

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

Universidad Politécnica de Madrid

El liderazgo es un concepto clásico dentro del vocabulario organizacional que se trata de explicar y tangibilizar a través de multitud de teorías y herramientas asociadas. En el momento actual surgen varias preguntas que ayudan a seguir conociendo este constructo. ¿Qué retos emanan para los gestores de personas y las nuevas pautas de relación en la sociedad del conocimiento? ¿Qué influencia tiene en él con el ritmo de evolución de

los perfiles profesionales y de las estructuras organizativas? ¿Cómo se traduce en la aplicación real empresarial cuando conviven diferentes modelos organizativos?

EL CONCEPTO DE LIDERAZGO ¶

A lo largo de la historia, hemos intentado definir lo que es un líder y lo que hace bueno a un líder. Tanto Platón, Maquiavelo, Hobbes y Locke en Occidente (Collison, 1998) como Confucio y Xunxi en Oriente (Collison, Plan y Wilkinson, 2000) se han referido en mayor o menor medida a este término.

Existe una enorme cantidad de definiciones de liderazgo, casi tantas como investigadores lo han intentado describir (Bass, 1990; Yukl, 1994), sin embargo, hay una relativa ausencia de modelos explicativos (Kanjji & Moura, 2001), lo que ha propiciado que el término liderazgo se conceptualice según la propia perspectiva del autor y sus propios intereses (Yukl, 1994). La información parcializada que arrojan los estudios (Phillips y Lord, 1986), ha impedido que se llegue a un acuerdo con

respecto de la definición del liderazgo y a su forma de evaluarlo (Lowry, 1995) con lo que proliferan las interpretaciones y la forma de agruparlas.

Sólo por citar algunas, Kotter (1990) afirma que «el liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante métodos generalmente no coercitivos y donde el liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo». Kouzes y Posner (1991) lo creen como «el arte de movilizar a otros a querer luchar por aspiraciones comunes», mientras que Senge *et al* (1999) lo describen como «la capacidad de una comunidad humana para compartir su futuro y específicamente mantener los procesos de cambio relevantes requeridos para conseguirlo». Bass y Avolio (1993) indican que es «un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo», y como colofón, Bennis (1959) señalaba a finales de la década de los sesenta que «iró-

TABLA 1
TEORÍAS GENERALES SOBRE EL LIDERAZGO

Teoría (escuela)	Descripción	Referencias (autores)
Carismática y Rasgos	Estudia a los líderes individuales excepcionales (en la tradición heroica) y sus rasgos o características para entender sus logros.	Stodgill, 1948; Tannenbaum y Schmidt, 1973; Kirkpatrick and Locke, 1991; Conger, Kanungo y Menon, 2000; CEML, 2003; Harter, 2008
Conductuales, Transaccionales y Transformacionales	Describe el liderazgo en términos de personas y orientación a la tarea, sugiriendo que las diferentes combinaciones de estas producen diferentes estilos de liderazgo. Tienen en cuenta el intercambio de coste-beneficio y apela a valores trascendentes para perseguir objetivos compartidos para el bien común.	Lewin <i>et al.</i> , 1939; McGregor, 1960; Lickert, 1961, 1967; Blake and Mouton, 1966, 1985; Bass, 1974; Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994; Kouzes and Posner, 1995; Pitcher, 1997; Saggie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni y Schwartz, 2002; Price, 2003; Kline, 2003; Van Eden, Cilliers y Van Deventer, 2008
Situacionales o Contextuales	Enfatiza la importancia del contexto en dar forma a las respuestas de los líderes para estar más motivados por la relación o por la tarea, o ser más autoritarios o participativos.	Hersey y Blanchard, 1969, 1974; Vroom and Yetton, 1973; House y Mitchell, 1975; Kerr y Jermier, 1978; Graeff, 1983
Contingentes	Propone que la influencia de los líderes es contingencia de varios factores (como la situación de poder), que en su variación determinan los estilos de liderazgo apropiados.	Fiedler, 1967; House and Mitchell, 1974; Leister, Borden y Fiedler, 1977; Edwards, Rode y Ayman, 1989; Robbins, 1997; Barbour, 2008
Competenciales	Como combinación de las anteriores, se basa en que diferentes combinaciones de competencias que se pueden adquirir, pueden dar lugar a diferentes estilos de liderazgo apropiados en diferentes circunstancias del entorno.	Marshall, 1991; Peterson; Peterson y Hicks, 1996; Zaccaro <i>et al.</i> , 2001; Kets de Vries & Florent-Treacy, 2002; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002; Fry, 2003; Raelin, 2003; Barsh, Cranston y Craske, 2008; Fry y Cohen, 2009

