jerárquica de la empresa, de manera que las escalas o puestos inferiores van ganando mayores responsabilidades (Mendoza et al., 2007).

Este enfoque, tiene como característica la búsqueda de alicientes o inclinaciones comunes entre líder y subordinado (Mendoza et al., 2007). Adentrándonos un poco en las particularidades de este tipo de liderazgo, observamos que ejerce una serie de influencias en los trabajadores. Tal es así, que éstos consiguen mejorar sus habilidades laborales, desarrollando así tareas más eficientes (Bonache et al., 2006), fomentado por la capacidad del líder de generar motivación, mejorar el potencial de trabajo de los subordinados o mismo por su "madurez moral", como aspecto esencial (Mendoza et al., 2007). Otros efectos que tiene este estilo sobre los empleados, son la mejora de sus competencias laborales y personales o el incremento de la generación de lazos con los restantes trabajadores (Bonache et al., 2006).

El aspecto motivacional es un elemento clave de este estilo, debido a su capacidad en la consecución de un alto empeño organizativo (Bracho y García, 2013) así como para Maxwell (2007) citado en Bracho y García (2013) el "aprendizaje" es otro componente primordial, lo que permite la fluidez de conocimientos, entre otros. En Pedraja-Rejas et al. (2008) se puede observar la definición elaborada por Bass et al. (2003) del concepto transformacional "aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos". Por lo tanto, fundamentándonos en esta reseña, se obtiene que, un individuo que sea dirigido bajo esta teoría, incrementará su esfuerzo.

Como complemento a las cualidades mencionadas, el liderazgo transformacional, impulsa o promueve el cambio, bien sea en los seguidores o en otro conjunto empresarial (Velásquez, 2006 citado en Bracho y García, 2013).

Una manera de comprobar los rendimientos obtenidos por el directivo mediante este estilo de liderazgo, según Bass y Avolio (2006), citados en Bracho y García (2013), es mediante la observación de los factores "satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de sus seguidores".

Pese a estas ventajas, los excepcionales resultados que se pueden llegar a alcanzar bajo esta teoría, y que cada vez es más aceptada, todavía no está tan extendida en el mundo empresarial (Bonache et al. 2006). Según Castro y Lupano (2013), el enfoque transformacional se compone de:

- *"Recompensa contingente"*: Un ejemplo del funcionamiento de este enfoque: ante la captación, por parte de un directivo de aquello que los empleados necesitan, éste, desarrolla un intercambio entre las necesidades grupales e individuales. Debe tenerse en cuenta que, en función de los logros del trabajador, se procederá a proporcionar un "premio" o "castigo". En resumen, se produce una reciprocidad entre líder-subordinado.

- *"Manejo por excepción"*: Puede producirse algún elemento inesperado de actuación, es decir, son apreciaciones con cuya finalidad es promover el alcance de la meta. Básicamente, esta condición se produce al ser ineludible la intromisión por parte del líder, cuando únicamente sea necesaria la modificación de ciertas pautas por parte de los subordinados.

Por último, según Bass (1998), la diferencia entre líderes transaccionales y transformacionales reside en que los primeros suelen centrarse en mayor medida en los rendimientos antes que, por ejemplo, en factores como la inspiración del individuo que los está desarrollando. Por el contrario, los segundos tratan de guiar y orientar a sus seguidores, intentando con su ayuda y su apoyo que éstos consigan con convicción sus metas (Castro y Lupano, 2013). Sin embargo, aún a pesar de esta distinción, hay quien considera que el liderazgo transaccional continúa en el transformacional (Bass y Avolio, 1994 citados en García, 2011), por lo que puede producirse el uso indistinto de estos enfoques, de manera independiente o complementaria, en función de las necesidades organizativas (Ganga y Navarrete, 2013).

Para finalizar, como dicen (Mendoza et al. 2007): "Mucho se ha hecho, pero todavía se necesita hacer más, antes de que podamos entender, de manera confiada y total, (…) la gama completa de liderazgo transformacional y transaccional".

3. El liderazgo en la actualidad

3.1. Proceso de cambio

En la presentación de este trabajo, ya se adelantan algunos de los factores que han posibilitado la progresión producida en el liderazgo, en los distintos niveles (sociales, económicos,…).

Gómez (2006) describe este fenómeno así, “El liderazgo actual es de carácter evolutivo, puesto que se encuentra inserto en un medio ambiente global, donde la incertidumbre es el ingrediente permanente de la dinámica del sector productivo y de servicios (…)”.

A rasgos generales, más recientemente, se han dado una serie de circunstancias que han acentuado lo que se conoce como globalización, lo que ha favorecido una serie de cambios no solo en los principales ámbitos (económico, social, tecnológico, medioambiental, etc.), sino también en las estrategias, actuaciones empresariales y laborales (Calderón, Fayos y Turbillejas, 2007) o en términos de incremento de competitividad (Gómez, 2006). Es importante definir el concepto *Globalización*, que según Aniant (2001) es “la integración creciente de los países del mundo en todos los ámbitos, y especialmente la internacionalización de las actividades económicas”. Pese a ello, este autor indica que dicho concepto existía en tiempos pasados, sin embargo, la expansión del proceso tecnológico durante los últimos años, lo ha reforzado (Aniant, 2001 citado en Calderón, Fayos et al., 2007).

3.1.1. Globalización: Necesidad de desarrollar el liderazgo

Que vivimos en un mundo globalizado, es una realidad. Fernández (2002), apunta algunos datos que corroboran esta afirmación “En la actualidad se estima que el 75% de las empresas operan, en mayor o menor grado, en un ámbito internacional (…)” (Fernández, 2002). Sin embargo, algunos autores comentan que conocer hasta qué punto una organización ha desarrollado procesos en área internacional, es complejo (Leonidou y Katsikeas, 1996 y Turnbull, 1987; citados en Sigala y Mirabal, 2011). Por consiguiente, se han desarrollado diferentes planteamientos de carácter teórico respecto a esta área de estudio (Sigala y Mirabal, 2011).

A finales del siglo XX, aquellas empresas que eran consideradas poderosas, se caracterizaban por poseer, entre otros, un mayor número de recursos económicos o tecnológicos que sus competidores. Poco a poco, fenómenos como la apertura de mercados al exterior, propició que estas ventajas fuesen cada vez menos diferenciadoras, obligando a las empresas a buscar elementos de más difícil acceso. Por este motivo, es cada vez mayor el número de empresas que optan por buscar esta

diferenciación en recursos intangibles, como por ejemplo, distintivos, competencias de los individuos, etc. Dada la importancia a este tipo de recursos durante los últimos años, surgen varios acuerdos por parte de organismos como las Naciones Unidas, que promueven la educación ya que la consideran uno de los pilares del progreso de la población. Por ello, invertir en capital humano es un factor importante a tener en cuenta. Bajo estas premisas, se podría considerar que una empresa que cuente con profesionales cualificados y con talento, proporcionará a ésta una ventaja competitiva en un entorno sensible y competitivo como el actual. El liderazgo pretende fomentar el desarrollo de las capacidades de los individuos, así como su talento. De ahí, la importancia de seleccionar un estilo de liderazgo eficaz y realizar una buena gerencia o conducción del capital humano (Bonache et al. 2006).

En definitiva, podemos observar en las apreciaciones anteriores que el liderazgo es un elemento de gran valor para el desarrollo de los recursos humanos facilitando así, el logro de ventajas con carácter diferenciador hacia la empresa.

La organización y seguimiento del estilo de liderazgo actual en este trabajo, se fundamenta en los Nuevos Modelos de Liderazgo (Transaccional y Transformacional), ya que, debido a su planteamiento relativamente reciente y su difusión, resulta acorde a los requerimientos presentes (Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010).

3.1.2. El papel del gerente como líder

Ocasionalmente, se puede observar una tendencia generalizadora que relaciona al líder con una persona de elevada posición y responsabilidad en la actividad que desempeña. Pese a esto, ciertos autores explican que para que la no distinción de concepto sea efectiva, implica la demostración de sus facultades de liderazgo (Morris y Seeman, 1950; citados en Labourdette y Scaricabarozzi, 2010).

Algunos investigadores señalan que son tres las figuras existentes a tener en cuenta (Martínez, 2011a citado en Martínez, 2011). La variabilidad que desempeñan estas figuras depende de la persona que asuma el papel. Estas son: “Líder, Gerente y Propietario”, clasificación en función de la responsabilidad asumida. Pese a esta distinción, no siempre se lleva a cabo (Ariza, 1998 citado en Martínez, 2011), además una estricta diferenciación dificulta la rapidez en la capacidad de respuesta ante diferentes escenarios (Martínez, 2011).

Por eso, Yukl y Van Fleet (1992a) citados en Ganga y Navarrete (2013) defienden un impedimento en el sistema de actuación empresarial, en cuanto a entendimiento en liderazgo se refiere, por lo que no diferencian en las denominaciones de líder o gerente. Por otra parte, también destacan la independencia de los términos, puesto que pueden aparecer de manera conjunta o no.

En un entorno cambiante como el actual, es necesaria la existencia de profesionales capacitados para enfrentar las distintas controversias que puedan surgir, así como aportar soluciones que mejoren la dinámica de la empresa. Estos cambios han propiciado que durante los últimos años, se tienda a acudir a formas de liderazgo que

fomenten la inventiva y la autonomía, pudiendo así, hacer frente de manera rápida y efectiva a cualquier adversidad. De esta manera, surge la imagen de un gerente raudo y vigoroso, que nada tiene que ver con los antiguos estilos gerenciales, que basaban sus órdenes en función de tiempos y productividad (Ramírez, 2012).

En la actualidad, podemos encontrar gerentes que trabajan desde nuevas perspectivas, apoyándolos si éstos fracasan y fomentando la búsqueda de nuevos retos por parte de sus subordinados (Adair, 1990 citado en Ramírez, 2012).

La supervivencia en entornos intermitentes, supuso la formulación de estrategias distintas a las existentes, para adaptarse a un mercado globalizado y así poder ser competitivo. De la mano de ésta situación, progresa el desarrollo de las figuras líder y gerente. Ambos conceptos tienen cierta relación pues se complementan, aunque no son lo mismo. Hasta hace unos años, en las organizaciones reina la figura del gerente. Éste prima aspectos básicos como pueden ser las instrucciones, programaciones, revisiones,…; facetas automáticas que no dan lugar al desarrollo creativo. El manejo de represalias o compensaciones son los únicos métodos por los que se rige el gerente para estimular a sus empleados. Con estas bases observamos que la gerencia como disciplina en contacto con el ámbito de capital humano, se queda corta en cuanto a su tratamiento se refiere. Los individuos necesitan un aporte distinto para que sean capaces de lograr mejores resultados. Ante estas limitaciones, se va integrando la figura del líder a la organización, algo que cada vez es más frecuente. A diferencia del gerente, el líder es capaz de manejar mejor ciertas situaciones de tratamiento en cuanto a recursos humanos. Éstos establecen una serie de relaciones o vínculos con los empleados que los conducen a alcanzar óptimos resultados. Para que esto sea posible, es importante que el líder sea reconocido como tal y sea aceptado por sus subordinados de manera que pueda hacer de guía o modelo (Ramírez, 2012).

Establecer una relación entre liderazgo y gerencia y, trabajar de manera conjunta complementando ambos enfoques, es una de las características que hace de un individuo, un buen directivo, capaz de orientar a la empresa hacia buen recaudo ante mercados complejos (Cejas et al, 2006 citado en Ramírez, 2012) pues, como apunta Kotter (1990) citado en Ganga y Navarrete (2013), el alcance, a la larga, de los objetivos empresariales, es posible mediante esta combinación de relaciones.

Así, afirma Estrada (2006), "(…) el papel que cumplen los líderes o dirigentes organizacionales, quienes son, profesionales que direccionan procesos de desarrollo humano y organizacional tendentes al aumento de la productividad y competitividad, con énfasis en resultados".

Algunos autores señalan la importancia de otro elemento, la ética, que no debe dejarse a un lado. En una revisión teórica se han encontrado algunas afirmaciones que pueden tener relevancia a la hora de conocer un poco más este enfoque. Según Bass y Avolio (2006), citados en Bracho y García (2013), "un líder ético es un directivo auténtico", Riggio y Reichard (2008), citados en Bracho y García (2013), exponen "el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les lleva a construir confianza y credibilidad".

Tras esta aclaración, en este trabajo se toma la figura de líder en personas cuya ocupación reside en un puesto elevado en la empresa, ya que los directivos de los que hablamos, combinan el papel gerencial con el desempeño de liderazgo, como se observa posteriormente en el estudio empírico. Por este motivo, se usa indistintamente los conceptos líder y directivo. Además, a pesar de que esta relación jerarquía-liderazgo no es necesaria, por determinadas circunstancias que pueden darse en la empresa, puede ser demandada para lograr un desempeño más eficaz (Ramírez, 2012).

3.2. Especificación del estilo de liderazgo actual y características

A pesar de la multitud de estilos desarrollados desde el comienzo del estudio del liderazgo como disciplina, son los Nuevos Modelos de Liderazgo los que tienen mayor divulgación e influencia en el ámbito empresarial (Cuadra y Veloso, 2010). Éstos, Transaccional y Transformacional, a pesar de ser distintos, ya que cada uno tiene un enfoque, son complementarios (Contreras y Barbosa, 2013), de manera que algunos autores como Mendoza et al. (2007), llegan a afirmar "Los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales".

Estos estilos, debido a su perfil actual, son acordes a la adaptación en entornos en continua evolución, desarrollados por líderes que tienen que lidiar con situaciones de incertidumbre (Estrada, 2006). Cabe destacar que, los estudios de carácter práctico que se desarrollan a lo largo de la última veintena, centran su atención principalmente en el liderazgo transformacional (Cuadra y Veloso, 2007). Esto no hace más que subrayar la importancia en torno a este enfoque.

Dado que ya se han explicado estos enfoques, para una mejor comprensión, se procede a la elaboración de una síntesis de las principales características de cada uno.

El estilo de liderazgo transaccional se caracteriza por su tendencia, según Guadalupe y Gómez (2008), hacia la "estabilidad, lo transitorio y la recompensa". En resumen, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004), citado en Chaves y Vargas (2011), explican que este modelo "implica intercambios líder-subordinado necesarios para lograr el desempeño de rutina acordado entre ellos".

Por otra parte, el liderazgo transformacional, del que observamos sus implicaciones empresariales con posterioridad, tiene como pilares "consideración individualizada, inspiración, carisma y estimulación intelectual" (Bass, 1990 citado en Guadalupe y Gómez, 2008). Estas características se ven reflejadas, en cierta manera, en la definición aportada por Schermerhorn et al. (2004) citado en Chaves y Vargas (2011) "los líderes amplían y elevan los intereses de sus seguidores, cuando generan conciencia

y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, cuando motivan a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás".

Pese a la importancia recalcada por los estudios en torno al liderazgo transformacional, algunas herramientas encargadas de la medición de estos estilos, muestran cómo, a pesar de que cada líder tiene cualidades en mayor medida de un enfoque que de otro, es normal que tiendan a tener cualidades de ambos (Mendoza et al. 2007). Es ahí donde se puede comprobar su carácter complementario, como se explica en Contreras y Barbosa (2013).

Por otro lado, estudios demuestran como la tendencia hacia el estilo de liderazgo transformacional ante el transaccional en un directivo, favorece la eficiencia y complacencia de líder y subordinado (Mendoza et al. 2007).

Sin embargo, la variación en la utilización entre un estilo u otro puede depender, en parte, por las características del entorno. Concretamente, el seguimiento de un estilo transaccional es posible cuando se dan circunstancias como el contar con empleados que conozcan bien sus actividades y no dependan directamente de una motivación ajena, entre otras características, así como, la posición de la empresa en un "entorno estable" tal y como indican Howell y Costley (2001) citados en Mendoza y Ortiz (2006), quienes a su vez, destacan "el equilibrio" y la "estabilidad" como algunas de las particulares de este enfoque. Por otra parte, se puede encontrar un estilo de liderazgo transformacional por situaciones de incertidumbre o elevados cambios que componen un entorno poco estable, lo que hace que la empresa esté en continua adecuación (Howell y Costley, 2001 citados en Mendoza y Ortiz, 2006). Para que la organización sea capaz de resistir o mantenerse en un entorno de esa índole, Bass y Avolio (2006) citados en Mendoza y Ortiz (2006) explican lo que denominan "efecto cascada o dominó" consistente en convertir paulatinamente a los seguidores en líderes, de manera que este enfoque está presente ante diversas circunstancias (Mendoza y Ortiz, 2006).

3.3. Influencia de los estilos de liderazgos actuales en algunas variables empresariales

3.3.1. Estilo de liderazgo, gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación

En el proceso de búsqueda de diferenciación, el conocimiento supone un aspecto esencial para la organización, ya que, una buena administración de este recurso, combinado con los restantes factores de los que dispone la empresa, permite lograr la distinción deseada (Pedraja et al. 2006b citado en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008a).

Cabe destacar que, debido a la amplitud que supone el área de estudio del conocimiento (Gestión del Conocimiento o *Knowledge Management*), teóricamente se propone una clasificación, con el fin de concretar distintas funciones, citadas en Guilló y Fernández (2009): "Aprendizaje Organizativo" (Crossan, Lane y White, 1999), "Conocimiento Organizativo" (Nonaka y Takeuchi, 1995) y para finalizar, "Organización de Aprendizaje" (Senge, 1992). Pese a esta propuesta, cada autor determina, de manera independiente, su seguimiento o no, ya que, tanto para los términos como sus relaciones no hay una distinción estándar (Guilló y Fernández, 2009).

En este trabajo no se sigue esta clasificación de manera estricta sino que se toma como referencia. Se parte del concepto genérico de conocimiento, incidiendo en aquellos aspectos que en la literatura se consideran más relevantes, en función del número de estudios elaborados en base a éstos. De esta manera, su incidencia se relaciona con otras variables de interés empresarial.

Para conocer un poco más acerca del conocimiento y su importancia, se expone una breve aclaración. Bueno (1999), citado en Ordóñez y Parreño (2005), define la acción de administrar el conocimiento ("gestión del conocimiento") como "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales", así, otros autores explican, "(…) la gestión del conocimiento se puede considerar la capacidad dinámica más relevante de la empresa y la principal impulsora de todas las otras competencias y capacidades" (Lei, Hitt y Betis, 1996; Ventura, 1996; Ventura y Ordóñez, 2003 citados en Ordóñez y Parreño, 2005).