Fuente: Elaboración propia a partir de Turner y Müller, 2005; Vadillo, 2013; Juárez, Contreras y Barbosa, 2013; CISL, 2017

nicamente, probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce».

De hecho, podríamos considerar el liderazgo como una meta-competencia, agrupación de múltiples características o rasgos, que dista mucho de ser reducido y homogéneo. Un estudio realizado por el *Center for Excellence in Management and Leadership (CEML, 2002)* identificó más de 1.000 rasgos del liderazgo en la literatura que se acabaron concentrando en 83 atributos que se podrían considerar diferentes entre sí.

También aparecen diferencias al analizar las respuestas sobre el concepto de liderazgo por género y por generaciones. En general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso (Guirado, Alonso y Navas, 2003).

Teorías del liderazgo

Al realizar una revisión bibliográfica en profundidad (Turner y Müller, 2005; Vadillo, 2013; Juárez, Contreras y Barbosa, 2013; CISL, 2017) para identificar una clasificación sobre las diferentes teorías que intentan tangibilizar este concepto nos encontramos con que suelen aportar cada una de ellas una visión diferente

y, en algunos casos, complementaria. En este artículo este autor ha optado por realizar una estructuración propia basada en las consultadas (tabla 1).

Veamos a continuación algunos ejemplos de las teorías anteriores:

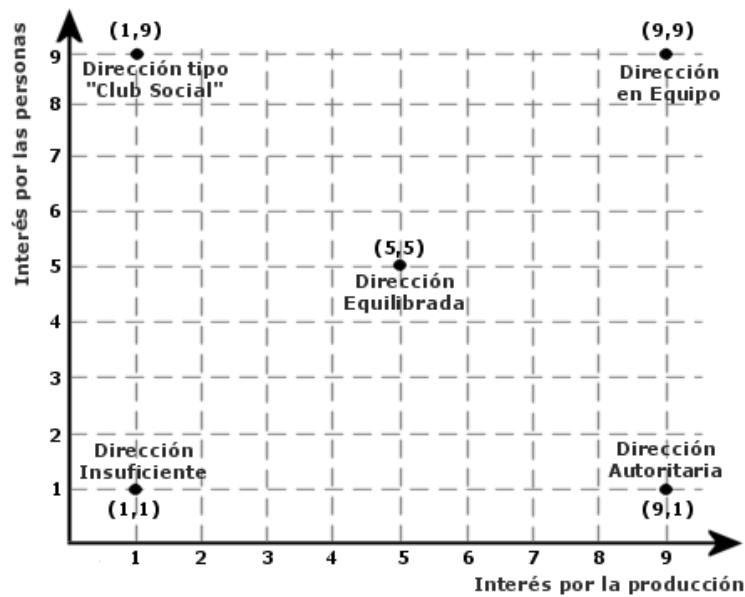
1. Carismáticas y Rasgos

Stodgill (1974) indicó que «existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto» e identificó seis factores primarios asociados a rasgos de liderazgo: capacidad, consecución, responsabilidad, participación, estatus y situación.

Mucho más reciente es el estudio llevado a cabo por el programa de investigación en liderazgo directivo de Gallup durante cuatro décadas con más de 50.000 líderes y directivos de organismos públicos y empresas privadas de todo el mundo. Este macro estudio ha identificado doce rasgos universales del liderazgo: intenso, competitivo, inspirador, valiente, preparado, consistente, entusiasta, que se preocupa por las personas, orientado al éxito, analítico, focalizado y visionario (Newport y Harter, 2016).

Desde el liderazgo carismático se asume que los líderes difieren unos de otros por su capacidad para formular y articular una visión inspiradora,

FIGURA 1
REJILLA GERENCIAL



Fuente: Blake y Mouton, 1966

y por comportamientos y acciones que fomentan la impresión de que ellos y su misión son extraordinarios (Conger, Kanungo y Menon, 2000). Dentro de este modelo, surgió la Escala del Líder Carismático (Charismatic Leadership Scale [CHRSMA]), que evalúa la reverencia, la confianza, la satisfacción con el líder, la identidad colectiva, el manejo del grupo y el empoderamiento.

Como evolución del líder carismático tenemos el superliderazgo (Manz y Sims, 1991) donde el líder más apropiado es aquel que puede liderar a otros a que se autolideren.

2. Conductuales, Transaccionales y Transformacionales

En los años 40, un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio diseñó el cuestionario de descripción del comportamiento del líder (Leader Behavior Description Questionnaire [LBDQ]) enfocado en dos aspectos: la estructura inicial y las consideraciones con los trabajadores.

A partir de investigaciones que mostraban la importancia de que el administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas, y basadas en los trabajos de la Universidad de Michigan, y en concreto de la tabla de características organizacionales y de desempeño conocido como Sistema 4 (Lickert, 1961; 1967), aparece la rejilla gerencial (Blake y Mouton, 1966). La rejilla tiene dos dimensiones, interés por las personas e interés por la producción colocadas en dos ejes con una escala de 1 a 9 que dan lugar a cuatro estilos extremos (figura 1).

En la administración 1,1 realizar el mínimo esfuerzo para que el trabajo se haga resulta apropiado para mantener a los miembros de la organización. En la administración 1,9 la atención reflexiva de las necesidades de los demás para satisfacer las relaciones conduce a alcanzar una atmósfera organizacional amigable y confortable y a cumplir con el trabajo. En la administración 9,1 la eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones laborales de manera que el elemento humano intervenga a un grado mínimo, posición que está relacionada con la Teoría X (Mc Gregor, 1960). Y finalmente, en la administración 9,9 la gente comprometida cumple con el trabajo y la interdependencia a través de una meta común de los fines organizacionales lleva a relaciones de confianza y respeto, posición que está relacionada con la Teoría Y (Mc Gregor, 1960). En el punto de equilibrio se encuentra la administración 5,5 en la que es posible un adecuado desempeño organizacional si se balancea la necesidad de cumplir con el trabajo y de mantener la moral de la gente a un nivel satisfactorio.

Otros enfoques contemplan la capacidad transformacional de los líderes (Bass y Avolio, 1994; Kouzes y Posner, 1995). Dentro de esta perspectiva, el liderazgo es conceptualizado como un comportamiento (Van Eeden, Cilliers y Van Deventer, 2008). El instrumento más conocido y rigurosamente analizado es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ]), el cual diferencia el liderazgo transaccional del transformacional (Bass y Avolio, 1990). Ambos son necesarios, donde el transaccional es más operativo y basado en las cosas y en las personas y el transformacional es más inspiracional y basado en las ideas.

FIGURA 2
LEADER ADAPTABILITY AND STYLE INVENTORY (LASI)



Fuente: Hersey & Blanchard, 1974; 1982

Del modelo de Posner y Kouzes (1993) surge el Inventario de Prácticas de Liderazgo (Leadership Practice Inventory [LPI]), el cual describe cinco comportamientos: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino y alentar el corazón. Otras escalas estiman aspectos específicos del ejercicio del liderazgo, como su efecto sobre el desempeño de los grupos. Dentro de esta categoría está la Escala de Liderazgo Grupal (Team Leadership Scale [TLS]) (Kline, 2003).