El área del conocimiento es amplia y compleja, por lo tanto, en este apartado tan solo se puede abordar de manera superficial puesto que, para elaborar un análisis teórico en condiciones es necesario un estudio en profundidad en la materia. Sin embargo, el fin de este apartado es conocer las características principales que permitan realizar una vinculación genérica con la realidad actual en el ámbito organizativo.

Tanto Cool (1998) como Kim y Maugborne (1998) indican que, "el acto de crear y compartir conocimiento entre el equipo de alta dirección conllevará a decisiones que generen mayor compromiso de los participantes en su implementación". Un ejemplo de la

relevancia de esta variable es que, permite reducir gastos o innovar, entre otros (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado y Rodríguez-Ponce, 2010).

Por otra parte, en base a teorías de liderazgo de carácter actual, se demuestra que, las Nuevas Perspectivas o Modelos de Liderazgo tienen efecto sobre el desarrollo del conocimiento. La investigación elaborada por Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008a), destaca a algunos autores como Pan y Scarbrough (1999) que reconocen la importancia de los estilos de liderazgo en la generación y retención de este elemento. A su vez, señalan Pedraja-Rejas et al. (2006c) "las acciones de crear, compartir y aplicar conocimientos permiten diseñar decisiones más racionales, flexibles y con mayor contraste de ideas, todo lo cual favorece el diseño de las decisiones estratégicas". Por otro lado, considera que la ejecución de un liderazgo combinado favorece el desarrollo de la gestión del conocimiento organizativo ya que, propicia un mayor alcance en la efectividad del liderazgo sobre la estrategia (Vera y Crossan, 2004). Los investigadores proponen el uso de ambos modelos de liderazgo, transaccional y transformacional puesto que, al complementar estos estilos se consigue una mayor comprensión en el ámbito del conocimiento empresarial, debido a que el liderazgo transformacional ofrece orientación hacia la generación de niveles de conocimiento en equipos de trabajo o de manera individual, mientras que el transaccional crea y reparte conocimiento en toda la empresa (Bryant, 2003).

El mismo estudio reconoce a autores como Kim y Maugborne (1998), Cool (1998) o Halawi, McCarthy y Aronson, (2006) que plasman al tema que nos ocupa del conocimiento, como un elemento de influencia en el proceso estratégico, importante en la ventaja competitiva empresarial.

Un estudio elaborado por varios investigadores sobre pequeñas y medianas empresas, muestra la correlación existente entre las distintas variables. Así, concluyen que, el estilo de liderazgo tiene influencia sobre el *Knowledge Management* que a su vez, incide en la disposición estratega. Por lo tanto, explican que son los Nuevos Planteamientos de Liderazgo (Transaccional y Transformacional) los que producen los efectos deseados para la organización (Rodríguez-Ponce et al. 2010). Estos resultados concuerdan con los obtenidos en anteriores investigaciones como las de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008a).

En resumen, el uso de la complementariedad de los Nuevos Modelos de Liderazgo en la estrategia empresarial, tiene como resultado la obtención del alcance de creación y desarrollo de los niveles de conocimiento, deseados en la empresa.

El posible aprendizaje que se puede desarrollar en una organización, se denomina en el ámbito literario "Aprendizaje Organizativo". Concretamente, DiBella, Nevis y Gould (1996) citados en García, Jiménez y Lloréns (2010) definen este término como "la capacidad (proceso) organizacional para mantener o mejorar el desempeño organizativo basándose en la experiencia. Esta actividad comprende la adquisición de conocimiento (…), compartir el conocimiento (…) y la utilización del conocimiento (…)". Así, a partir de una revisión teórica elaborada por Guilló y Fernández (2009), como complemento a lo anterior, entienden el concepto "(…) como el proceso dinámico de recabar datos, convertirlos en información y ésta, a su vez, en conocimiento, a través de los distintos niveles de aprendizaje."

Algunos estudios vinculan el aprendizaje con la importancia estratégica que éste pueda tener en la empresa (Johnson y Sohi, 2003; Wong y Cheung, 2008 citados en García et al. 2010). Sin embargo, las investigaciones empíricas elaboradas en torno a este elemento con otras variables, como los resultados empresariales entre otros, son escasas (García, Matías y Hurtado, 2008 citados en García et al. 2010). Por este motivo, investigadores como Vitala (2004) citado en García, Romerosa y Lloréns (2007), destacan la importancia de la elaboración de este tipo de estudios para responder ante la actual "Sociedad del Conocimiento y de la Información".

Dada la transcendencia de los Nuevos Modelos de Liderazgo en los estilos de liderazgo que predominan en la actualidad, de manera genérica, los estudios avalan al Liderazgo Transformacional como aquél que tiene una mayor influencia en el aprendizaje. Por otra parte, este estilo también incide positivamente en otras variables como son la innovación o los rendimientos empresariales (Belet, 2007; Jansen, Vera y Crossan, 2009; Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj, 2009 citados en García et al. 2010).

Por tanto, según García et al. (2010), al conocer esta relación entre el liderazgo y aprendizaje (Garratt, 1987; Jansen et al. 2009; McGill, Slocum y Lei, 1992; Senge, 1990, Zagorsek, Dimovski y Skerlavaj, 2009), se observa que el papel del líder es importante, puesto que, en su papel de guía (Westhpal y Fredrickson, 2001) es el responsable, en cierta manera, de promover el aprendizaje a través de su liderazgo (Ulrich, Von Glinow y Jick, 1993). Así, para que la organización pueda beneficiarse de esta relación, es necesario prestar atención a los recursos humanos que dispone y no tener reparo en realizar inversiones para lograr los objetivos empresariales de manera más eficiente (Kerr y McDougall, 1999).

Para concluir, el aprendizaje, elemento relacionado con el conocimiento organizativo, evoluciona de manera favorable al desarrollar un estilo de liderazgo Transformacional. A su vez, no hay que olvidar la figura del líder, que toma relevancia en este proceso.

El aprendizaje, no es la única variable que favorece el desarrollo del conocimiento empresarial, encontramos que un correcto desarrollo de la innovación es otro aspecto clave para la organización y sus resultados, así como para sobrevivir en un entorno dinámico como el actual (Nonaka y Takeuchi, 1995 citados en García et al. 2007).

Mulet (2005) explica "desde un punto de vista muy amplio, podemos considerar como innovación a todo cambio que genera valor, pero es una definición demasiado general, que conviene limitar. Y una forma de hacerlo es decir que es una innovación todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa. Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo (…) que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados".

Al igual que el aprendizaje, se observa en García et al. (2007) que, la innovación organizativa se caracteriza por requerir un estilo de liderazgo transformacional, cuyos líderes fomentan, lo que los estudiosos denominan "visión compartida". Según Maani y Benton (1999), la "visión compartida" se define como "una fuerza de poder impresionante, resultado de una orientación creativa y de una conversación generativa". Maani y Benton

(1999); Senge (1990) y Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (1994), complementan la definición al añadir que "implica un compromiso común para lograr alcanzar el futuro deseado y un sentido común del propósito organizativo". Debido a las características del liderazgo transformacional (inspiración, carisma,…) (Bass, 1990 citado en Guadalupe y Gómez, 2008); se ajusta en gran medida a los requerimientos de estas variables.

Cabe destacar que estas investigaciones, tienen algunas limitaciones que, sumadas a los pocos estudios elaborados en torno a este tema, hace que los argumentos expuestos con anterioridad puedan tener discrepancias con otras teorías.

Pese a la apreciación anterior, el vínculo entre ambas variables (aprendizaje e innovación empresarial) es evidente. Por lo que el estilo de liderazgo y el aprendizaje organizativo intervienen en cierta manera, en la innovación que se desarrolla en la empresa. Para corroborar esta idea, Delgado, Navas, Martín de Castro y López (2008) citados en Turbay (2013) argumentan, "es necesario acumular un alto grado de conocimiento que posteriormente se convierta en nuevo conocimiento y que tenga como resultado todo tipo de innovaciones; de tal forma que la organización se vaya adaptando adecuadamente a cualquier situación que se le presente" (Turbay, 2013).

Por otra parte, se ha observado que, estas variables influyen de manera favorable sobre los resultados organizativos (Damanpour, 1991 e Irwin, Hoffman y Lamont, 1998 citados en García et al. 2007), y en lo que al "desempeño organizacional" se refiere (García et al. 2008 citados en Turbay, 2013), salvando algunas limitaciones de los estudios.

3.3.2. Estilo de liderazgo y resultados organizativos

Algunos investigadores, a través de sus respectivos estudios, prueban la vinculación del liderazgo con la eficiencia empresarial, concretamente el Liderazgo Transformacional, según demuestran Zhu, Chew y Spangler (2005) citado en Pedraja-Rejas et al. (2008).

Complementando lo anterior, en base a los Nuevos Modelos de Liderazgo explicados, se considera que, el Liderazgo Transaccional es menos beneficioso que el Liderazgo Transformacional a la hora de optimizar resultados empresariales (Bass y Avolio, 2000 y Conger, 1999 citados en García, Romerosa y Lloréns, 2007)

Uno de los aspectos que contempla el Liderazgo Transformacional y que, posibilita la mencionada mejora de resultados es, la capacidad de conexión del líder con los subordinados. Así, el líder se muestra como un referente a seguir por parte de sus seguidores, alguien que les despierte cierto grado de admiración. Esto es posible, debido a que, el líder muestra disposición hacia el provecho del grupo antes que el suyo así como, disposición hacia la motivación, la formación, etc. (Bass, 1999 y Bass y Avolio, 2000 citado en García et al. 2007). Por otra parte, Agle, Nagaraja, Sonnenfeld, Srinivasan (2006) citado en Pedraja-Rejas et al. (2008), corroboran esta afirmación explicando que, esta capacidad de conexión entre líder y subordinados está vinculada, sin tener en cuenta elementos externos, con la eficiencia. Es por eso que, este enfoque permite la

mejora de la capacidad productiva, incentivada por el referido estilo de liderazgo que permite la obtención de mayores esfuerzos de los previstos inicialmente (Mendoza y Ortiz, 2006).

Rodríguez-Ponce (2007) citado en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008), demuestra con su investigación que, en general, el liderazgo incide directamente en el proceso de determinación estratégica y, por lo tanto, de manera indirecta en la eficiencia. Sin embargo, este resultado no es uniforme, ya que depende de algunos factores como son, el ambiente o el estilo de empresa. Conforme a lo anterior, formulan Pedraja-Rejas et al. (2006 a, b, c) citado en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) y que luego será demostrado por Rodríguez-Ponce (2007) citado en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) que, "tanto el diseño como la implementación de la estrategia dependen del proceso de toma de decisiones estratégicas (…)". Estas resoluciones generalmente, las toman directivos y, por lo tanto, el estilo de liderazgo que lleven a cabo es un factor clave (Hambrick y Mason, 1984; Haleblian y Finkelstein, 1993 citados en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008) para el desarrollo de ésta (Pedraja-Rejas et a. (2006 a, b, c) citado en (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

Otros autores hablan en sus estudios, como se muestra en García et al. (2007), de la relación que se establece entre el estilo transformacional y los resultados empresariales (Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002; Dumdum, Love y Avolio, 2002). Pese a la evidencia en esta relación, la escasez en este tipo de estudios correlativos no permite conocer de manera unánime la manera en la que se desarrolla este procedimiento (Conger, 1999 y Yulk, 1999), es decir, de qué manera hay que desarrollar este liderazgo para alcanzar los resultados deseados. Finalmente, cabe destacar la importancia de que el líder valore o mida la manera en que ejecuta su liderazgo, puesto que su visión contribuye a impulsar su estilo de liderazgo (Bass, 1999).

En resumen, según lo explicado, dentro de los Nuevos Modelos de Liderazgo (avalados en la actualidad por multitud de investigaciones), el Liderazgo Transformacional permite obtener resultados más eficientes que el Liderazgo Transaccional. Esto es debido a los vínculos que los líderes tienen con sus subordinados, motivados por el propio estilo transformacional. A su vez, esta mejor atención hacia subordinados junto con una mejor disposición estratégica, facilitan la eficiencia empresarial, sin tener en cuenta los demás factores.

3.3.3. Estilo de liderazgo, cultura y orientación a resultados

La posibilidad de que exista cierto grado de relación entre estos elementos ha sido barajada por algunos investigadores (Álvarez, 2002; Amador, 2002; Stringer, 2002 y Villa, 2000 citados en De la Villa Moral, 2005).

Antes de continuar con esta explicación, debemos conocer qué es la cultura organizativa. Anzola (2003) citado en Mendoza y Ortiz (2006) la define, "La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que

proporciona sentido, dirección y movilización". En añadido, Wilson (1997) citado en Guillezeau (1999) comenta "es la que desarrolla códigos que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos de la gente en la organización". Por otra parte se explica que, según Wisdom (1998) citado en Guillezeau (1999) "La comprensión de la cultura facilitará y permitirá (…), conocer las percepciones de la gente, establecer canales confiables de comunicación y relaciones, fortaleciendo el compromiso de la gente con la organización (…)".

Cabe destacar que no todas las culturas son iguales, sino que varían de una organización a otra y por tanto, su clasificación, puede depender de aquel que realice el estudio (Mendoza y Ortiz, 2006).

Tras esta breve explicación, se observa que la consecución satisfactoria de objetivos a través del correspondiente trabajo, puede estar vinculada con un ambiente organizativo favorable según se ha comprobado en algunos estudios (Cuadra y Veloso, 2010).

Reichers y Schneirder (1990) citados en Cuadra y Veloso (2007) definen el término "Clima laboral" o "Clima organizacional", al que en este trabajo se le denomina Ambiente Organizativo, como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

El enfoque del liderazgo que presenta un directivo es vital ya que, la repercusión que su estilo tiene sobre el ambiente de la empresa, incide en los empleados. Por tanto, un liderazgo que fomente un "clima" agradable en la organización y consecuente cultura, es más eficiente. El estilo transformacional reúne muchas de las cualidades que son necesarias para alcanzar esta eficacia (Cuadra y Veloso, 2007).

Las investigaciones elaboradas en torno al vínculo que se cree que tienen estas tres variables (estilo de liderazgo, cultura y resultados organizativos) todavía son muy escasas, aún así, la posibilidad de que pueda establecerse una relación en torno a la eficiencia empresarial y consecuentes resultados, con la cultura, puede producirse ya que, se constatan algunas pruebas de estos estudios, como los mostrados en Rodríguez (2010), de Denison (1990), Kotter y Heskett (1992) o Denison et al. (2004). Por otra parte, diversas investigaciones proponen que la cultura organizativa puede verse afectada por el estilo de liderazgo que se desarrolle en la empresa (Schein, 1992; Ogbonna y Harris, 2000; Steyrera et al. 2008), lo cual, también se ve afectado por los limitados estudios en este tema.

Después del planteamiento revisado en Rodríguez (2010), el mismo investigador elabora su propio estudio para conocer más a fondo algunos aspectos de esta relación en PYMES. Cabe destacar una de sus conclusiones, en la que afirma que, el estilo de liderazgo que puede tener una mayor influencia sobre el aspecto cultural, es el Liderazgo Transformacional, que afecta concretamente a los campos de competitividad e innovación. Los demás estilos de liderazgo, no tienen efectos sobre ella.

A pesar de utilizar en este trabajo empresas de distintos tamaños, la aportación de estudios sobre PYMES se toma como referencia debido a la escasez de investigaciones en este campo.

Por otra parte, los investigadores Cuadra y Veloso (2007), exponen el resultado de su estudio "el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral". Resultado que se contrasta con los obtenidos por otros estudiosos, que defienden y prueban los efectos eficientes de los nuevos estilos de liderazgo en directivos. En corroboración a esta idea, se encuentra que, el hecho de que, los directivos ejerzan su liderazgo a partir de un enfoque transformacional, hace posible el manejo de su gestión sobre los efectos que éstos desean obtener en el ámbito cultural de la empresa (Bass y Avolio, 2004 citados en Mendoza y Ortiz, 2006). Así, Calderón (2002) citado en Mendoza y Ortiz (2006), expone "La modernización y reestructuración organizacional serán motivadores del talento humano, siempre y cuando estén ligados con empoderamiento, creatividad, compromiso y enriquecimiento de la tarea", palabras que recuerdan a algunas de las características del estilo de liderazgo transformacional.

Para concluir, tras la revisión literaria de los dos últimos apartados, correspondientes a la Relación entre Estilos de Liderazgo y Resultados, excluyendo demás elementos excepto la cultura organizativa, se puede apreciar que Liderazgo Transformacional es más influyente que los restantes estilos de liderazgo.

3.3.4. Relación de las distintas variables con los Nuevos Planteamientos de Liderazgo.

Las distintas variables, de carácter estratégico, comentadas anteriormente, no solo están relacionadas con los principales estilos de liderazgo actuales sino que existe cierto grado de interrelación entre ellas.

Es importante incidir en la escasez de investigaciones en torno a estas relaciones y, por tanto, en la falta de uniformidad en algunos matices, que pueden variar en función de quien realice el estudio y de las variables vinculadas, por tanto, se procede para una mejor comprensión, a la formulación de una explicación relacional basada en los planteamientos teóricos anteriores.

En el proceso de búsqueda literaria, se ha encontrado una afirmación que corrobora la apreciación anterior en cuanto a las posibles disputas argumentales entre variables "En el campo de la dirección estratégica la influencia del aprendizaje y de la innovación sobre los resultados organizativos tampoco es ajena a la controversia" (Levitt y March, 1988; Miner y Mezias, 1996; Snyder y Cummings, 1998; Tsang, 1997 citados en García et al. 2007).

De manera resumida tras la previa explicación, se confirma la importancia de los Nuevos Modelos de Liderazgo sobre las distintas variables presentadas, según estudios elaborados por distintos investigadores ya mencionados, como Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2006; 2008), García et al. (2007), Cuadra y Veloso (2010), entre otros. Concretamente, es el Estilo de Liderazgo Transformacional el responsable de tener una

mayor incidencia, lo que hace que sea capaz de influir en todas ellas. Sin embargo, el Liderazgo Transaccional, aunque no menos importante en el ámbito empresarial, tiene menos peso sobre las susodichas variables, siendo el conocimiento el único elemento donde adquiere relevancia, aportando un alcance de carácter genérico.

Aparte del nexo de unión entre estilos de liderazgo y variables, cabe destacar que todas las variables en cierta manera están en contacto directo con la estrategia empresarial por lo que se produce un mix de relaciones que propicia la interrelación entre los elementos empresariales estudiados. Por lo tanto, esta apreciación permite ver la organización como un todo, en el que todas las variables, estilos de liderazgo y estrategia son importantes e influyen entre sí. Estas conclusiones se obtienen a partir de la revisión literaria utilizada en este trabajo de autores como Rodríguez-Ponce et al. (2010), García et al. (2010), García et al. (2007), Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, (2008) y Rodríguez (2010), entre otros.