Igualmente se ha utilizado la evaluación de los empleados para determinar el estilo de liderazgo directivo o participativo (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni y Schwartz, 2002). Dentro de este enfoque orientado a la percepción de los seguidores, un instrumento que evalúa dicha percepción, es el Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Adjective Test [PAT]) (Pitcher, 1997), el cual está compuesto de 60 adjetivos que caracterizan el liderazgo en tres estilos: el estilo artesano identifica líderes razonables, confiables y sensibles, el estilo tecnócrata caracteriza a líderes analíticos, brillantes y fríos, y el estilo artista define a líderes generosos, cálidos y emocionales.

3. Situacionales o Contextuales

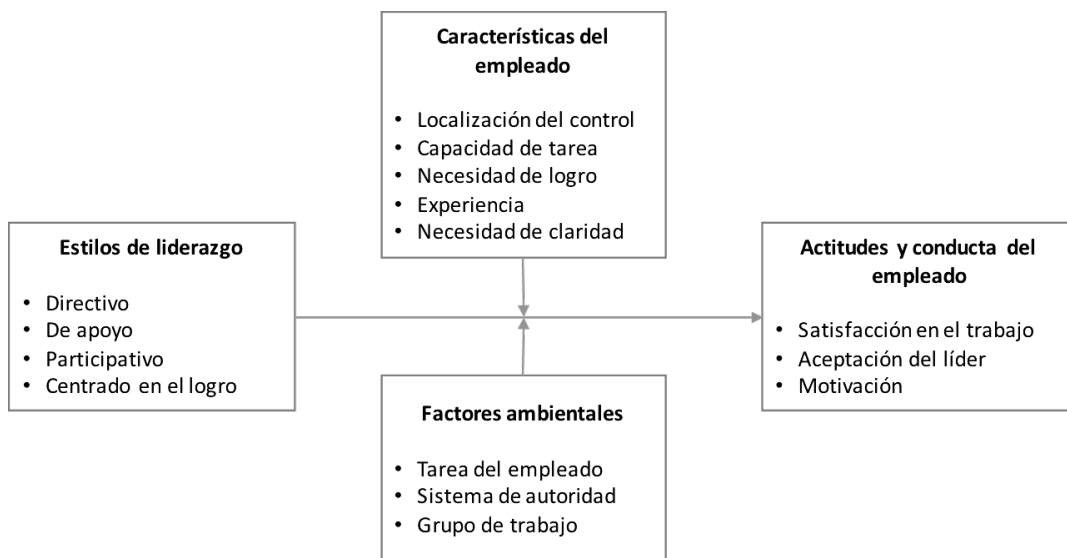
La teoría de los sustitutos del liderazgo señala que existen aspectos organizacionales, de la tarea y de los individuos, que interfieren en los

efectos del liderazgo y que las variables ambientales neutralizan o sustituyen los efectos del comportamiento del líder (Kerr y Jermier, 1978).

De este enfoque, surgió la Escala de Sustitutos del Liderazgo (Leadership Substitute Scale). A su vez, con base en las teorías situacionales del liderazgo, se desarrolló el Inventario de Estilo y Adaptabilidad del Líder (Leader Adaptability and Style Inventory [LASI]) (Hersey y Blanchard, 1974; 1982) que posteriormente pasó a denominarse Descripción de la Adaptabilidad y Efectividad del Líder (Leader Effectiveness and Adaptability Description [LEAD]), siendo su objetivo evaluar la percepción del comportamiento del líder con respecto a tres aspectos como son el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. Para ello utiliza doce situaciones con cuatro actuaciones posibles a elegir en cada una.

El estilo del líder es el que predomina en una persona, el que surge de manera espontánea que puede variar entre cuatro en función de su posicionamiento relacionado con una conducta orientada a tarea y una conducta orientada a relación (figura 2): directivo (alta tarea y baja relación), persuasivo (alta tarea y alta relación), participativo (baja tarea y alta relación) y delegativo (baja tarea y baja relación). La adaptabilidad es la capacidad de variar el estilo predominante en función de la madurez del grupo en el que se tiene que actuar.