En aportación a la relación comentada con base en las investigaciones citadas, se ultima que, la transcendencia de los elementos en la organización se produce por índoles vinculantes. El estilo de liderazgo desarrollado y las consecuentes actuaciones, tienen una gran repercusión empresarial, por tanto, la selección del enfoque de liderazgo influye en las variables y por tanto, en la organización.

Cabe destacar que los vínculos entre variables que se explican previamente, se llega a ellos a partir de las relaciones que proponen los investigadores en cada una de sus respectivas áreas y que, tras hacer una revisión literaria, se sacan estas relaciones o conclusiones, con el fin de obtener cierta claridad en el estudio así como una posible aplicación práctica de conocimientos al mundo empresarial actual.

Para concluir, la importancia de los nuevos modelos de liderazgo, se puede comprobar al observar las diversas investigaciones existentes en la actualidad, para conocer sus efectos y/o su relación con la organización. Pese a que los estudios no son numerosos, sí son variados en cuanto a la consideración del análisis de distintas variables. En este trabajo, se han seleccionado aquellas que pueden tener una destacable incidencia en el ámbito empresarial y que, a su vez, están avaladas con un mayor aporte empírico.

3.4. Los estilos de liderazgo frente al cambio

En el proceso de elaboración de este trabajo, tras mencionar la importancia de los continuos cambios que se están a producir y, conforme se va centrando la temática en los Nuevos Modelos de Liderazgo, surge la pregunta, ¿de qué manera influye el liderazgo en el proceso de cambio que pueda ocasionarse en la organización?, o planteado de manera más concreta, ¿qué estilo favorece el desarrollo de este proceso? Para resolver estas cuestiones, se procede a realizar una revisión teórica que ofrezca algún tipo de fundamento contrastado y fiable.

Principalmente, el cambio organizativo surge como respuesta a las condiciones del entorno, el cual, puede darse a través de una variación del ámbito laboral (Malott, 2001; Chiavenato, 2002; Armenakis y Bedeian, 1999; en García, Gómez y Londoño, 2008 citados en García, 2011).

La repercusión que los cambios pueden tener en una organización se reflejan a nivel cultural, tecnológico, jerárquico o mismo en los recursos humanos, entre otros (Acosta, 2002 citado en García, 2011). Es decir, la incidencia en las variaciones empresariales a partir del cambio, es importante. Otro aspecto a tener en cuenta cuando se habla de cambio, es el estado permanente de incertidumbre, la cual, puede complicar el transcurso cuando se encuentra en los seguidores y no se presta la atención requerida (Paglis y Green, 2002 citados en García, 2011).

Para que una organización desarrolle las variaciones oportunas de manera exitosa, es aconsejable que se adelante a los acontecimientos, es decir, que sea "proactiva" y que, por tanto, tenga capacidad de adecuación al mencionado cambio (Tissen, Andriessen y Drepez, 2000 en García, Rubio y Bravo, 2007 citados en García, 2011).

El carácter variable, existe de por sí en torno a la persona que ejerce el liderazgo (Kotter, 1995 citado en Contreras y Barbosa, 2013), pues se considera que éste, es el encargado de desarrollarlo en el ámbito empresarial (Hannan y Freeman, 1984 citados en Contreras y Barbosa, 2013).

No hay unanimidad sobre cuál es el estilo de liderazgo más conveniente en un transcurso de cambio empresarial, sin embargo, algunos autores se decantan por los Nuevos Modelos de Liderazgo como Bass y Avolio (2000) citados en García (2011), que defienden la complementación de ambos enfoques, decantándose en mayor medida en uno u otro en función de las circunstancias.

Según Boney (2003) citado en Contreras y Barbosa (2013), "el liderazgo se entiende como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones (…)". A esto, hay que añadir que, para hacer frente a los susodichos cambios, ya sean de carácter interno o externo, la organización ha de contar con líderes capaces de fomentar seguridad, así como, poseer cualidades que les permitan responder y adaptarse a estas variaciones (Waldman, Ramírez, House y Puranam, 2001 citados en Contreras y Barbosa, 2013).

La capacidad de gestionar el cambio en la organización por parte del líder, tiene impacto en algunas variables, como la cultura, llegando incluso a ser esta actuación, un distintivo cultural en la empresa (Mendoza et al. 2007).

La condición estricta del Liderazgo Transaccional, que programa los procedimientos a seguir y está encaminada hacia el alcance de metas efectivas y seguras, dificulta la capacidad de respuesta ante cambios inesperados, a los que es necesario hacer frente con la mayor rapidez posible (Bass, 1985 citado en Contreras y Barbosa, 2013). En cambio, el estilo Transformacional, por su carácter motivador,

visionario y capaz de asumir riesgos, es considerado mejor estilo para fomentar y procesar estos cambios (Seidman y McCauley, 2011 citado en Contreras y Barbosa, 2013).

En definitiva, tanto la organización como los elementos que la componen han de estar predispuestas al cambio, de manera que avance conforme al entorno, lo que facilitará el logro de resultados eficientes. Para que esto sea posible, aspectos como una buena fluidez comunicativa (Kotter, 1995 citado en García, 2011) o el establecimiento de un sistema de liderazgo acorde a las necesidades empresariales, son algunos de los aspectos a tener en cuenta a la hora de gestionar el cambio con éxito (Pedrero, 2005 en García et al. 2007 citados en García, 2011).

4. Introducción a los servicios avanzados

4.1. Conceptualización

En este apartado se ofrecen algunas definiciones teóricas que permiten un acercamiento al conocimiento de este tipo de empresas.

Rubiera, Quindós y Vicente (2006), entienden el concepto Servicios Avanzados, como aquel que se fundamenta en el conocimiento y la incursión en avances tecnológicos, lo que facilita estar en mayor contacto con aspectos científicos o innovadores.

Adentrándose un poco más en conceptualización, cuando se habla del sector servicios, González (1997) citado en Taverner y Lajara (2009) expone "Se puede hablar de servicios a empresas tradicionales (contabilidad, auditoría, servicios de ingeniería, ferias y exposiciones, publicidad…) y nuevos servicios a empresas más relacionados con la formación y las nuevas tecnologías (control de calidad, diseño asistido, servicios informáticos y multimedia, gestión medioambiental)". Centrándonos en el tema que se trata en este estudio, vemos que Del Río (1997) citado en Taverner y Lajara (2009) explica "Los servicios de alto nivel o avanzados se caracterizan por su naturaleza específica y por la elevada cualificación que requiere el servicio prestado a cada cliente (…)".

En definitiva, y de manera más completa ante la amplia variedad del sector, Rubiera (2003) citado en Rubiera, Quindós y Vicente (2006), comentan que son "el conjunto de actividades terciarias reales destinadas a la venta como consumos intermedios de otras empresas y que se caracterizan por los altos requerimientos de capital humano y tecnología que precisan, así como por su elevada aportación al incremento de la productividad, eficiencia y competitividad de las empresas que las consumen, adaptándolas a los cambios tecnológicos, de gestión y organización operados en las modernas economías".

Para concluir con esta explicación, a pesar de que existen multitud de definiciones debido a la amplitud del sector, todas tienen elementos comunes. Es decir, sea como sea la empresa de Servicios Avanzados que se trata, cumple unos requisitos. Estos son, la importancia de los recursos humanos de alta cualificación y la tecnología. Dos factores imprescindibles en esta área de mercado.

4.2. Clasificación

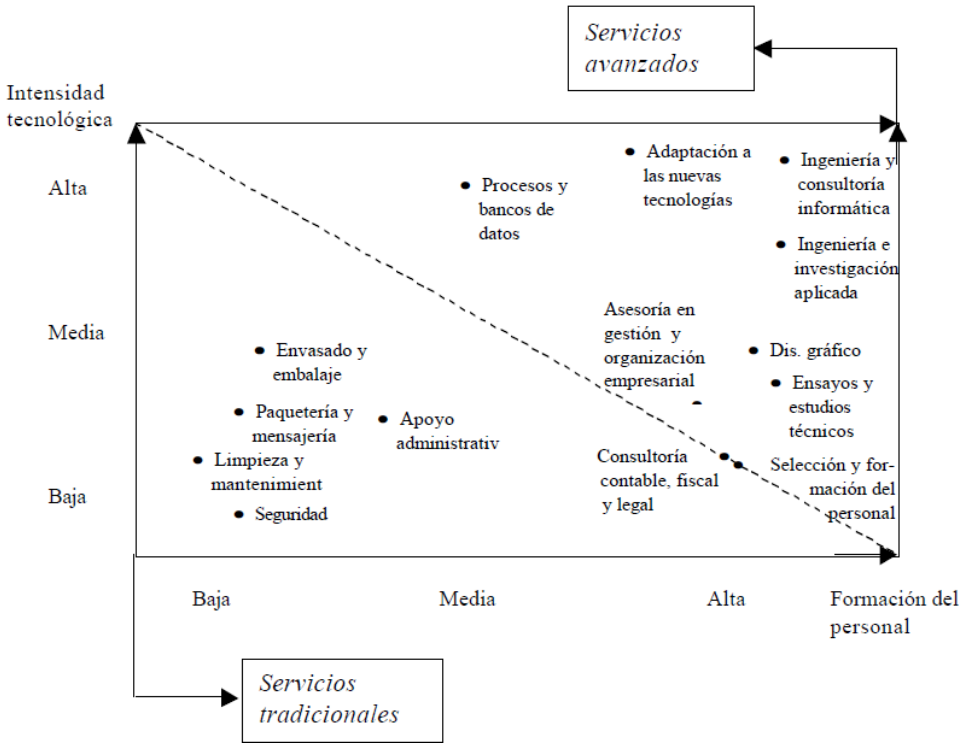
La conceptualización permite la obtención de una breve referencia acerca de los Servicios Avanzados pero, para un mayor conocimiento del sector se propone, a continuación, una clasificación genérica con respecto a su composición.

La distinción que más se repite en la revisión teórica, propone dos tipologías en la clasificación de los servicios. Por una parte, los denominados servicios tradicionales y por otra, servicios avanzados. La principal diferencia, como se apunta en las definiciones previas de Taverner y Lajara (2009), radica en la utilización de dos elementos principales, personal de elevada cualificación y alta tecnología (Rubiera, Vicente y Quindós, 2002).

En añadido, Martínez, Quindós y Rubiera (2003) corroboran esta distinción al expresar "(…) pueden ser considerados como tradicionales aquellos servicios empresariales que requieran poca tecnología y no precisen de altos niveles de formación de sus trabajadores. (…) Del mismo modo se podrían considerar como avanzados los servicios a empresas que para su prestación requieran de una alta dotación tecnológica y una amplia formación del personal".

Para tener una idea de la composición del sector servicios, Rubiera et al. (2002) muestran en su estudio, una representación gráfica sobre esta distinción:

Figura 1. Servicios tradicionales y servicios avanzados



Fuente: Martínez, Rubiera, Dávila, Vicente, Cueto y Quindós (2002)

En la figura se puede apreciar que, aquella área que más requerimientos de formación y tecnología precisa es la ingeniería y consultoría informática. Esta es una de las áreas que, junto con otras, son estudiadas con posterioridad en un análisis exploratorio, con respecto a su relación con el liderazgo.

4.3. Relevancia

En una breve recapitulación del trabajo, podemos observar que, la actualidad está en constante evolución, por lo tanto, estos cambios que se producen de manera continuada, suponen para las empresas un aspecto de incertidumbre a la que deben hacer frente. La rapidez con la que han de actuar debe estar apoyada por una gran flexibilidad.

Concretamente, la búsqueda de competitividad en un entorno como el descrito, hace que las empresas externalicen aquellos procesos donde son menos eficientes. De esta manera, los servicios avanzados entran a formar parte en el ámbito organizativo como elemento estratégico aportando, según Martínez et al. (2003), “eficiencia, productividad y flexibilidad”.

La globalización y lo que ello supone (apertura de mercados, etc.), hace cada vez más necesaria la búsqueda de diferenciación empresarial. Los elementos inmateriales, cuya imitación se vuelve más compleja, son un factor primordial para lograr esta distinción (Castro, González, Guenaga y Mijangos, 2009), convirtiéndose los recursos humanos altamente cualificados en una fuente de distinción y privilegio empresarial que es necesario gestionar adecuadamente (Nieves y León, 2001). Por lo tanto, el conocimiento y los avances de carácter tecnológico, junto con las demás prácticas que pueda llevar a cabo la empresa, harán que sea más competitiva en el entorno y logre una mayor eficiencia, lo cual le permita la supervivencia (Rubiera, Quindós y Vicente, 2006).

El auge que se está produciendo en torno al sector de servicios en las economías desarrolladas, junto con la demanda de estos dos factores (Rubiera, Quindós y Martínez, 2005), hace que el estudio de las Empresas de Servicios Avanzados, gane relevancia.

Por lo tanto, debido a la relación de las empresas de servicios avanzados con el personal altamente formado, resulta interesante abordar los aspectos teóricos presentados en este trabajo en base a los estilos de liderazgo.

Asentando lo anterior, Sosik (2005) citado en Nader y Sánchez (2010) ha alcanzado indicios, sobre el vínculo existente entre el estilo transformacional y los altos directivos en organizaciones de carácter tecnológico, con aspecto positivo, en cuanto a ciertos valores se refiere.

A continuación, se procede a la elaboración de un análisis empírico sobre las Empresas de Servicios Avanzados y el liderazgo que tiene como fin, ofrecer una orientación respecto a la relación entre ambos elementos.

ESTUDIO EMPÍRICO

5. Planteamiento empírico

Tras la incursión en algunos conocimientos teóricos que nos permiten tener una idea de los estilos de liderazgo y ciertos aspectos relacionados con éstos, se procede a la elaboración de un breve estudio, cuya finalidad consiste en un acercamiento al liderazgo que se está desarrollando en la actualidad, concretamente en el sector de los servicios avanzados.

5.1. Objeto y situación

La revisión teórica pone de manifiesto la situación actual de los mercados globales. Por una parte, se encuentra la incertidumbre, acompañada de la rápida evolución del entorno y, por otro, los continuos avances tecnológicos y el auge del área de los recursos humanos y la formación. Las empresas y sus directivos deben hacer frente a numerosos factores que pueden incidir de manera favorable o desfavorable en su actividad. La gestión de todos estos elementos se ve influenciada por el liderazgo que desarrollen.

Las economías con mayor progreso durante las últimas décadas, han cedido protagonismo al sector servicios, quitando relevancia al carácter industrial que existe hasta el momento como fuente de desarrollo, “terciarización de la economía”. Con la evolución de éste, el uso y mejora de la capacidad tecnológica existente junto, con el incremento en la formación de la población, son algunas de las características que propician el desenvolvimiento de las Empresas de Servicios Avanzados (Taverner y Lajara, 2009).

El auge del sector, y de los recursos humanos cualificados, plantea la necesidad de conocer su relación con el liderazgo y los distintos aspectos que engloba. Por lo tanto, el principal objetivo de esta aportación empírica es conocer qué estilo de liderazgo predomina hoy en día en empresas del sector, así como su influencia, concretamente en servicios avanzados. Para que sea posible alcanzar el fin de esta investigación, se relacionan ciertos aspectos vistos en la explicación teórica con un pequeño estudio real que permite la observación de tendencias en el liderazgo de algunos directivos empresariales, que cuentan con profesionales altamente cualificados, como ingenieros, bajo su cargo.

5.2. Metodología

A través de la metodología seleccionada, se pretende averiguar cuáles son las tendencias que circulan en la actualidad con respecto a los Nuevos Modelos de Liderazgo en directivos de empresas del sector servicios avanzados. El planteamiento sustenta la realización de una investigación sin hipótesis en base a una muestra no representativa. Por tanto, la elaboración y recopilación de datos se realiza a partir de un sistema de recogida de información de carácter cualitativo.

Según Taylor y Bogdan (1986), citados en Krause (1995), consideran, con carácter genérico que, el sistema cualitativo se basa en alcanzar soluciones ante posibles dificultades o inconvenientes. Por otra parte, una de las características de este procedimiento es la ausencia de variables numéricas, a favor del uso del análisis y configuración de cualidades o particularidades. Así, Krause (1995) define el término como "(…) procedimientos que necesitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico" (Krause, 1995).

Existen diversas técnicas que componen este modelo, como por ejemplo, *la observación*, *las entrevistas o la exploración de documentos*, entre otros, además, cada una posee los instrumentos necesarios para llevarlas a cabo, en función de las necesidades que requiera el estudio (Lankshear y Knobel, 2000).

La elaboración de la parte empírica del trabajo, se realiza mediante la *técnica de la entrevista*. El seguimiento de esta técnica, recogida por Lankshear y Knobel (2000), permite la obtención de información específica que, mediante la contemplación de distintas categorías "Entrevista Estructurada", "Entrevista Semi-estructurada y "de Final Abierto", da acceso a una mayor precisión en los resultados. La diferencia entre estos tres tipos de entrevista radica principalmente en la información que se desea obtener (Lankshear y Knobel, 2000).

Para elaborar la investigación empírica que permita el conocimiento de las tendencias actuales en materia de liderazgo y, tomando como base el método de análisis cualitativo, se ha seleccionado la Entrevista Semi-Estructurada en profundidad. Esta elección proporciona una mayor flexibilidad que las restantes entrevistas a la hora de recopilar información, lo que da lugar a una mejor adaptación de la técnica al estudio, así como del logro de un mayor alcance con respecto a la captación de información.

El planteamiento de la entrevista parte de las palabras de Krause (1995) "Los estudios cualitativos comienzan con una pregunta amplia, que se va delimitando, especificando y desagregando a medida que avanza la investigación." De esta manera, el diseño técnico parte del concepto general de estilos de liderazgo para ir centrándose en cada uno de los objetivos que persigue este trabajo, relacionando las distintas categorías con el liderazgo.

Tras seleccionar la metodología y las herramientas que se utilizan, se continúa con la definición de la muestra. Los entrevistados se seleccionan a partir de la reunión de una serie de requisitos acordes a las necesidades de la investigación. Estas restricciones son: ser directivo, ejercer el liderazgo y operar en una empresa perteneciente al sector de servicios avanzados.

Las limitaciones de tiempo y costes propician la utilización de una muestra de pequeño tamaño, cuyo aporte específico permite describir tendencias para proporcionar una idea de la situación actual de los estilos de liderazgo en este sector.

A continuación, se explica de manera detallada el proceso de recogida de información.

5.3. Especificaciones metodológicas.

La *Entrevista Semi-estructurada en profundidad* es la técnica seleccionada para llevar a cabo este estudio. Su constitución se caracteriza por la utilización de preguntas elaboradas según el contenido que se desea abordar. Una vez diseñada la entrevista, se realiza una prueba que permite comprobar la validez de la misma. Ésta se propone a un directivo, pudiendo conocer así la existencia o no, de errores o preguntas que conduzcan a confusión, etc. Una vez que la entrevista está lista para su lanzamiento, tras realizar los cambios pertinentes para su mejora, se procede a su ejecución.

De seguido, se detallan de manera más precisa, los procedimientos a seguir para esta recopilación.

La muestra contactada se seleccionó a partir de responsables de empresas del sector que tuvieran una anterior relación con la Universidad de Vigo en proyectos y contratos de investigación. Se debe tener en cuenta la dificultad en la consecución de comunicación con directivos de alto nivel. Para conseguir una muestra representativa se necesita tiempo y medios no disponibles.

La comunicación con los directivos se produce por medio de la emisión de una carta adjunta por correo electrónico, en la que se exponen los detalles principales del trabajo y cuyo fin es obtener una primera toma de contacto que permita la presentación de este trabajo a la vez que, se solicita la participación y consecuente reunión para llevar a cabo la entrevista. Asimismo, se incluye el guión de la misma con el fin de facilitar una preparación previa.

El sistema de recogida de datos se realiza mediante una guía impresa que rellena personalmente el entrevistador, lo que mejora su clasificación y recopilación, facilitando el alcance de información en profundidad. La utilización de este método permite al entrevistado cierta agilidad en sus contestaciones así como, la posibilidad de hacer cualquier aclaración o consulta si lo desea. De esta manera, se pueden evitar posibles fallos tecnológicos que dificulten la entrevista.

Para la elaboración de la entrevista, se han tomado como referencia algunos modelos encontrados en la revisión teórica, aplicados a la propuesta de este estudio. Asimismo, la posibilidad de tomar como reseña preguntas contrastadas, mejora la calidad y fiabilidad de la información que se pretende obtener.

A pesar de que contactar con personas del ámbito directivo es complicado y, por lo general, la escasez de tiempo es evidente, se procede a la realización de la entrevista de manera presencial, en la fecha y hora que se acuerda con la empresa y cuya duración varía entre los cuarenta y cinco y sesenta minutos. El entrevistado responde de manera oral, en presencia del entrevistador, encargado de resolver las posibles dudas o problemas ocasionados.

Para la obtención de una información con carácter fidedigno, se procede a la elaboración de entrevistas individuales. Esto es, el entrevistador se ha desplazado hasta el lugar de reunión acordado con cada entrevistado.

Los casos seleccionados muestran algunos elementos en común, según la información empresarial proporcionada. En primer lugar, la importancia concedida a la calidad es vital, por ello, la mayoría cuentan con certificaciones que garantizan el cumplimiento de los estándares establecidos. Por otro lado, todas las organizaciones presentadas en este estudio ofrecen servicios avanzados a medida del cliente, adaptándose a sus necesidades y prestando especial atención a la satisfacción de éstos. A continuación se comentan cada uno de los casos en profundidad, observando los resultados obtenidos para conocer algunas tendencias en cuanto a liderazgo y estilos de liderazgo actuales.

Finalmente, cabe destacar la importancia y la dificultad de este trabajo empírico puesto que, la actividad de las empresas seleccionadas corresponde al mercado tecnológico y de servicios cuyos empleados son profesionales altamente cualificados en tecnologías avanzadas como, ingenieros, técnicos, consultores, etc.; lo que dificulta el acceso y aporta gran relevancia a la información adquirida. A su vez, la variedad de ámbitos de actuación permite el alcance de distintas perspectivas de liderazgo así como el conocimiento de los estilos de liderazgo presentes en la actualidad ante un gremio de profesionales de alto nivel.

6. Estudio exploratorio

Tal y como se ha mencionado anteriormente, en esta técnica se relacionan distintas categorías o aspectos empresariales con el liderazgo y sus estilos. Esto permite obtener algunos de los indicios existentes en la actualidad y su inclinación hacia un tipo u otro de liderazgo así como de qué manera incide éste en distintos ámbitos empresariales.

6.1. Presentación de casos

El contenido reunido se plasma en este apartado a través de tablas, facilitando de esta manera la presentación y clasificación de la información para posteriormente, desarrollar un análisis más profundo. Para la realización de este estudio se utilizan casos reales cuya información se obtiene a través de entrevistas cuyo procedimiento se explica en el apartado de metodología.

Estudio 1: Assystem Iberia, sociedad limitada constituida desde el año 2000 y filial de la multinacional líder Assystem (con sede en Francia y a nivel internacional alrededor de once mil empleados), tiene como principal área de actuación el territorio español así como cierto dominio en Portugal. Esta empresa cuenta con profesionales altamente cualificados (consultores, ingenieros,…) que permiten el desarrollo de la actividad empresarial, consistente en la prestación de servicios de carácter tecnológico cuyo fundamento es la innovación en materia de ingeniería industrial. La variedad de servicios que ofrece la organización abarca toda la vida del producto, que denominan "Product Lifecycle Management", es decir, desde su diseño hasta su mantenimiento así como la posibilidad de contratación de servicios de carácter externo. Desde Assystem Iberia se da suma importancia al valor de los recursos humanos, la tecnología y la calidad (cuentan con diversas certificaciones) así, desde la empresa se explica "Valores como el Esfuerzo, la Dedicación e Iniciativa para Innovar hacen de los equipos de Assystem una referencia en el mercado" (Assystem Iberia S.L., http://www.assystem.es/).

Tabla 1. Assystem Iberia S.L.

D. Jorge García	ASSYSTEM IBERIA
Datos de la empresa:	
Actividad	Ingeniería y consultoría de innovación
Número de empleados en la empresa	245
Datos de la persona entrevistada:	
Cargo	Director en el Sector Automóvil
Año de toma de posesión del cargo	2006
Nº de empleados que dirige actualmente	35

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

Estudio 2: Silver Atena, sociedad limitada internacional con oficina filial en España, constituida en 2008 y sede en el Reino Unido, presta servicios a nivel mundial en países como Alemania o India. Con una amplia actividad, trabaja estrechamente desde los servicios avanzados en sectores como el ferroviario, aeroespacial, defensa, automoción o aviación entre otros, centrándose principalmente en ingeniería de sistemas que, concretamente la empresa denomina "sistemas de seguridad crítica y de alta integridad". Operaciones de gran complejidad tecnológica que complementan con la oferta de servicios de consultoría informática. Entre estos últimos se puede encontrar una variada propuesta en cuanto a actividades de *consulting* referentes a distintos campos como son seguridad, tecnología punta, procesos y sistemas electrónicos. Desde la organización conceden elevada importancia a la calidad tanto en sus productos y servicios como en la formación de sus empleados, siendo el capital humano un elemento primordial. Esto se ve reflejado en la consecución de acreditaciones como la ISO 17020, certificados como ISO 9001 o ISO 9100 y numerosas normas como IEC 61508 o ISO 26262, entre otras. Desde Silver Atena explican la vitalidad de la formación que transmiten a su personal a la vez que, destacan la profesionalidad y experiencia que aportan en un campo como el de la seguridad (Silver Atena S.L., http://www.silver-atena.de/en/).

Tabla 2. Silver Atena Spain, S.L.

D. César Revenga	SILVER ATENA
Datos de la empresa:	
Actividad	Ingeniería de sistemas
Número de empleados en la empresa	80
Datos de la persona entrevistada:	
Cargo	Director General
Año de toma de posesión del cargo	2009
Nº de empleados que dirige actualmente	80

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

Estudio 3: Reydalgo Consulting S.L., asentada en Vigo (Pontevedra) es una sociedad limitada de origen familiar y de reciente creación, con fecha de constitución en el año 2009. Su actividad engloba la prestación de servicios avanzados de consultoría y asesoramiento en temas de dirección y gestión empresarial a nivel local, especialmente en el ámbito de ingeniería de organización, producción y logística donde cuenta con una amplia oferta de servicios. Entre algunas de las actividades se encuentran el análisis de procesos y valor, diseño y gestión de almacenes, control de inventarios en el ámbito de logística. También, análisis de productividad, gestión de calidad total, normas y referencias internacionales, estudios de métodos y tiempos o planificación en cuanto a producción, entre otros (Reydalgo Consulting).

Tabla 3. Reydalgo Consulting S.L.

D. Ángel Francisco Rey Pérez	**REYDALGO CONSULTING**
Datos de la empresa:	
Actividad	Consultoría de Ingeniería de organización, producción y logística
Número de empleados en la empresa	25
Datos de la persona entrevistada:	
Cargo	Director
Año de toma de posesión del cargo	2009
Nº de empleados que dirige actualmente	25

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por Reydalgo, S.L.

Estudio 4: Ingafor Consultores S.L. (Instituto Gallego de Formación y Desarrollo Empresarial S.L.) sociedad española que opera como matriz y desempeña su negocio desde 1998. Actualmente se encuentra en distintos países del mundo como Brasil, Rumanía o Polonia entre otros. La actividad principal de la empresa concierne a la prestación de servicios avanzados, concretamente formación de recursos humanos. Su especialización en el ámbito de la formación permite el alcance de distintas áreas de enseñanza a la vez que una variada clientela entre los que encontramos, por ejemplo, empresas y particulares. La organización muestra un amplio abanico de servicios entre los que se puede encontrar "formación orientada a empresas, outsourcing, e-learning corporativo, social media, escuela de negocios, etc."; todo ello adaptado a las necesidades del cliente. Cabe destacar la creación de la citada Escuela de Negocios creada en el año 2001 a través de la cual, Ingafor ofrece servicios de consulting y formación continua. Para complementar su oferta, la empresa cuenta con alianzas de diferentes entes, como universidades. Desde Ingafor se destacan distintos aspectos que consideran elementales como "innovación, calidad, ética, profesionalidad o flexibilidad" (Ingafor S.L., http://www.ingafor.com/).

Tabla 4. Instituto Gallego de Formación y Desarrollo Empresarial S.L.

D. Luis Sebastián García-Moreno Fraile	
Datos de la empresa:	
Actividad	Formación e innovación en formación
Número de empleados en la empresa	125
Datos de la persona entrevistada:	
Cargo	Gerente
Año de toma de posesión del cargo	1998
Nº de empleados que dirige actualmente	125

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

Estudio 5: Cetec o Centro Tecnológico es una de las empresas que conforman el Grupo Copo (Grupo Empresarial Copo S.A.). Constituida en el año 2000 como Sociedad Limitada en su forma jurídica, esta empresa tiene como actividad, entre otras, la realización de acciones de vigilancia e investigaciones en el ámbito de los servicios avanzados. Cuenta con profesionales altamente cualificados que desarrollan distintos compuestos dentro de la industria química. La innovación y el desarrollo son pilares dentro de su actividad al igual que todo el proceso de investigación relacionado con el ámbito químico-tecnológico y de prestación y diseño de servicios específicos. Algunos de los aspectos que priman en la empresa son la diversificación, la consecución de calidad (a través de distintas certificaciones) y satisfacción de clientes, el seguimiento de una política ética a la vez que la organización trata de superarse a través de una mejora constante que incremente su capacidad competitiva y le permita ser flexible (Cetec S.L., http://www.grupocopo.com)

Tabla 5. Cetec: Centro Tecnológico de Grupo Copo S.L.

D. Antonio Estévez	
Datos de la empresa:	
Actividad	Centro tecnológico
Número de empleados en la empresa	40
Datos de la persona entrevistada:	
Cargo	Gerente
Año de toma de posesión del cargo	2001
Nº de empleados que dirige actualmente	40

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

6.2. Análisis de resultados

La presentación de casos reales anterior facilita la comprensión a la hora de profundizar en las entrevistas que se exponen a continuación. Cabe destacar que, para agilizar y esclarecer información, se comenta únicamente aquella información adquirida por medio de las entrevistas cuya relevancia es importante para el fin de este trabajo. Por otra parte, cabe destacar que para conocer el estilo de liderazgo de manera fiable, es necesario desarrollar un estudio más profundo por lo que estas conclusiones tan solo sirven como orientación. Las investigaciones teóricas se abordan sin tener en cuenta elementos externos a las variables estudiadas, lo que puede dar lugar a variaciones en los resultados.

Estudio 1: **Assystem Iberia S.L.**

Entrevistado **D. Jorge García**, director.

El análisis de este primer caso permite conocer cómo es el estilo de liderazgo que desarrolla D. Jorge García, director del sector del automóvil en la actividad de ingeniería y consultoría de innovación.

Los criterios seleccionados por el entrevistado muestran un **liderazgo combinado** dentro de los Nuevos Modelos de Liderazgo desarrollados por Bass (1985), si bien tiene **tendencia hacia el Liderazgo Transformacional**. Por una parte, aspectos como la motivación o la búsqueda de objetivos grupales por encima de los personales son claramente características del estilo transformacional sin embargo, el directivo señala a su vez la importancia que el alcance de resultados tiene en su trabajo, lo que denota un acercamiento hacia lo transaccional. Como complemento, se observa que en los aspectos que considera clave se cumple la misma tendencia. Un ejemplo, es la valoración del carisma y las muestras de apoyo hacia los subordinados, elementos del liderazgo transformacional.

La observación de características de ambos estilos, no deja dudas de la tendencia al estilo de liderazgo que ejerce el directivo. Por tanto, nos encontramos ante una unión de ambos enfoques tanto en su estilo como en su condición de líder, que permite alcanzar la anterior conclusión.

Los **Recursos Humanos** son un elemento fundamental para Assystem Iberia S.L. La empresa opera con empleados de alto nivel, capaces de trabajar en distintos mercados por lo que se tiene muy en cuenta el liderazgo establecido en la organización. Una buena gestión del liderazgo puede incidir de manera positiva en los trabajadores. El entrevistado establece con sus subordinados una relación que va más allá de las retribuciones propias del estilo transaccional, valorando el capital humano hasta el punto de que es consciente de la influencia que una buena gestión del liderazgo tiene sobre la

empresa. Así, explica "*el estilo de liderazgo que se realice afecta al clima interno y a la fidelidad de los trabajadores, a la empresa y a su jefe*". Dada la transcendencia que supone el desarrollo del estilo de liderazgo en la organización, D. Jorge García establece distintas actuaciones "*fomento que los subordinados aporten ideas y mejoras sobre su trabajo y en la relación con los departamentos centrales de la empresa situados lejos geográficamente*" pues, no se debe olvidar que Assystem Iberia S.L. es una filial de la multinacional Assystem.

La **relación entre un alto nivel jerárquico y el liderazgo es necesaria** según el entrevistado. Afirmación que completa al explicar "*es verdad que hay personas en la compañía que tienen unas cualidades muy ligadas a las de un líder, pero pienso que desde nuestra empresa se debe apostar por directivos con el estilo de liderazgo que buscamos. En caso de que alguno no tenga ese estilo debemos volcarnos en su formación y gestionar su progreso hacia ese estilo*". A pesar de que el entrevistado reconoce la existencia de subordinados con cualidades de liderazgo, descarta la opción, lo que contrarresta con la posibilidad que brinda el liderazgo transformacional de ceder responsabilidades a niveles jerárquicos inferiores. Sin embargo, distintos investigadores defienden que esta unión entre alto cargo y liderazgo tiene efectos positivos para la organización pues el líder, al desarrollar tareas tanto de gestión empresarial como recursos humanos está más preparado para actuar con rapidez y eficacia en entornos de incertidumbre lo que, a la larga permite el alcance de los objetivos de la organización. Finalmente, el entrevistado deja constancia de la muestra de interés y la disposición de formación para sus empleados, elemento de vital importancia especialmente si se tiene en cuenta el alto nivel formativo de éstos, indispensable para desarrollar su actividad laboral.

La **gestión del conocimiento organizativo** es un aspecto que el entrevistado considera relevante. Por este motivo argumenta "*es clave que desde la dirección se fomente que se absorba el conocimiento organizativo, especialmente los relacionados con los procesos internos que la política de calidad ha implantado. Es fundamental este aspecto ya que garantiza el buen funcionamiento de la empresa*". Por este motivo, en la organización se utilizan dos sistemas que permiten comprobar la efectividad del liderazgo establecido en relación con este conocimiento organizativo, las auditorías internas y las entrevistas anuales. La ejecución de un liderazgo combinado favorece el desarrollo de la gestión del conocimiento organizativo ya que propicia un mayor alcance en la creación de niveles de conocimiento positivos para la estrategia (Bryant, 2003).

El **estilo de liderazgo y la innovación están estrechamente relacionados**, fomentando un estilo que permite la creatividad en sus subordinados, una etapa clave para obtener innovaciones en la empresa según explica D. Jorge García. En la entrevista se le pregunta cómo gestiona la innovación en su empresa a través del liderazgo a lo que responde "*busco y fomento tanto la creatividad como la participación para la mejora de los procesos. Permito que el canal de comunicación entre líder y subordinado sea fluido e intento que cualquier propuesta novedosa se analice y se dé respuesta, tanto si es para dar el OK como si es para denegarla, siempre justificando y argumentando este rechazo*". El entrevistado en su metodología recoge algunas de las características del estilo de liderazgo transformacional como la comunicación y el desarrollo creativo. Un resultado

que viene a contrastar la teoría que recoge el impacto positivo que genera este estilo sobre la innovación (García et al. 2007).

A la hora de hablar de **liderazgo y resultados organizativos**, el entrevistado explica, "*la buena dirección de los recursos humanos es un aspecto clave. La motivación y el compromiso conseguidos a través del liderazgo en los trabajadores revierten en menor conflictividad y actitud para la mejora*". Los esfuerzos de liderazgo que dedica el entrevistado van encaminados a conseguir este fin. Finalmente para comprobar si estos esfuerzos producen los resultados esperados, a pesar de que no tienen un sistema que les permita medir el impacto del estilo de liderazgo sobre los resultados económicos, se realiza una evaluación de la satisfacción de los subordinados denominada "*entrevista anual de satisfacción*" en la cual, el subordinado contesta evaluando a su superior inmediato en función de si está o no satisfecho. Además, tal y como se explica al inicio de la entrevista, D. Jorge García entre los aspectos de liderazgo que selecciona se encuentra la búsqueda de objetivos de grupo por encima de los propios. Esto es solo un ejemplo del vínculo que establece con sus subordinados, propiciado por la orientación transformacional que desempeña. Deducciones que demuestran el carácter favorable que tiene el Liderazgo Transformacional sobre los resultados organizativos por estos lazos establecidos entre líder-subordinado que provoca un mayor esfuerzo laboral (Conger, 1999; Bass y Avolio, 2000).