FIGURA 3
MODELO RUTA-META



Fuente: House y Mitchell, 1975

Dentro de este mismo bloque, el modelo de participación del líder o liderazgo participativo (Vroom y Yetton, 1973) sostiene que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea, sea rutinaria o no. Es un modelo de carácter normativo que cumple la función de guía o recomendación para el líder.

Se basa en siete preguntas cerradas que deben emplear los administradores para conocer el estado de la situación. Las respuestas dan lugar a cinco posibles estilos: autocrático I (el líder resuelve de forma individual el problema basándose en la información disponible), autocrático II (el líder obtiene datos de los subordinados y después decide), consultivo I (el líder explica el problema a cada uno de los subordinados y obtiene ideas de todos ellos antes de decidir), consultivo II (el líder se reúne con grupos de subordinados para compartir el problema y obtener sus puntos de vista y luego decide) y grupo II (el líder comparte el problema con el grupo, facilita el análisis de las opciones y llega a un acuerdo grupal sobre la situación).

El modelo ruta-meta (House y Mitchell, 1975) retoma los estudios de la Universidad de Ohio y se basa en que un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que será claro al fijar sus metas y que guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas. El estilo de liderazgo no es innato a la persona, sino que debe ajustarse a las situaciones que se consideran en la teoría (figura 3).

Se proponen cuatro estilos de liderazgo: directivo (el líder desarrolla la guía de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos), de apoyo (el líder se preocupa por las necesidades de sus empleados y se emplea para crear relaciones cordiales entre éstos), participativo (el líder acepta sugerencias por parte de los subordinados sobre cómo realizar las tareas), y orientado al logro (el líder fija metas difíciles sin dar muchas directrices sobre cómo elaborar la tarea, con el fin de conseguir de ellos un alto rendimiento).

4. Contingentes

Otras escalas se centran en la orientación al trabajo y el trabajador, la preocupación por las personas y los resultados, la conducta de relación y tarea, o en el modelo de contingencia (Edwards, Rode y Ayman, 1989). Este último, el modelo de contingencia, se basa en la existencia de diferentes estilos de liderazgo para una misma situación (Leister, Borden y Fiedler, 1977) y que es similar al modelo LASI-LEAD.

El modelo de contingencia de Fiedler (Fiedler, 1964) se basa en que la realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en la situación, y distingue entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. Son varios los estilos intermedios de liderazgo posibles. El

más apropiado será determinado sólo por las circunstancias y el tipo de tarea.

Para su medición desarrolló el cuestionario del Compañero de trabajo Menos Preferido (Least Preferred Co-worker [LPC]), que consiste en un conjunto de 20 adjetivos que un individuo podía usar para describir al compañero con el que hubiese tenido mayores dificultades para trabajar, para determinar el estilo de liderazgo de cualquier persona. Se traducen en tres variables situacionales ya comentadas que condicionan la eficacia del líder.

5. Competenciales

Dulewicz y Higgs (2003) sugieren que hay tres tipos de competencias que explican la mayoría de los resultados de gestión: intelectuales, de gestión y emocionales, siendo estas últimas las que más influyen en el resultado final (Goleman *et al.*, 2002).

Podríamos incluir dentro de este bloque al modelo *líder-coach* (Peterson; Peterson y Hicks, 1996) que se basa en los cinco elementos que guían un proceso de coaching directivo: crear una alianza, inspirar compromiso, hacer crecer las habilidades, promover la persistencia y dar forma al entorno.

En este modelo hay un propósito de desarrollo y/o mejora del desempeño, se realiza a través del diálogo en una relación de colaboración y confianza, se basa en la creencia fundamental de que la gente puede cambiar y elige las mejores soluciones disponibles, y favorece un enfoque no directivo que no es exclusivo, partiendo de la base de que el ejecutivo adulto, usando la metodología adecuada, tiene la capacidad para identificar problemas y tomar decisiones.