La **cultura organizativa** es otro de los elementos importantes dentro de la empresa, que el entrevistado considera significativo. Así, este hecho queda reflejado en sus palabras "*es fundamental que a través de la información y el convencimiento, los empleados vayan absorbiendo los valores. (…)*" a lo que añade "*(…) si el liderazgo es autoritario, se ha comprobado que tanto normas como valores sólo se siguen de cara a las auditorías o cuando se está encima de ellos*". El propio entrevistado deja constancia de porqué sigue un estilo con tendencia transformacional, totalmente opuesto a un estilo autoritario. De esta manera, el directivo consigue que el liderazgo y la cultura organizativa sean seguidos por los subordinados. En la revisión teórica se constata que es el estilo de transformacional quien produce efectos positivos sobre la cultura de la empresa, por lo tanto, a pesar de que el entrevistado sigue un estilo de liderazgo combinado, su tendencia al transformacional favorece la obtención de resultados efectivos (Rodríguez, 2010).

El entorno de incertidumbre y constante cambio que existe actualmente hace que Assystem Iberia sea flexible y pueda a través de su liderazgo, establecer **cambios dentro de la organización** cuando sean necesarios para adaptarse ante diversas situaciones. Para ello, el entrevistado expone una serie de actuaciones como "*informar del cambio y convencer de sus beneficios, compartir y consensuar los objetivos del cambio y animar y apoyar durante la ejecución del cambio*". A pesar de que no hay unanimidad sobre cuál es el estilo que favorece en mayor medida los cambios internos, algunos autores destacan el uso de ambos, en función de las necesidades de la empresa en cada momento (Bass y Avolio, 2000).

La empresa compone su actividad dentro del **sector de servicios avanzados** que, como se ha comentando con anterioridad, se basa en la prestación de servicios de ingeniería y consultoría. Para ello, son necesarios elevados requerimientos de alto nivel

tecnológico y recursos humanos muy cualificados. Gestionar personal de alto nivel es complejo por lo que el líder explica "*nuestro sector tiene un alto contenido tecnológico, lo que supone que dirigimos a personas muy cualificadas que saben mucho más de los aspectos del trabajo que los que dirigimos. En nuestra empresa todos los subordinados son Ingenieros. Por tanto, mi liderazgo se centra en personas más que en el trabajo. Los aspectos de motivación, relación personal estrecha,…; están por encima del líder centrado en objetivos, planificación y control*". Como se puede observar en esta aclaración, la combinación de los nuevos modelos está presente pero, la tendencia transformacional sobresale sobre la transaccional al tener más peso en su liderazgo los objetivos grupales ante los propios y a su vez, valorando en mayor medida los valores y el compromiso de los empleados por encima de los gerenciales. El entrevistado prosigue la explicación "*este es un sector muy cambiante, en el que la rotación de puestos es alta. Muchos de nuestros recursos tienen ofertas para ir a otras empresas y eso supone tener un trato especial en cuanto a que el dinero no es lo más importante. Los recursos valoran el plan de carrera, la formación y cualquier otro aspecto relacionado con el bienestar en su puesto y el reconocimiento*". La particularidad que tienen los recursos humanos de alto nivel es principalmente el trato. El plano económico pasa a un segundo nivel por lo que es necesario ofrecer otro tipo de alicientes para su retención y satisfacción en la empresa.

En cuanto a la relación entre **estrategia empresarial** y estilo de liderazgo. Al igual que otras variables, ésta también se halla relacionada con el liderazgo, pero para el entrevistado de una manera particular pues explica, "*la estrategia y el estilo de liderazgo van de la mano. En nuestro caso, la estrategia de situarnos en el mercado en un servicio de calidad medio-alto respecto a la competencia supuso que la estabilidad de la plantilla y la no rotación fuesen claves y por tanto, el* ***estilo de liderar se enfocó hacia el liderazgo centrado en las personas***". Por lo tanto, el estilo combinado con orientación hacia el liderazgo transformacional vuelve estar patente, en este caso, en la formulación estratégica de la empresa.

Como conclusión final, D. Jorge García sigue un estilo de liderazgo combinado con tendencia transformacional. Enfoque que se verifica a lo largo de la entrevista, cuyos resultados muestran según la teoría que, en la mayoría de variables, su estilo propicia la obtención de consecuencias positivas para la empresa y sus subordinados.

Estudio 2: **Silver Atena S.L.**

Entrevistado **D. César Revenga**, director general.

El análisis del siguiente caso permite conocer el estilo de liderazgo que sigue D. César Revenga, director general en el ámbito de la ingeniería de sistemas.

La selección escogida por el entrevistado entre los criterios ofrecidos propuestos por Bass (1985), muestra el seguimiento del **estilo de liderazgo combinado con tendencia transaccional**. El alcance de resultados organizativos y la planificación, son elementos vitales en su función de líder. Asimismo, el directivo considera que el vínculo que establece con sus subordinados es principalmente por un sistema retributivo, aspecto considerado como base del estilo transaccional. Por otra parte, los aspectos que valora como claves del liderazgo plantean elementos transformacionales. Por tanto, a pesar de esta clara orientación transaccional, el entrevistado considera que su estilo proporciona flexibilidad, permitiendo su adecuación en entornos de incertidumbre como el actual, elemento propio del estilo transformacional. La valoración de esta cualidad es un ejemplo de que desarrolla un estilo de liderazgo combinado pero, la presencia de cualidades en su mayoría transaccionales evidencia esta tendencia.

En definitiva, el entrevistado en base a los Nuevos Modelos de Liderazgo desarrollados por Bass (1985), sigue un estilo de liderazgo combinado con tendencia transaccional, debido a la introducción de algunos elementos del liderazgo transformacional.

Silver Atena S.L., cuenta con empleados altamente cualificados en el ámbito de la ingeniería y consultoría por lo que, el entrevistado piensa que la manera en la que desarrolla su liderazgo, incide en sus subordinados. Como parte de la tendencia transaccional, el enfoque que establece el líder hacia los **recursos humanos** se basa en, según sus propias palabras "*la necesidad de enfocar los esfuerzos a los resultados y el cumplimiento de objetivos*". Por otra parte, el entrevistado explica que la empresa dispone de un departamento de recursos humanos por lo que su actuación como líder no contempla la posibilidad de buscar y captar el talento y las capacidades en el personal. Por tanto, el contar con esta especialización permite al líder centrarse en otros objetivos como la consecución de los resultados que establezca o fije la empresa.

El entrevistado considera necesaria la existencia de relación entre el **nivel jerárquico y el liderazgo**, asociado con un alto cargo organizativo. Explica "*el líder como planificador y gestor de objetivos debe ser el directivo*". En esta afirmación queda presente su orientación transaccional sobre el papel que desempeña como gerente y líder a la vez. Independientemente del estilo de liderazgo desempeñado, esta unión de roles permite la rapidez en sus actuaciones que permiten resultados más eficaces para la empresa según se puede observar en el apartado teórico. En añadido, la revisión de contenidos inicial plasma que la posibilidad de complementar ambos roles con un liderazgo combinado tiene efectos positivos en la gestión del liderazgo y, a la larga, en los objetivos de la empresa (Cejas et al. 2006; Kotter, 1990).

El liderazgo de D. César Revenga incide en la **gestión del conocimiento organizativo** pues indica "*nuestra empresa es una filial de una multinacional. Es muy importante que yo, desde mi puesto fomente el conocimiento de la organización que se establece a nivel desde nuestra matriz. Actúo de guía y catalizador*". Por tanto, la importancia del liderazgo sobre esta variable radica en la capacidad de saber absorber y transmitir este conocimiento al liderazgo, a diferencia de otro liderazgo centrado en la creación de conocimiento. Para que esto sea posible, el líder sigue una actuación

informal es decir, según sus palabras "*no tengo un procedimiento. Pregunto regularmente sobre aspectos que he comunicado sobre la organización*". El carácter innovador de la empresa hace necesaria la existencia de niveles de conocimiento independientemente de su origen (en filial o matriz). Por tanto, la no creación de niveles de **aprendizaje** hace que el entrevistado actúe en su papel de guía, según comenta "*como guía y formador. Yo soy el único enlace entre los trabajadores y la matriz*". Para finalizar, el estilo de liderazgo que desarrolla este directivo, facilita el compartir el conocimiento a todos los niveles, por la complementariedad de ambos enfoques. Concretamente, la teoría propone, para incrementar el alcance y efectividad en esta área, la utilización de un estilo de liderazgo combinado. Por el contrario, en la revisión de contenidos anterior se aprecia que es el liderazgo transformacional quien favorece el desarrollo del aprendizaje organizativo a través del papel de líder como guía (Bryant, 2003; García et al. 2010).

La actividad de Silver Atena S.L. hace que el líder esté en contacto permanente con la **innovación** por ello, el enfoque del estilo de liderazgo hacia esta variable es vital. El propio entrevistado declara que, entre sus actuaciones trata de "*fomentar la creatividad mediante incentivos para las innovaciones que finalmente se implanten*". Esta afirmación es un reflejo de lo comentado en el principio de la entrevista, al definir el estilo de liderazgo y los aspectos que sigue el líder. Por una parte habla de creatividad, elemento fundamental en el área de la innovación, propio del estilo transformacional. En cambio, la explicación continúa relacionando incentivos con innovación. Es decir, el entrevistado fomenta la creatividad con incentivos, independientemente de la naturaleza de éstos. Por tanto, bajo su estilo de liderazgo combinado, deja entrever la complementariedad de ambos enfoques. Estos estilos no son excluyentes. La tendencia transaccional no facilita en la misma medida la creatividad como lo puede hacer el transformacional, en cambio, el carácter complementario puede tener incidencias positivas. De esta manera, los investigadores avalan al liderazgo transformacional como clave sobre la innovación, explicando que ésta y el aprendizaje van acompañados, influyendo de manera positiva sobre los resultados empresariales (Delgado et al. 2008; García et al. 2008).

El entrevistado deja ver claramente en la adopción de su estilo la orientación a resultados, por lo que al preguntarle sobre la relación entre el liderazgo y los **resultados empresariales**, considera que están vinculados. Explica "*yo entiendo el liderazgo enfocado a los resultados y el cumplimiento de objetivos*" y añade, "*la evolución positiva tiene mucho que ver con el nivel de incentivos aplicados*". Por ello, la medición de resultados es un elemento de gran importancia para el directivo por lo que, tiene establecido un sistema de incentivos por productividad. La productividad tiene un alto valor para este gerente. Las escasas investigaciones existentes en este ámbito consideran que el liderazgo transaccional es menos beneficioso que el transformacional por, entre otros, la falta de conexión entre líder-subordinados (Bass y Avolio, 2000; Conger, 1999).

El líder coincide en que existe un vínculo entre la **cultura organizativa** y el liderazgo, a través del cual actúa como guía y fomenta las indicaciones culturales que se indican desde la matriz. La actuación para comprobar la efectividad del liderazgo sobre la cultura es similar a la gestión del conocimiento es decir, informal. Las investigaciones exponen que, el liderazgo transaccional no tiene efectos sobre la cultura pero sí el

transformacional que incide de manera positiva sobre los resultados y la cultura organizativa por su vinculación con los subordinados (Rodríguez, 2010).

El entrevistado admite la influencia del estilo de liderazgo en los **cambios internos**, es decir, al generar cambios dentro de la propia organización como puede ser, por ejemplo, adaptarse a las necesidades en las que la propia empresa vaya incurriendo. Respecto a esto, el directivo en su papel de líder expone como necesario en este proceso "*adaptar el estilo a los resultados esperados del cambio*" y las actuaciones que realiza para que sea posible son "*informar, implantar y controlar*". En el campo de la investigación no hay unanimidad en cuál es el estilo que favorece este proceso, pero algunos estudios como los de Bass (1985), por ejemplo, comentan la difícil capacidad de respuesta que produce el liderazgo transaccional en entornos inciertos por su calidad de planificador, por ejemplo. Explicación que contrasta, retomando la entrevista en sus inicios, con la selección del criterio por parte del directivo sobre la capacidad de adaptabilidad de su liderazgo en entornos de incertidumbre, aspecto que puede tener lugar por la combinación de estilos, a pesar de su inclinación transaccional.

Silver Atena S.L., desarrolla sistemas de seguridad crítica y de alta integridad por tanto, su especialización requiere altos niveles de tecnología y personal muy cualificado. Esto hace que liderar sea una actividad compleja por lo que, requiere distintas actuaciones en función del área que se trate en la empresa. El entrevistado valora la ejecución del liderazgo con respecto al plano tecnológico puesto que, como se ha visto a lo largo de la entrevista, su liderazgo no está enfocado a personas sino a resultados, dejando constancia de que su relación con los subordinados se establece a través de un sistema de retribución, donde la medición de la productividad es un aspecto fundamental. Por ello, su liderazgo con respecto al **sector de servicios avanzados**, se centra como ya se ha mencionado, en la tecnología por lo que argumenta "*a nivel tecnológico, los plazos de los proyectos y la calidad exigida por los clientes, supone un esfuerzo en liderar con el objetivo de obtener los resultados*". El entrevistado deja constancia de la importancia, al recalcar aspectos como nivel tecnológico, calidad exigida y obtención de resultados. Por último, el entrevistado opina que el trabajar con personal altamente cualificado y nuevas tecnologías influye en su liderazgo pues explica "*es más fácil obtener resultados. Son personas muy formadas y disciplinadas con un claro perfil ingenieril*".

Para finalizar, el entrevistado considera que la **estrategia empresarial** puede verse afectada por el estilo de liderazgo que se siga. Bajo su concepción de liderazgo explica "*es necesario tener claro que hay que obtener resultados. Si lideras de otra forma, la estrategia no la implantas*". Como se puede observar a lo largo de la entrevista, los resultados son vitales para este directivo por ello, están presentes en todo momento, enfocando el estilo de liderazgo hacia ellos.

En conclusión, el líder sigue un estilo de **liderazgo combinado con tendencia transaccional**. Pese a que la teoría selecciona como estilo de liderazgo más eficiente y beneficioso el estilo de liderazgo transformacional para la mayoría de variables. Por tanto, el estilo de liderazgo que desarrolla el líder puede ser acorde a su fin centrado en objetivos, planificación y control por su tendencia transaccional mientras que, complementa ambos enfoques.

Estudio 3: **Reydalgo S.L.**

Entrevistado **D. Ángel Rey**, director.

El siguiente caso tiene como fin la determinación del estilo de liderazgo que sigue D. Ángel Rey desde su cargo de directivo en la actividad de consultoría.

Los criterios seleccionados por el entrevistado desarrollados por Bass (1985), muestran la ejecución de un **liderazgo combinado con una clara tendencia al liderazgo transformacional**. Por una parte, el directivo considera que tanto la motivación como el seguimiento de los objetivos grupales antes que los personales son elementos característicos de su liderazgo, propios del enfoque transformacional. Sin embargo, desde el punto de vista transaccional el alcance de resultados tiene un gran peso en su estilo, de ahí el carácter de estilo combinado. Los aspectos que considera relevantes en su liderazgo denotan la misma tendencia que su estilo. La capacidad de adaptación en entornos de incertidumbre, acompañado de muestras de interés y apoyo a sus subordinados, son ejemplos de liderazgo transformacional.

En el desarrollo de un estilo combinado con tendencia transformacional, el líder considera los **recursos humanos** un elemento muy ligado al liderazgo. Por este motivo, la actuación del entrevistado es según sus palabras, "*intento movilizar a las personas para conseguir los objetivos, abordando los cambios en el entorno y dándoles autonomía*". La prestación de servicios de consultoría requiere un capital humano muy formado, aspecto que contempla de cerca este enfoque. La cesión de autonomía desde un estilo transformacional se produce bajo el apoyo y la motivación del líder.

Al preguntar al entrevistado sobre si es necesaria la relación entre alto **nivel jerárquico y liderazgo**, éste responde "*evidentemente los papeles de liderazgo deben ser más palpables a medida que se está más arriba en la organización, pero deben estar presentes en todos los niveles en menor o mayor medida*". Tras esta aclaración, se puede observar una de las características del liderazgo transformacional como es la delegación de responsabilidades o competencias a niveles jerárquicos inferiores. A pesar de que no se descarta esta opción, el entrevistado defiende esta distribución a todos los niveles, especialmente en los más elevados. Coincidiendo con la perspectiva del entrevistado, la teoría demuestra que esta flexibilidad en el papel de líder-gerente permitiendo reunirse en una misma persona, favorece la rapidez en las actuaciones a la vez que, mejora la autonomía y la creatividad (Martínez, 2011; Ramirez, 2012).

Mediante el estilo de liderazgo, el líder desarrolla la **gestión del conocimiento** organizativo de manera que, le permita compartir conocimientos en los distintos niveles de la empresa. Desde su papel de líder, el entrevistado comenta "*sistematizo los sistemas de trabajo y busco siempre la mejora continua por parte de todos*", de esta manera, se facilita el proceso de gestión. Algunas de las actuaciones que se realizan en la empresa según explica "continuamente revisamos los estándares de trabajo y vemos las desviaciones en los resultados, buscando a partir de ahí un plan de acción". Por tanto, se produce un **aprendizaje** continuo en la empresa, buscando optimizar sus resultados

en función de los recursos disponibles. Como líder cuenta "me involucro al máximo en el seguimiento de los proyectos, revisando de forma continua los resultados". En sus respuestas se puede observar la tendencia hacia el estilo transformacional al estar en continuo contacto con los subordinados y búsqueda de objetivos de grupo. Como empresa dedicada a la prestación de servicios basados en el conocimiento, el liderazgo combinado con tendencia transformacional, según la revisión teórica, tiene un impacto positivo a todos los niveles ya que permite un mayor alcance, tanto a nivel de toda la empresa como a nivel individual o de equipos de trabajo (Bryant, 2003; Vera y Crossan, 2004).

El entrevistado considera que su estilo de liderazgo afecta en la **innovación**. Así, en términos de creación el directivo considera que, el liderazgo influye según sus propias palabras "*en la manera de canalizar las nuevas iniciativas, debe fomentarse desde la dirección una cultura de innovación en cada aspecto del trabajo*". Por lo tanto, la innovación está presente en todo momento en el trabajo. En temas de consultoría, la empresa debe estar actualizada y proponer nuevas soluciones para no quedarse atrás en el mercado. El liderazgo tiene un papel importante en cuanto a innovación se refiere, un entorno cambiante requiere continuas mejoras en la organización. Por este motivo, la tendencia hacia lo transformacional de este líder favorece la innovación que se desarrolla en la empresa debido a su cercanía con los empleados que se encuentran motivados y más relacionados con la creatividad (García et al. 2007).

El vinculo entre **resultados** y liderazgo queda plasmado en la siguiente afirmación del entrevistado "*es un aspecto fundamental ya que se trata de determinar cómo se implementa la estrategia empresarial*". De esta manera, se puede observar que la combinación de papeles entre jerarquía y liderazgo, afecta a la estrategia empresarial y por consiguiente, se obtienen los resultados en función de esta determinación. Para que esto sea posible, el líder explica "*mi idea es basarme en la mejora continua y eso lo trato de imbuir en el liderazgo y en la práctica del mismo. Analizando continuamente los resultados y buscando soluciones de mejora*". Por otra parte, el entrevistado confirma la utilización sistemas para medir algunos resultados referentes a la actividad, explica "*intento establecer un conjunto de indicadores clave de la actividad que se monitorizan continuamente y se analizan las desviaciones con respecto a los objetivos*". El interés mostrado por el directivo en cuanto al control de objetivos y resultados puede dar lugar a pensar en aspectos transaccionales, causados por su combinación de estilos. Finalmente, a pesar de desarrollar en la empresa un liderazgo combinado, la tendencia transformacional está orientada a la consecución de mejoras en los resultados organizativos según se explica en la teoría. La capacidad de conexión que establece el líder con los subordinados provoca en muchas ocasiones, mayor empuje por parte de éstos (Conger, 1999; Bass y Avolio, 2000; Mendoza y Ortiz, 2006).

La relación entre liderazgo y **cultura organizativa** que establece el líder sigue la línea de los anteriores vínculos entre su estilo y las distintas variables. La justificación de su liderazgo se recoge en las siguientes palabras "*intento que la búsqueda de la mejora continua penetre en todas las actividades*". A través de su liderazgo, el entrevistado pretende estar en constante relación con la cultura de su empresa mejorando en la medida de lo posible, aquellos aspectos que sea necesario cambiar. La tendencia de su

estilo de liderazgo incide favorablemente sobre esta variable ya que, según se explica en la parte teórica, el liderazgo transformacional es el único que por sus características tiene efecto sobre la cultura empresarial (Rodríguez, 2010).

Por su parte, el entrevistado considera que liderazgo y **cambio interno** van de la mano pues comenta "*(…) no son posibles cambios significativos si no se canalizan a través de un liderazgo*". El estilo de liderazgo combinado que ejecuta el directivo, según las investigaciones es el más adecuado pues aunque no hay unanimidad en este sentido, esta unión permite un mayor alcance (Bass y Avolio, 2000).

Reydalgo S.L. trabaja estrechamente con empleados altamente cualificados que suponen la base de su actividad empresarial por eso, enfocar de manera adecuada el liderazgo un **sector** como el de **servicios avanzados** donde opera la empresa, es de suma importancia. Por ello, el entrevistado explica que trabajar con este tipo de capital humano "*favorece por el tipo de personal y la formación que tiene, pero se debe dar respuesta a las expectativas*" y, por tanto, añade, "*hay que buscar indicadores válidos de seguimiento, muchas veces asociados a intangibles*". No se debe olvidar que el valor añadido que proporcionan estas empresas centradas en los recursos humanos, está en el capital intangible.

Por último, el entrevistado considera evidente la relación entre la **estrategia** empresarial y el liderazgo al afirmar "*el estilo de liderazgo es clave a la hora de implementar una estrategia empresarial (…)*" y continua "*evidentemente el estilo afecta en el caso de que sea más o menos participativo*". Tal y como comenta con anterioridad el directivo, se implica en la relación con sus subordinados, característica propia de la tendencia al liderazgo transformacional. Por otra parte, su preocupación por la mejora constante, propicia esta participación.

En conclusión, D. Ángel Rey sigue un estilo de liderazgo combinado con tendencia transformacional, lo que le puede permitir la obtención de efectos positivos a través de su liderazgo en la mayoría de variables estudiadas.

Estudio 4: **Ingafor Consultores S.L.** (Instituto Gallego de Formación y Desarrollo Empresarial)

Entrevistado **D. Luis Sebastián García-Moreno Fraile**, gerente.

El caso a tratar tiene como finalidad conocer cuál es el estilo de liderazgo que ejecuta D. Luis S. García-Moreno, gerente en la actividad de formación e innovación en formación.

El entrevistado evidencia, un estilo de **liderazgo transformacional** según los criterios propuestos en base a las investigaciones realizadas por Bass (1985). Por una parte, señala que su liderazgo se fundamenta en la búsqueda en sus subordinados de

sentimientos de pertenencia, identificación con la empresa y mejora de competencias. Otros aspectos relevantes incluyen el fomento de las relaciones interpersonales, la búsqueda de objetivos de grupo por encima de los propios así como un tratamiento motivacional. Por otro lado, los aspectos que considera clave desde su función de líder coinciden con su estilo ya que valora y efectúa la conexión líder-subordinado o don de gentes, muestra interés y apoya a sus subordinados así como considera que su liderazgo es flexible ante posibles cambios del entorno en el que se encuentra.

Por tanto, las cualidades referidas en el anterior párrafo dejan constancia de que el entrevistado desarrolla de manera clara un estilo de liderazgo transformacional, orientado a personas. Elemento fundamental debido a su actividad en el ámbito de la formación en el que está en continuo contacto con el capital humano.

Esta relación estrecha entre líder y subordinados hace que el liderazgo esté vinculado de manera evidente con los **recursos humanos**. Así, explica el entrevistado "*he hecho de coach con mi equipo próximo. Ayudo a su desarrollo técnico*". Argumento que denota su implicación con sus subordinados, actuando como guía y agente motivador mediante coaching a la vez que, muestra su interés y apoyo hacia éstos, condición propia del liderazgo transformacional.

El entrevistado considera necesaria la relación **liderazgo-alto nivel jerárquico**. Argumenta "*el líder puede aparecer en cualquier nivel de la empresa. Pero cuando lo identificamos, automáticamente lo promocionamos. Es decir, fomentamos que los líderes formen parte de la jerarquía*". Este gerente admite la existencia de liderazgo en puestos inferiores como se explica en el apartado de liderazgo transformacional sin embargo, como empresa formadora que desempeña aspectos motivacionales y de apoyo hacia sus subordinados, aporta los medios necesarios para que éste pueda ascender dentro de la jerarquía organizativa y así, continúe la relación alto cargo y liderazgo. Cabe destacar que, la actividad de esta empresa conlleva requerimientos de capital humano muy cualificados por eso, su liderazgo es complejo. El entrevistado desde su papel de líder transformacional es consciente de ello y utiliza la promoción como compensación al talento, favoreciendo así a la retención de recursos humanos valiosos para la empresa. Es necesario puntualizar que el enfoque de liderazgo que sigue este directivo hace que esto sea posible. En el apartado teórico, se defiende que esta relación aporta mayor rapidez de actuación al individuo que ejerza el papel, fundamental en entornos dinámicos (Cejas et al. 2006).

En una empresa como Ingafor S.L. dedicada a la formación, la **gestión del conocimiento** organizativo y el liderazgo están vinculados. Los niveles de conocimiento existentes en la organización necesitan requerimientos de liderazgo. Desde su papel de líder el entrevistado comenta "*he sido capaz de transmitir que debemos ser la mejor empresa de formación. Hoy dicen que nuestro equipo es el mejor*" por lo tanto, la gestión del liderazgo que implanta el entrevistado es efectiva ya que, permite la creación y el compartir ese conocimiento con los subordinados. Pese al éxito de la empresa en el ámbito de la formación y el conocimiento, el directivo explica que no realiza seguimientos que comprueben que su liderazgo es eficaz en esta gestión "*sé que hay que hacerlo pero no lo hago*". Es decir, el entrevistado considera que no es necesario este seguimiento

puesto que los resultados que alcanza corroboran que su trabajo es correcto. Por otra parte, para concienciar de la necesidad de desarrollar **aprendizaje** en la empresa cuenta, "*inculco en el equipo que debemos ser líderes en el mercado*" por lo tanto, desde la motivación propia de su estilo de liderazgo promueve el aprendizaje y el conocimiento necesarios para mejorar en su actividad y liderar el mercado como expone D. Luis S. García-Moreno. A partir de la revisión teórica se puede comprobar que, el estilo de liderazgo de este directivo tiene incidencia en la generación de niveles de conocimiento a nivel individual y grupal por lo que, para un mayor alcance los investigadores recomiendan el uso de un estilo de liderazgo combinado cuyo abarque incluye todo el nivel organizativo (Bryant, 2003; Vera y Crossan, 2004). Sin embargo, en el ámbito del aprendizaje organizativo, el estilo del entrevistado es el óptimo debido a su capacidad de conexión con los subordinados y su actuación de guía (Westhpal y Fredrickson, 2001).

La **innovación** es un pilar fundamental para su función puesto que, como la propia empresa indica, su actividad es la formación e innovación en formación. Es tanta la importancia que tiene, que está presente desde los inicios de la empresa así, el entrevistado cuenta que desde los principios de la organización "*la innovación fue prioritaria. Fomenté la aportación de ideas y de proyectos nuevos*". Por consiguiente, su estilo de liderazgo por su condición de transformacional es acorde a los requisitos que son necesarios para crear condiciones de innovación ya que, favorece la creatividad y la motivación, como se explica en el apartado teórico (Maani y Benton, 1999).

Liderazgo y **resultados organizativos** están vinculados en Ingafor S.L. Para lograr los efectos positivos deseados, el entrevistado confirma que tiene utilizado la motivación pero explica "*los efectos no han ido como quería*". Por esta razón, la motivación no es para el entrevistado una herramienta que permita el alcance de los resultados organizativos que busca pese a esto, no se sabe si la motivación no funciona por no ser suficiente su empleo como elemento principal o por no desarrollar una motivación acorde al fin para el que se usa. Para conocer los distintos resultados que su liderazgo tiene en la organización, se elaboran "*entrevistas anuales de evaluación*", con el fin de conocer según el directivo "*feedback de satisfacción general respecto a la empresa, medir el grado de motivación en la empresa y medir el conocimiento de la empresa (procedimientos, etc.)*". Los conocimientos teóricos que proponen los investigadores indican que el liderazgo transformacional (utilizado en este caso), es el más acorde a la hora de optimizar los resultados organizativos, estilo que, está caracterizado por los aspectos motivacionales (Bass y Avolio, 2000; Conger, 1999).

La **cultura organizativa** también está relacionada en esta empresa con el liderazgo. El entrevistado expone "*he buscado como valor el trabajo para ser la mejor empresa de formación (calidad, respecto por los plazos y cumplimiento de contratos)*". La selección del estilo de liderazgo por parte del directivo es acorde con los resultados de las investigaciones que, defienden que el liderazgo transformacional es el único que tiene efectos sobre los aspectos culturales (Rodríguez, 2010).

El entrevistado considera que su estilo de liderazgo es un facilitador de los cambios que se producen dentro de la empresa. Así, éste afronta los **cambios internos** según sus palabras, "*yo por naturaleza quiero cambiar mi organización continuamente.*

Me anticipo a los posibles cambios y propongo las líneas principales. Es decir, catalizo y dirijo los cambios". La predisposición que tiene el directivo a establecer cambios, permite a la empresa tener una mayor adaptabilidad y consecuente flexibilidad, aspecto que puede ser una ventaja frente a sus competidores al actuar en mercados inciertos. Por su parte, la actitud proactiva del líder y la maleabilidad de su estilo se ven facilitados por las características del estilo de liderazgo que sigue. Para ejecutar de manera favorable estos cambios, los investigadores proponen el estilo de un liderazgo combinado que permita un amplio abanico de actuaciones, seleccionando aquella en función de la situación a la que haya que hacer frente (Bass y Avolio, 2000).

Es necesaria, según el entrevistado, la relación entre estilo y sector. El operar en el **sector de los servicios avanzados** donde las empresas compiten por tener las mejores tecnologías y los mejores recursos humanos de alta cualificación, hace que no se deba descuidar el liderazgo. Por este motivo, innovar y estar actualizado son premisas imprescindibles para el líder. Explica el directivo "*necesitamos innovar y mejorar los procesos de formación, especialmente la parte de e-learning. Para ello, he tenido que fomentar la innovación y mejora continua*". Por su parte prosigue, "*los aspectos teóricos han sido clave; he necesitado que los mejores técnicos se hayan sentido motivados para aportar nuevos productos y explotarlos*". Llama la atención que al preguntar por los resultados organizativos el directivo cuenta que la motivación no le aporta los efectos deseados y en cambio, él mismo admite que a través de la motivación (elemento presente en toda la entrevista), consigue obtener ese punto de innovación y avance necesario para la empresa.

Para finalizar, el líder relaciona la **estrategia empresarial** con los resultados y el liderazgo. Revela "*yo he comprobado que siendo un líder "paternalista" ha afectado a la toma de decisiones. En mi caso, este estilo ha ido en mi contra*". Efecto que ha influido tanto en la estrategia como en los resultados, de ahí su relación. Son distintas variables que también se hallan vinculadas por los investigadores que defienden la relación e influencia de la estrategia empresarial sobre todas las variables estudiadas en este trabajo.

En conclusión, el líder presenta un estilo de **liderazgo transformacional** con influencia positiva en la mayoría de las variables. Enfoque que centra en la motivación como parte de su gestión de liderazgo.

Estudio 5: Cetec (Centro tecnológico de grupo COPO)

Entrevistado **D. Antonio Estévez**, gerente.

Este último estudio tiene como finalidad conocer cómo es el estilo de liderazgo que desempeña D. Antonio Estévez, encargado de la dirección empresarial en el ámbito de la vigilancia e investigación en servicios avanzados.

El liderazgo que desarrolla el entrevistado, según los criterios de Bass (1985), se caracteriza principalmente por ser un **estilo de liderazgo combinado con tendencia transformacional**. Por una parte, valora y busca los objetivos de grupo por encima de los propios a la vez que, explora en sus subordinados los sentimientos de pertenencia e identificación con la empresa a la vez que, fomenta las relaciones interpersonales y la mejora de competencias, propias del estilo transformacional. Por otro lado, se observa una cualidad transaccional ya que, éste considera relativamente importante la planificación. Por lo tanto, si nos guiásemos solo por lo que considera su estilo de liderazgo, se podría pensar que su liderazgo es combinado con tendencia a lo transformacional. Sin embargo, al preguntar por los aspectos que considera clave del liderazgo, el entrevistado elige elementos que contradicen la anterior tendencia puesto que, en este caso prima la elección transaccional sobre la transformacional en la proporción anterior. Así, el gerente considera importante la búsqueda de equilibrio en su liderazgo que compagina con la característica transformacional en cuanto a la adaptación a entornos como el actual.

Entonces, dados los criterios seleccionados por el entrevistado, se observa como en su función de líder desarrolla ambos estilos de liderazgo por lo que su liderazgo se puede describir como combinado. A pesar de esta clasificación, a lo largo de la entrevista se corrobora el criterio del estilo de liderazgo, por ejemplo, al apoyar a sus subordinados, fomentar la confianza, etc.; dejando los anteriores aspectos que considera clave a un segundo plano, demostrando que desarrolla un liderazgo combinado con tendencia transformacional.

El carácter tecnológico de la actividad de Cetec, S.L., hace necesarios **recursos humanos** con altos niveles formativos. Por este motivo, el directivo desde su papel de líder, considera el capital humano como un aspecto vital en la organización. Dada la dificultad que supone liderar o gestionar a personal altamente cualificado, el entrevistado argumenta que su liderazgo incide en sus subordinados para el logro de objetivos. Explica su actuación "*(…) en función de los resultados profesionales de cada indivuo para que repercuta después en la actividad*". Así, cabe destacar que, su liderazgo se centra en cada uno de sus subordinados, logrando que la eficiencia individual permita el logro organizativo. Para que esto sea posible el directivo comenta, "*es importante la generación de confianza; dejar hacer y solo apoyar*". De nuevo, se puede observar la influencia de ambos estilos, pero con una ligera tendencia transformacional.

La relación entre **nivel jerárquico** y liderazgo es otro aspecto que el entrevistado considera necesario y que explica mediante la expresión "*(…), líder es sinónimo de jefe"*.

Asimismo, argumenta "*es fundamental que nuestra idea de liderazgo compartido se lleve a cabo desde el primer nivel jerárquico*". De esta manera, el directivo expone que no solo la alta dirección desarrolla el liderazgo si no que, cualquier superior en la organización desempeña el papel de líder. Según las especificaciones teóricas, esta unión de papeles (liderazgo – jerarquía) facilita la rapidez de respuesta (Martínez, 2011). A su vez, los investigadores explican que un liderazgo combinado a la par que la unión de liderazgo y jerarquía, favorecen la orientación de la empresa en mercados como el actual así como, la consecución de los objetivos empresariales (Cejas et al., 2006).

La **gestión del conocimiento** es una variable que el entrevistado considera vinculada al liderazgo. Desde su visión como líder explica la función de su estilo sobre los conocimientos existentes en la organización, "s*e establecen unos protocolos para que se gestione ese conocimiento*". Para saber si las actuaciones que se realizan desde el liderazgo en Cetec, S.L., son idóneas, la empresa lleva a cabo la medición de los indicadores del sistema de calidad implantado. El **aprendizaje organizativo** sigue la misma línea pues explica que, su liderazgo se fundamenta en "*dejar hacer y apoyar*" a sus subordinados. El estilo que desempeña el directivo con respecto a esta variable, se corresponde con la revisión teórica puesto que, propone el desarrollo de un estilo de liderazgo combinado para que sea posible alcanzar distintos niveles en el proceso de gestión del conocimiento (Vera y Crossan, 2004). Por otro lado, el liderazgo transformacional influye en mayor medida en el aprendizaje organizativo (Belet, 2007; Jansen et al., 2009 y Zagorsek et al., 2009).

Liderazgo e **innovación** están estrechamente relacionados para el entrevistado. Teniendo en cuenta la actividad organizativa, la innovación es un aspecto crítico en vigilancia e investigación tecnológica por eso, explica "*en un centro tecnológico es clave. Siempre tenemos que innovar y facilitar los procesos de generación de ideas, participación en el proceso; las técnicas son la clave y apoyamos decididamente el proceso*". El estilo de liderazgo que, según la teoría, es acorde para desarrollar esta variable de manera efectiva es el transformacional, donde tiene especial importancia la visión compartida (Maani y Benton, 1999 y García et al. 2007).