Basado en el estudio de mujeres directivas, el liderazgo centrado (Barsh, Cranston y Craske, 2008) se basa en cinco competencias: sentido (encontrar tus fortalezas y ponerlas a trabajar al servicio de un propósito inspirador), gestión de la energía (saber de dónde viene tu energía, a dónde va y qué puedes hacer para gestionarla), enfoque positivo (adoptar una forma más positiva de ver el mundo, expandir tus horizontes y ganar la resiliencia necesaria para moverse hacia delante incluso cuando se dan malas situaciones), conectar (identificar quién te puede ayudar a crecer, a crear relaciones más fuertes y a incrementar tu sensación de pertenencia), y comprometerse (encontrar tu voz, volverse autosuficiente y confiado aceptando oportunidades y los riesgos inherentes que acarrearán y colaborar con otras personas).

Otra propuesta es el liderazgo espiritual, el cual significa formar un ambiente de trabajo donde

las personas puedan exhibir sus talentos y funciones plenamente basados en la confianza y en los valores humanistas (Fry y Cohen, 2009) sustentado en considerar la espiritualidad como una necesidad de supervivencia (Fry, 2003). La Escala de Liderazgo Espiritual (*Spiritual Leadership Scale*) contiene 26 ítems, distribuidos en 5 subescalas.

La sociedad del conocimiento y el trabajo en equipo. ↓

El conocimiento ha estado desde tiempos inmemoriales en el centro del crecimiento económico y en la mejora gradual de los niveles de bienestar de la sociedad. La habilidad de crear y de innovar, lo que significa crear nuevo conocimiento y nuevas ideas embebidas en productos, procesos y organizaciones, siempre ha sido una fuente de desarrollo (David y Foray, 2002).

Como consecuencia, y en combinación con las tecnologías asociadas para procesarlo y comunicarlo, nos encontramos inmersos en una revolución que abarca aspectos sociales y económicos y que está teniendo un impacto similar a las de las revoluciones agrícolas e industriales de siglos pasados donde el conocimiento está sustituyendo la tierra y las máquinas como el principal factor de producción (Chichilnisky, 1998).

En consonancia, surge la sociedad del conocimiento, basada en el saber y la especialización, donde el conocimiento es un capital intangible (David y Foray, 2002) y cuya importancia es creciente como motor de la prosperidad económica y de la mejora de la calidad de vida, y se encuentra sustentada en cuatro pilares fundamentales: la enseñanza, la investigación, el desarrollo y la innovación (Mateo, 2006).

En paralelo, la sociedad red se define como una sociedad cuya estructura social está construida en torno a redes de información a partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en internet como el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades (Castells, 2001).

Los trabajadores del conocimiento son aquellos con un alto grado de experiencia o educación y para los que el propósito principal de su trabajo supone la creación, distribución o aplicación de conocimiento. Estos son los responsables de promover la innovación, refiriéndonos a la implementación de ideas, productos o servicios en una organización (Hammond *et al.*, 2011; Hülshager, Anderson y Salgado, 2009; Hunter *et al.*, 2007; Ma, 2009) y también de promover el crecimiento en las organizaciones (Davenport, 2002; 2013).

Se estima que, en economías desarrolladas, más de un tercio de los trabajadores son ya de esta

categoría, y su importancia se incrementa al ser el personal con los salarios más elevados en las empresas (Davenport, 2008). No olvidemos que la entrada de la generación de millenials (1) en el mercado de trabajo está ya suponiendo una disrupción en este ámbito con sus nuevas formas de trabajo y su adaptación nativa a entornos digitales (Lewis, 2004).

Con el cambio al trabajo del conocimiento basado en el equipo llega la necesidad de cuestionar los modelos tradicionales de liderazgo. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido concebido alrededor de la idea de que una persona está firmemente a cargo mientras que el resto son simples seguidores, o lo que se denomina liderazgo vertical. Sin embargo, estudios recientes indican que el liderazgo puede ser compartido por los líderes y los componentes del equipo rotando a la persona con el conocimiento, habilidades y competencias clave para los temas particulares a los que se enfrentan en un momento dado. De hecho, los estudios indican que los equipos de bajo rendimiento tienden a ser dominados por el líder del equipo, mientras que los equipos de alto rendimiento muestran patrones de liderazgo más dispersos. Esto no es para sugerir que el liderazgo anterior es innecesario, al contrario, el rol del líder vertical es crítico en el éxito del acercamiento del liderazgo compartido en el trabajo del conocimiento (Pearce, 2004; Pearce y Manz, 2005).