D. Antonio Estévez considera que liderazgo y **resultados organizativos** están vinculados pero añade "*(…) buscamos primero el resultado sobre las personas, para que luego vengan los resultados económicos*". Para que esto sea posible, en Cetec, S.L. se llevan a cabo con cierta periodicidad "*Reuniones de Comité de Dirección*", formadas por distintos departamentos: Dirección General, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Financiera y Dirección de Gestión. En cambio, el alcance de estas actuaciones no se mide tal y como explica el entrevistado, "n*o existen ahora encuestas; en su momento sí, las hacía el Director de Recursos Humanos*". El fin de éstas era conocer, entre otros aspectos, "*el grado de satisfacción general y de identificación con la empresa*". Las declaraciones del directivo muestran un estilo de liderazgo centrado en personas, dejando patente la tendencia transformacional. No debe olvidarse la importancia que tiene el personal altamente cualificado para esta empresa de servicios avanzados. Los estudios teóricos revisados exponen que el estilo acorde para alcanzar mejores resultados organizativos es el transformacional (Bass y Avolio, 2000 y Conger, 1999).

Hablar de **cultura organizativa** y liderazgo supone un índole vinculante para el entrevistado, por este motivo expone "*es fundamental la confianza, es uno de los principales valores de nuestra cultura*". La confianza, al ser uno de los valores principales de Cetec, S.L. está patente a lo largo de toda la entrevista mostrando así, la importancia que tiene para la empresa por lo tanto, desde el liderazgo se pretende fomentar este valor. Los investigadores apuntan que es el Liderazgo Transformacional quien tiene capacidad para influir en la cultura (Rodríguez, 2010).

Por otra parte, en Cetec, S.L. se considera que el liderazgo está vinculado con los cambios que se pueden producir dentro de la organización. Con respecto al **cambio interno**, el entrevistado comenta "*se inculcan los cambios en la primera línea de la organización (Recursos Humanos, financieros, gestión) y ellos son los que los hacen extenderse hacia los demás. Es un "liderazgo compartido" solo a la primera línea*". Por lo tanto, mediante la cesión de liderazgo a los niveles más bajos de la cadena de mando, donde la relación con los subordinados es directa, se consigue implantar las variaciones oportunas dentro de la organización. Con respecto al ámbito teórico, los estudios explican que no hay unanimidad sobre qué estilo es más adecuado con respecto a esta variable (Bass y Avolio, 2000).

Se debe tener presente en todo momento los altos niveles de recursos humanos y tecnología que componen el **sector de los servicios avanzados**. Estos elementos hacen del liderazgo una tarea compleja debido a la dificultad que supone su gestión, por consiguiente sector y estilo de liderazgo están estrechamente vinculados. En base a esto, el entrevistado comenta, "*dirigimos mano de obra que son ingenieros y químicos por tanto tenemos que liderar de una manera especial*" y añade, "*tenemos que fomentar la "auto exigencia" en los técnicos. Es la clave fomentar en ellos el compromiso con la innovación y la mejora de todos los procesos*". En definitiva, desde el liderazgo implantado en la empresa, se debe prestar especial atención hacia los recursos humanos puesto que, son un recurso de gran valor para la organización, especialmente en entornos como el actual ya que, como se apunta en la parte teórica, pueden ser una ventaja competitiva (Bonache et al., 2006).

A su vez, el entrevistado considera que el liderazgo influye sobre la **estrategia empresarial**. Explica "*Hoy no funciona el "ordeno y mando". El liderazgo en la toma de decisiones debe hacerse basado en la confianza y apoyar por que la estrategia se implante*". Así, el directivo deja constancia de la importancia que tiene el estilo desarrollado sobre la estrategia empresarial, actuando de facilitador, en este caso desde la confianza y el apoyo.

En definitiva, D. Antonio Estévez desarrolla un estilo de liderazgo combinado con tendencia transformacional que acompaña de tres aspectos que considera fundamentales en su actuación de líder, confianza, apoyo a sus subordinados y liderazgo compartido.

7. Conclusiones

El estudio permite conocer la tendencia actual de los estilos de liderazgo que se desarrollan en empresas del sector de servicios avanzados, para ello se han seleccionado los Nuevos Modelos de Liderazgo desarrollados por Bass (1985) debido a su carácter actualizado. Los resultados obtenidos tienen como único fin destacar algunas tendencias detectadas sobre la realidad actual, fundamentados en la experiencia de directivos del sector.

En primer lugar, del análisis de la muestra seleccionada se concluye una inclinación hacia la utilización del estilo de **liderazgo combinado con tendencia transformacional**. Es decir, este enfoque en su mayoría, se caracteriza por la complementariedad de los Nuevos Modelos de Liderazgo. Puesto que estos estilos no son excluyentes, los líderes presentan características de ambos, sin embargo, el enfoque transformacional tiene mayor incidencia. La relevancia cedida por la mayor parte de entrevistados a algunos criterios como, la búsqueda de objetivos de grupo por encima de los personales o la adecuación de su liderazgo a entornos cambiantes y de incertidumbre como el actual, son algunos ejemplos de esta tendencia.

Cabe destacar que, las percepciones de los directivos coinciden con los investigadores teóricos al relacionar el liderazgo y todas las variables presentadas. Es decir, desde el papel de líderes consideran que, el estilo de liderazgo tiene una influencia clara y determinante sobre dichas variables.

Los **recursos humanos altamente cualificados**, son un elemento fundamental para las empresas del sector de servicios avanzados, como recursos intangibles, son una fuente de diferenciación pudiendo llegar a ser una ventaja competitiva. Por este motivo, los directivos en consonancia con los investigadores, consideran de gran importancia realizar una buena gestión del liderazgo para garantizar los mejores resultados.

Todos los directivos consideran que la función de líder debe estar asociada a un alto **nivel jerárquico**. La mayoría son conscientes de que pueden existir personas con capacidad de liderazgo en niveles inferiores (Liderazgo Transformacional) en cambio, son pocos los que aportan una solución para aprovechar estos recursos. Algunas de las propuestas planteadas son, la promoción (que permite el ascenso jerárquico) o, una iniciativa de liderazgo compartido desde los primeros niveles de la jerarquía. Esto confirma la teoría que avala que el desempeño de liderazgo en niveles superiores de la jerarquía facilita la rapidez de actuación. Este hecho, unido al estilo de liderazgo predominante detectado en este estudio, tiene efectos positivos en la orientación de la empresa hacia el alcance de objetivos (Cejas et al., 2006).

La **gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo**, son otras de las variables relacionadas con el liderazgo. Como pone de relieve nuestro trabajo, son elementos relevantes y que, de una manera u otra, todos los directivos prestan atención. La importancia del liderazgo sobre la gestión del conocimiento puede observarse en que la mayoría tiene sistemas que le permitan obtener indicadores sobre su actuación. La

complementariedad de estilos de liderazgo tiene efectos positivos sobre la gestión del conocimiento e incide positivamente sobre el aprendizaje debido a un mayor alcance del liderazgo.

En este sector, cuya actividad se basa en dos pilares fundamentales como los recursos humanos y la tecnología de alto nivel, el liderazgo orientado a **innovación** es clave. Todos los entrevistados coinciden en que es necesario fomentar, mediante el liderazgo, la generación de ideas y la participación en este proceso de innovación, llegando en algún caso a hablar de "cultura de innovación" como parte de su valor empresarial. Esto confirma, la tendencia transformacional del liderazgo combinado que destaca el efecto positivo sobre esta variable de innovación.

A pesar de que todos los entrevistados afirman que el liderazgo influye en los **resultados organizativos**, existen opiniones dispares en el modo en que actúan para lograr este fin. Así, podemos encontrar que la clave del éxito va desde el compromiso y la motivación de los subordinados, pasando por la manera de implantar la estrategia, hasta un liderazgo únicamente basado en incentivos. En cualquier caso, no existe una actuación exacta y las propuestas para desarrollar el liderazgo, son múltiples. Lo que sí cabe destacar, es que todos tienen algún sistema de medición o actuación que permita conocer los resultados deseados, bien sean económicos o respecto a la satisfacción del personal.

Ocurre lo mismo con la **cultura organizativa**, todos coinciden en que está vinculada con el liderazgo, en línea con la teoría que destaca que el liderazgo transformacional afecta a la cultura organizativa de forma positiva. Sin embargo, la manera en que desempeña cada uno su estilo varía. El trabajo o la confianza, son algunos de los valores que fomentan estos directivos y su papel de guía en la búsqueda de mejoras o la absorción de los valores, permiten la asimilación de la cultura en la organización.

Como en los casos anteriores, los resultados del análisis muestran que los directivos consideran el liderazgo como elemento de influencia sobre el **cambio interno**. Para que esto sea posible, se informa y se dirige o canaliza el cambio dentro de la empresa. El liderazgo combinado predominante en este estudio favorece los cambios en la organización puesto que su condición de complementariedad facilita la adaptación a distintas circunstancias.

Por último, como las restantes variables, el liderazgo y la **estrategia** están relacionados de manera que el estilo que desarrolle el directivo en su papel de líder, influye en la implantación de la estrategia y por consiguiente, en los objetivos empresariales. La estrategia, según la aportación teórica, es un aspecto muy importante a tener en cuenta puesto que, incide sobre todas las variables empresariales por lo que una correcta gestión del liderazgo es esencial.

Evidentemente, todos los aspectos y variables analizadas están fuertemente condicionados por el sector en el que hemos hecho el análisis. El **sector de servicios avanzados** busca la diferenciación en los recursos intangibles. Capital humano y tecnología de alto nivel son sus aspectos clave. Por este motivo, trabajar con personal altamente cualificado (ingenieros y otros titulados superiores) requiere prestar atención a

su tratamiento y, por tanto, al liderazgo desempeñado. Los directivos de estas empresas son conscientes de ello, por este motivo, coinciden en que deben tratar de que sus subordinados tengan satisfechas sus expectativas e intereses en cuanto a su formación, motivación, sentido de pertenecía y otros valores que van más allá de la remuneración económica. Un elemento propio del liderazgo transformacional que los directivos entrevistados presentan mayoritariamente dentro de este estilo que hemos llamado combinado.

En definitiva, a pesar de que algunas investigaciones señalan que el estilo transaccional está más extendido que el transformacional, en este caso, en el tratamiento del liderazgo en empresas de servicios avanzados predomina el uso de un estilo de liderazgo que complementa ambos enfoques, aportando un mayor alcance y capacidad de adaptación. A esto hay que añadir la tendencia transformacional, cuya inclinación muestra que puede ser posible que con el paso del tiempo, el estilo de liderazgo tienda hacia el estilo transformacional. Por el momento, en un primer paso, este estilo aparenta propiciar en su mayoría indicios positivos sobre las variables estudiadas.

BIBLIOGRAFÍA

8. Bibliografía

Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24.

Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Colombia. Editorial Leguis.

Agle, B., Nagaraja, N., Sonnenfeld, J. y Srinivasan, D. (2006). *Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationship among organizational performance, environmental uncertainly, and top management team perceptions of CEO charisma*. Academy of Management Journal. 49, 161-174.

Álvarez, A. E. (2002). *Acción directiva y cultura escolar. Influencia del liderazgo en el desarrollo institucional de los centros educativos*. Oviedo. Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Amador, L. R. (2002). *El líder y la cultura organizacional: su incidencia en la eficacia de la empresa*. Las Palmas de Gran Canaria. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Ambrona, T. y López-Pérez, B. (2010). *¿Qué hace diferente a un líder?: Un enfoque desde la psicología positiva*. Revista electrónica de psicología Iztacala, 13(1).

Aniant, E. (2001). *Reflexiones sobre la globalización, España y el FMI*. International Monetary Fund.

Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.

Ariza, J. A. (1998). *Un estudio empírico del liderazgo en distintos contextos organizativos*. Anales de economía y administración de empresas, 6, 135-146.

Armenakis, A. A. y Bedeian, A. G. (1999). *Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s*. Journal of Management, 25, 293.

Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). *Leading in the 1990s: Towards understanding the four I´s of transformational leadership*. Journal of European Industrial Training, 15(4), 9-16.

Balbastre, F. (2002). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia.

Barahona, U. H., Cabrera, M. D. R. R. y Torres, C. U. E. (2011). *Los líderes en el S.XXI*. Entramado, 7(2), 86-97.

Barbosa D. y Contreras, F. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. 39.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York. Free Press.

Bass, B. M. (1990). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York. Free Press.

Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.

Bass, B. M. y Avolio, B. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Shatter the glass ceiling: women may make better managers*. Human Resource Management, 33(4), 549-560.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, C. A: Mindgarden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88, 207-218.

Bass, B. y Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.

Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California. Estados Unidos. Consulting Psychologist Press. Palo Alto.

Belet, D. (2007). *Professional practice. Are "High potential" executives capable of building learning-oriented organizations? Reflections on the French Case*. Journal of Workplace Learning, 19(7), 465-475.

Bonache, J., Cabrera, A., Behan, B., Brewster, C., Cabrera, E., Castro, C., Egatz, A., Fernández, M. I., Gómez, M. L., Lado, M., Lazarra, M., Mayo, M., Moscoso, S., Muñoz, F., Pastor, J. C., Poelmans, S. y Salgado, J. (2006). *Dirección de personas*. Madrid. Segunda edición. Pearson Educación, S. A.

Boney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa, Canada. Royal Roads University.

Bovey, W. H., y Hede, A. (2001). *Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. Leadership & Organization Development Journal*, *22*(8), 372–382.

Bracho, P. O. y García, G. J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15(2), 165-177.

Bryant, S. (2003). *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*. J. Leader. Organiz. Studies 9, 32-44.

Bueno, C. E. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España*. Comunidad de Madrid – IU Euroforum Escorial Madrid.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper y Row

Cadavid, J. J. F. (2010). *Desarrollo de liderazgo. Ciclo 20-10-70 de fortalezas y vallas mínimas: Propuesta para el desarrollo de liderazgo en organizaciones*. Santiago de Cali. 66.

Calantone, R., Cavusgil, S. T. y Zhao, Y. (2002). *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*. Industrial Marketing Management, 31(6), 515-524.

Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*. En *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Bogotá. Ascolfa.

Calderón, H., Fayos, G. T. y Turbillejas, B. (2007). *El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional*. Mediterráneo Económico, 11, 113-128.

Cardona, P. y Rey C. (2011). *Cómo generar liderazgo en toda la organización*. IESE Business School, Universidad de Navarra. OP-192.

Casares Arrangoiz, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. México. Fondo de Cultura Económica.

Castro, A. y Lupano M. L. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Argentina. Subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Subsidio Número 029 – SECTIP 0242/03.

Castro, C. J., González, S. M., Guenaga, G. G. y Mijangos del Campo, J. J. (2009). *El factor liderazgo y los activos intangibles en las organizaciones*. País Vasco. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Cejas, Magda y Jácome y María. (2006). *La organización en el marco de la Teoría Social*. Caracas. Primera edición. Ediciones Derlforn, C. A.

Chaves, P. D. C. y Vargas, F. D. M. (2011). *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios*. Trabajo de Grado. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México D. F. Mc Graw Hill.

Collins, J. (2001). *Conquering vertical limits*. Fortune, 94.

Conger, J. A. (1999). *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider´s Perspective on these Developing Streams of Research*. The Leadership Quarterly, 10(2), 145-179.

Contreras, T. F. y Barbosa, R. D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39.

Cool, K. (1998). *Commentary on procedural justice, strategic decision making and knowledge economy*. Strat. Manag. J. 19, 339-341.

Covey, S. (1997). *Liderazgo centrado en principios*. México. Ediciones Paidós.

Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). *An organizational learning framework: from intuition to institution*. Academy of Management Review, 24(3), 522-537.

Cuadra, P. A. y Veloso, B. C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 2(22), 43-58.

Cuadra, P. A. A. y Veloso, B. C. B. (2010). *Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 18(1), 15-25.

Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of Management Journal, 32, 555-590.

De La Villa Moral, J. M. (2005). *Liderazgo y globalización: percepción de las cualidades y funciones del líder en la sociedad globalizada*. Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales, 14, 237-259.

Del Río Gómez, C. (1997). *Los servicios a las empresas y la nueva política regional"*, Economía Industrial, 313, 157-172.

Delgado, V. M., Navas, L. J. E., Martín de Castro, G. y López, S. P. (2008). *Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 18, 203-217.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York. Wiley.

Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?* Organizational Dynamics, 33(1), 98-109.

DiBella, A., Nevis, E. y Gould, J. M. (1996). *Understanding organizational learning capability*. Journal of Management Studies, 33, 361-379.

Dumdum, U. R., Love, K. B. y Avolio, B. (2002). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership*.; en Avolio, B. J. y Yammarino, J. F. [ed.]: *Transformational and charismatic leadership: the road adhead*. UK. JAI an Imprint of Elsevier Science, 35-65.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y SHAMIR, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. Academy of Management Journal, 45, 735, 744.

Estrada, M. S. (2006). *Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes*. Revista Scientia et Technica, 12(32), 295-300.

Evans, M. G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the Path-Goal relationship*. Organizational Behavior and Human Performance.

Fernández, D. G. (Coord). (2002). *Talento Directivo. Cómo medirlo y desarrollarlo.* Madrid. Pearson Education Prentice Hall.

Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York. Academic Press.

Fiedler, F. E. y García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York. Wiley.

Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. Revista Gaceta Laboral, 19(1), 52-77.

García, R. M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Revista Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54.

García, M., Gómez, G. P. y Londoño, P. I. (2008). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público en Bogotá (Colombia)*. Revista Diversitas Perspectivas en Psicología, 5(1), 141-159.

García, M. V. J., Jiménez, B. M. M. y Lloréns, M. F. J. (2011). *Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: factores impulsores del aprendizaje*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 20(1), 161-186.

García, M. V. J., Matías, R. F. y Hurtado, T. N. (2008). *Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending of the level of organizational learning and communication: an empirical examination of the pharmaceutical sector*. Journal of Organizational Change Management, 21(2), 188-212.

García, M. V. J., Romerosa, M. M. M. y Lloréns, M. F. J. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Revista Europea de dirección y economía de empresa, 16(4), 24-46.

García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). *Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario*. Revista Diversitas Perspectivas en Psicología, 3(2), 301-316.

Garratt, B. (1987). *Creating a learning organization: a guide to leadership learning development*. Cambridge: Simon & Schuster.

Gibb, C. (1969). *Leadership*. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), Hand – book of social psychology. Rev. Ed., 4, 205-282. Reading, MA. Addison-Wesley.

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Madrid. Papeles del psicólogo, 32(1), 38-47.

Goleman, D. (1996). *Emocional Intelligence*. Bantam Books, Nueva York, EUA.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Nueva York, EUA.

Gómez, O. R. A. (2006). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Univ. Empresa, 5(11), 62-91.

González, R. A. (1997). *Servicios a empresas, innovación y competitividad industrial. Un análisis para la Unión Europea*. Economía Industrial, 313, 129-140.

González, R. V. (2008). *La innovación en los equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, 29(1), 32-40.

Guadalupe, M. y Gómez, N. (2008). La *importancia del liderazgo en las organizaciones*. México. Temas de Ciencia y Tecnología, 12(36), 25-29.

Guillezeau, B. P. (1999). *La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo*. Telos, 1(2), 221-232.

Guilló, T. J. J. y Fernández, G. M. (2009). *Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 15(3), 135-148.

Halawi, L., McCarthy, R. y Aronson, J. (2006). *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*. Learn. Organiz. 13, 384-397.

Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1993). *Top management team size, CEO dominance and firm performance. Acad. Manag. J., 36, 844-863.*

Hambrick, D. y Mason, P. (1984). *Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers*. Acad. Manag. Rev. 9, 193-204.

Handy, C. (1994). *Age of parados.* Cambridge. MA. Harvard Business School.

Hannan, M. y Freeman, J. (1984). *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review, 49, 149-164.

House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly.

House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership.* En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), Leadership. The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Howell, J. P. y Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. USA. Prentice Hall.

Irwin, J. G., Hoffman, J. J. y Lamont, B. T. (1998). *The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: a resource-based view*. Journal of Engineering and Technology Management, 15, 25-54.

Jansen, J. P. P., Vera, D. y Crossan, M. (2009). *Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism*. The Leadership Quarterly, 20, 5-18.

Johnson, J. L. y Sohi, R. S. (2003). *The development of interfere partnering competence: platforms for learning, learning activities, and consequences of learning*. Journal of Business Research, 56, 757-766.

Kaufmann, E. A. (1997). *Liderazgo transformador y formación continua*. Reis, 163-184.

Kerr, A. y McDougall, M. (1999). *The small business of developing people*. International Small Business Journal, 17(2), 65-74.

Kerr, S. y Jermier, J. M. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 375-403.

Kim, W. y Maugborne, R. (1998). *Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy*. Strat. Manag. J. 19, 323-338.

Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?*. Academy of management executive, 5(2), 48-60.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York. The Free Press.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.

Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York. The Free Press.

Krause, M. (1995). *La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos*. Revista Temas de Educación, 7.

Labourdette, S. y Scaricabarozzi, R. (2010). *Hacia un nuevo concepto de liderazgo.* Orientación y sociedad: revista internacional e interdisciplinaria de orientación vocacional ocupacional, 10, 17-29.

Lankshear, C. y Knobel, M. (2000). *Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa*. 22(87), 6-27.

Lei, D., Hitt, M. A. y Bettis, R. (1996). *Dynamic core competences through meta-learning and strategic context*. Journal of Management, 22, 549-569.

Leithwood, K., Mascall, B. y Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EEUU. Editorial Routledge Press.

Leonidou, L. C. y Katsikeas, C. S. (1996). *The Export Development Process: an integrative review of empirical models*. Journal of International Business Studies. Third Quarter, 27(3), 517-551.

Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México. Editorial Thompson.

Levitt, B. y March, J. G. (1988). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, 14, 319-340.

Lupano, M., y Castro, A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. Argentina. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Subsidio 029, SECTIP 0242/03.

Maani, K. y Benton, C. (1999). *Rapid team learning: lessons from team New Zealand America´s cup campaign*. Organizational Dynamics, 28(4), 48-62.

Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México. Trillas.

Maquera, S. J. P. (2011). *Liderazgo transformacional: un acercamiento al liderazgo de servicio – Propuesta de un modelo centrado en principios*. UPeU – Lima. Centro de Investigación para el Desarrollo de la Educación Adventista – CIDEA.

Martínez, G. J. A. (Junio, 2011). *Los seis retos del liderazgo.* Contribuciones a la Economía.

Martínez, J. A. (2011a). *El líder integrado. Liderarse a sí mismo para liderar a los demás.* Madrid. Grupo Editorial Búho.

Martínez, S. R., Rubiera, F., Dávila, M., Vicente, M. R., Cueto, B. y Quindós, M. P. (2002). *Estudio sobre la situación, perspectivas y necesidades del sector de los servicios avanzados a empresas en el Principado de Asturias*. Documento Interno del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Martínez, A. S. R., Quindós, M. M. P. y Rubiera, M. F. (2003). *Análisis de la eficiencia en el sector de los servicios avanzados a las empresas: Una aplicación para el caso del Principado de Asturias*. Documentos de trabajo, 1.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper.

Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de oro*. Estados Unidos de América. Editorial Grupo Nelson.

McClelland, D. (1985). *Human Motivation*. Cambridge University Press.

McGill, M. E., Slocum, Jr. J. W. y Lei, D. (1992). *Management practices in learning organizations*. Organizational Dynamics, 21(1), 5-17.

Mendoza, T. M. R. y Ortiz, R. C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 14(1), 118-134.

Mendoza, M. I. A., Ortiz, A. M. F. y Parker, R. H. C. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en el liderazgo transformacional*. Universidad La Salle. Revista del centro de investigación, 7(27).

Miner, A. S. y Mezias, S. J. (1996). *Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research*. Organization Science, 7, 88-99.

Molero, F. (1995). *El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social*. Revista de Psicología Social, 10, 43-60.

Molero, A. F., Recio, S. P. y Cuadrado, G. I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Madrid. Psicothema, 22(3), 495-501.

Molina, L. M., Llorens, M. J. y Ruiz, M. A. (2007). *Relationship between quality management practices and knowledge transfer*. Journal of Operations Management, 682-701.

Morris, R. T. y Seeman, M. (1950). *The problem of Leadership: An interdisciplinary Approach*. The American Journal of Sociology, 56(2), 149-155.

Mulet, M. J. (2005). *La innovación, concepto e importancia económica*. Sexto Congreso de Economía de Navarra.

Murati, F. A., y Pozo, J. M. (2013). *Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional*.

Nader, M. y Sánchez, S. B. E. (2010). *Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares*. Anales de Psicología, 26(1), 72-79. Ediciones de la Universidad de Murcia (Editum).

Nieves, L. Y., y León, S. M. (2001). *La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. La Habana – La república de Cuba. ACIMED 9(2), 86-121.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Ogbonna, E. y Harris, LL. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.

Ordoñez de Pablos, P. y Parreño, F. J. (2005). *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11(1), 165-177.

Paglis, L. y Green, S. (2002). *Leadership self-efficacy and managers´ motivation for leading change*. Journal of Organizational Behavior, 23(2), 215-235.

Pan, S. y Scarbrough, H. (1999). *Knowledge management in practice: An exploratory case study*. Technol. Anal. Strat. Manag. 11, 359-374.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora*. Interciencia, 31, 577-582.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006a). *Leadership and effectiveness: A study in small firms of Chile*. Interciencia, 31, 500-504.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006b). *Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora*. Interciencia 31, 570-576.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006c). *Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora*. Interciencia 31, 577-582.

Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008a). *Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, 33(9), 651-657.

Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). *Estudio comparativo de la influencia de liderazgo y congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas*. Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, 33(1), 8-14.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Rodríguez-Ponce, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. Chile. Revista de Ciencias Sociales (RSC), 14(1), 20-29.

Ramírez, M. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional*. Venezuela. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 18(1), 89-98.

Ramos, A. (2006). *Liderazgo y dirección de equipos*. México D.F. Editorial Trillas.

Reichers, A. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. En SCHNEIDER, B. (Ed.), Organizational climate and culture (5-39). San Francisco. Jossey-Bass.

Riggio, R. y Reichard, R. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach*. EEUU. Journal of Managerial Psychology, 23(2),169-185.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ª edición. México. Pearson Education Prentice Hall.

Rodríguez, E. (2010). *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia. Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Revista de ciencias sociales, 16(4), 629-641.

Rodríguez-Ponce, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. 32(8).

Rodríguez-Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making, and performance: An empirical study in small and medium firms. *Interciencia, 32*, 522-528.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M. y Rodríguez-Ponce, J. (2010). *Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Ingeniare: Revista chilena de ingeniería, 18(3), 373-382.

Rubiera, M. F. (2003). *Relationship between inflation and the comparative evolution of wages in industry and services within the Spanish economy*. The Services Industries Journal, 23(3), 153-164.

Rubiera, M. F., Vicente, C. M. R. y Quindós, M. M. P. (2002). *Nuevas iniciativas para la promoción de los servicios avanzados a las empresas en las regiones menos desarrolladas: propuestas para el Principado de Asturias*. Universidad de Oviedo. Documentos de trabajo, 253.

Rubiera, M. F., Quindós, M. M. P. y Martínez, A. S. R. (2005). *Eficiencia en el sector de los servicios avanzados a las empresas: una aplicación al caso de Asturias*. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, 58, 324-347.

Rubiera, M. F., Quindós, M. M. P. y Vicente, C. M.R. (2006). *El empleo y la formación en el sector de los servicios avanzados a las empresas en el Principado de Asturias*. Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española, 2878, 35-54.

Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: Cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. S.A.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd, edn. San Francisco. Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R., Hunt. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Limusa Wiley, 293, 296, 302.

Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Limusa Wiley.

Seidman, W. y McCauley, M. (2011). *Transformational leadership in a transactional world*. Organization Development Practitioner, 43(2), 46-51.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica, Barcelona. Versión traducida del libro: Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. USA. Doubleday.

Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. y Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.

Shamir, B. (1999). *Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable?* European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 49-71.

Sigala, L. y Mirabal, A. (2011). *Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes*. Compendium: revista de investigación científica, 26, 61-80.

Snyder, W. M. y Cummings, T. G. (1998). *Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses*. Human Relations, 51, 873-895.

Sosik, J. J. (2005). *The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary study*. Leadership Quarterly, 16, 221-244.

Steyrera, J., Schiffingera, M. y Langb, R. (2008). *Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance?. Scandinavian Journal of Management, 24(4), 364-374.*

Stoner, J. (1989). *Administración*. México. Prentice Hall.

Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect*. New Yersey. Prentice Hall.

Taverner, J. L. y Lajara, B. M. (2009). *Análisis estratégico de los servicios avanzados a empresas en la provincia de Alicante*. Universidad de Alicante. Documento de Trabajo del Instituto Interuniversitario de Economía Internacional (IEI).

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación – La búsqueda de significados.* Buenos Aires. Ediciones Paidós.

Tissen, R., Andriessen, D. y Drepez, F. L. (2000). *El valor del conocimiento*. Prentice Hall.

Tsang, E. W. K. (1997). *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*. Human Relations, 50, 73-89.

Turbay, P. M. J. (2013). *Liderazgo e innovación organizacional*. Universidad del Norte. Psicología desde el Caribe, 30(1), 7-9.

Turnbull, P. W. (1987). *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*. En Philip, J. Rosson y Stanley, D. Reid (EDS.). *Managing export entry and expansion – Concepts & Practices*. Praeger. New York, 21-40.

Ulrich, D., Von Glinow, M. A. y Jick, T. (1993). *High-impact learning: building and diffusing learning capability*. Organizational Dynamics, 22(2), 52-66.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España. Editorial Ideas Propias.

Ventura, V. J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Ventura, V. J. y Ordóñez de Pablos, P. (Coord.) (2003). *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Editorial AENOR.

Vera, D. y Crossan, M. (2004). *Strategic leadership and organizational learning*. Acad. Manag. Rev. 29, 222-240.

Villa, A. (Coord). (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. I. C. E. Universidad de Deusto.

Vitala, R. (2004). *Towards knowledge leadership*. Leadership & Organization Development Journal, 25 (5-6), 528-544.

Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Waldman, D. A., Ramirez, G. A., House, R. J. y Puranam, P. (2001). *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainly*. Academy of Management Journal, 44, 134-143.

Westhpal, J. D. y Fredickson, J. W. (2001). *Who directs strategic change? Director experience, the selection of New CEOs, and change in corporate strategy*. Strategic Management Journal, 22, 1113-1137.

Wilson, T. (1997). *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. México. Gestión 2000, 15-27.

Wisdom, Gestáo Organizational LTDA. (1998). *Study of Climate and Organizational Culture*. 1-6.

Wofford, J. C. (1982). *An integrative theory of leadership*. Journal of management, 8, 27-47.

Wong, P. S. P. y Cheung, S. O. (2008). *An analysis of the relationship between learning behavior and performance improvement of contracting organizations*. International Journal of Project Management, 26, 112-123.

Yulk, G. y Van Fleet, D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. California: Consulting Psychologists Press.

Yulk, G. y Van Fleet, D. (1992a). *Theory and research in organizations*. En: DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd Ed. Vol II. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, Inc.

Yulk, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.

Zagorsek, H., Dimovski, V. y Skerlavaj, M. (2009). *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*. Journal for East European Management Studies, 2, 144-165.

Zhu, W., Chew, I. y Spangle, W. (2005). *CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management*. Leadership Quarterly, 16, 39-52.

ANEXOS

9. Solicitud de entrevista

Ourense, Martes 18 de Febrero de 2014.

Estimado señor/a:

Por la presente le solicito la concesión de una entrevista con fines académicos para una investigación desarrollada en la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo de Ourense de la Universidad de Vigo, bajo la dirección del profesor D. Jesús F. Lampón Caride, con el fin de elaborar mi Trabajo Fin de Grado titulado: “Influencias de los estilos de liderazgo en las organizaciones. El caso de las empresas de servicios avanzados”.

Adjunto el guión de la citada entrevista para que en caso de que acceda a realizarla pueda leerla previamente y preparar sus respuestas. El tiempo necesario para esta entrevista se ha estimado entre unos cuarenta y cinco y sesenta minutos.

Reciba mi agradecimiento de antemano ante la posible predisposición de respuesta a esta solicitud. Sin otro particular, atentamente

Alba Rodríguez Rosales

Alumna del grado de ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

10. Entrevista

UNIVERSIDADE DE VIGO

Fecha: _____

Entrevista sobre Liderazgo Actual

El objetivo de esta entrevista es conocer cómo es el liderazgo que existe en la actualidad, de manera concreta en Empresas de Servicios Avanzados.

Datos de la empresa:

Actividad:	
Nº de empleados:	

Datos de la persona entrevistada:

Cargo:	
Año de toma de posesión del cargo:	
Nº de empleados que dirige actualmente:	

1. **Estilo de liderazgo** (**clasificación):** Seleccione únicamente tres opciones que considere más acordes a su estilo de liderazgo:

   - La relación con sus subordinados se basa principalmente en un sistema de reciprocidad (remuneración a cambio de trabajo).
   - La dirección de sus subordinados se centra en alcanzar los resultados.
   - La planificación prima sobre la improvisación y consiguiente flexibilidad.
   - El desarrollo de la motivación de sus subordinados es un aspecto importante en su estilo de liderazgo.
   - La relación con sus subordinados busca objetivos de grupo por encima de los suyos propios.
   - Busca en sus subordinados los sentimientos de pertenencia e identificación con la empresa así como el fomento de las relaciones interpersonales y mejora de competencias.

2. **Aspectos clave del liderazgo:** Seleccione de entre las siguientes características, tres que considere que se más se ajustan o tienen relación con su papel de líder.

   - Búsqueda de un liderazgo equilibrado, invariable en el tiempo.
   - Desempeño de muestras de interés y apoyo hacia los subordinados.
   - Posesión de capacidad de conexión con los subordinados (don de gentes).
   - Entre líder y subordinados solo existe una relación de recompensas.
   - Los subordinados no necesitan ningún tipo de orientación ya que conocen las actividades.
   - Su liderazgo permite la adecuación a entornos cambiantes y de incertidumbre.

3. **Liderazgo y RRHH:** ¿Considera que el factor humano es un elemento importante a la hora de buscar diferenciación en entornos como el actual?

   ¿Cómo cree que afecta su liderazgo a los recursos humanos?

   ¿Desde su papel de líder fomenta de alguna manera la búsqueda y desarrollo de talento en los subordinados? ¿Cómo?

4. **Liderazgo y gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo:** Entendiendo el concepto "gestión del conocimiento" como "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales", ¿Cómo cree que afecta su estilo de liderazgo a esta gestión del conocimiento en su empresa?

¿Realiza algún tipo de seguimiento que permita comprobar la efectividad del liderazgo sobre esta gestión? ¿Cuál?

En caso de fomentar el desarrollo de aprendizaje organizativo en la organización, ¿qué cree que puede aportar su estilo de liderazgo en esta consecución, es decir, cómo consigue fomentar el aprendizaje a través de su liderazgo?

5. **Liderazgo y cultura organizativa:** ¿Considera qué el liderazgo influye en la cultura organizativa (conjunto de normas y valores) de su empresa?

   ¿De qué manera?

6. **Liderazgo y cambio interno:** La flexibilidad de la organización y su adaptabilidad son aspectos clave. Bajo su experiencia, ¿el estilo de liderazgo es un facilitador de los cambios internos empresariales que puedan producirse en la empresa?

   Explique de qué manera afronta los posibles cambios internos a través del estilo de liderazgo.

7. **Roles empresariales (relación liderazgo/nivel jerárquico):** ¿Cree que el desempeño del liderazgo (ejercer como líder) tiene que ir acompañado del desempeño gerencial (la posición que ocupa en el nivel jerárquico de la organización)?

   Explique por qué:

8. **Liderazgo y estrategia empresarial:** Como directivo, ¿El seguimiento de un estilo u otro de liderazgo puede afectar al proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización?

   Explique por qué:

9. **Liderazgo y resultados:** ¿Considera que el estilo de liderazgo es clave y tiene efectos sobre los resultados empresariales?

   En caso de ser afirmativo, ¿Sigue algún tipo de actuación a través de su liderazgo, para la consecución de dichos efectos?

   ¿Tiene formalmente establecido un sistema para medir o evaluar los resultados económicos, de satisfacción de los subordinados, etc.; respecto al estilo de liderazgo adoptado?

Explique cuáles y qué aspectos, de los que son clave, trata. Indique el grado de evolución o satisfacción de los mismos.

10. **Liderazgo e innovación:** ¿Cree que el estilo de liderazgo tiene influencia sobre la innovación que pueda producirse en la empresa?

    ¿De qué manera considera que influye?

11. **Liderazgo y Sector:** Dado que su empresa opera en el sector de Servicios Avanzados, ¿el estilo de liderazgo asumido está condicionado de alguna manera por su actividad empresarial?

    ¿Considera que el trabajar estrechamente con nuevas tecnologías y personal altamente cualificado influye de alguna manera en su estilo de liderazgo?

    ¿Cómo?