Utilizando el concepto de Sistemas Adaptativos Complejos (SAC), se propone que el liderazgo debe ser visto no solo como una posición y autoridad sino también como una dinámica interactiva compleja, un proceso basado en la red donde el ímpetu colectivo para la acción y el cambio emerge cuando agentes heterogéneos interactúan de forma que producen nuevos patrones de comportamiento o nuevas formas de operar (Uhl-Bien, Marion y McKelvey, 2007).

En relación con la productividad y debido al crecimiento de la sociedad red, merece especial énfasis la importancia que adquiere el trabajo en equipo, siendo una forma de trabajo que responde mejor a las nuevas necesidades del entorno actual (Moreno, Varanki y Mahou, 2013).

Además del crecimiento del trabajo del conocimiento y de la presencia del trabajador del conocimiento, las organizaciones han buscado y encontrado otras vías para adaptarse al entorno. El entorno empresarial actual se ha vuelto mucho más dinámico y global y los límites organizativos más difusos, lo que significa que las organizaciones necesitan nuevas formas de hacer las cosas para poder seguir siendo competitivas (West y Markiewicz, 2004; Noe, 2002; Pfeffer y Sutton, 2013; Tannenbaum, 2002).

Una manera de responder a estos nuevos requerimientos es la utilización de equipos de trabajo.

Tradicionalmente, el trabajo ha sido realizado de forma individual y la mayor parte de los recursos de la organización se han focalizado en las personas. No obstante, los equipos ayudan a las organizaciones a ser más rápidas, más ágiles y a aprovecharse de más conocimientos ya que están en cualquier parte y tienen diversidad en conocimientos, experiencia y habilidades (Salas *et al.* 2008; Gil *et al.* 2008). En la actualidad, gran parte del trabajo se desarrolla en interacción, física o virtual, con los demás (Salanova, 2009).

Los miembros del equipo poseen diferentes características y comportamientos. La interacción entre ellos crea nuevas características y comportamientos propios de ese equipo en particular (Kozlowski y Bell, 2003). Es en ese momento cuando el equipo se convierte en el entorno social para sus miembros (Hackman, Dunnette y Hough, 1992). En correspondencia, los equipos y sus miembros pertenecen a un contexto mayor, que es la organización, y es ella la que sienta las bases para la realización del trabajo, incorporando complejidad y dificultades (Kozlowski y Bell, 2003).

Los equipos se crean para resolver problemas que nacen del entorno. Para llevarlo a cabo, son necesarios los tres niveles de este enfoque (organización, equipo y persona) y, en consecuencia, pueden enfrentarse a problemas de distinto tamaño en la organización. Los menores se generan en el entorno inmediato, el cual define las necesidades, mientras que los mayores provienen del entorno organizativo en su conjunto. Es en ese momento cuando los resultados de los equipos modifican el entorno y crean valor (Kozlowski y Bell, 2003). Los equipos de trabajo han demostrado tener un rol crucial en el logro de los objetivos organizacionales (Tan y Lim, 2009), así como también en el incremento de la eficiencia, competitividad, productividad y salud psicosocial (Hodson, 1997; Wilson *et al.*, 2004).

Hay que tener también en cuenta que la naturaleza del trabajo del conocimiento es compleja y difícil de discernir entre la parte individual y la del equipo (Soltani *et al.*, 2004). Por ello, resulta necesario referirnos a las personas que colaboran en la realización del mismo, ya que los trabajadores del conocimiento trabajan unos con otros de forma interdependiente, y por esa razón es prácticamente imposible distinguir la contribución de cada uno de ellos (Moreno, 2009).

Dentro de los equipos, existe una persona con un papel y unas funciones específicas. Es el jefe, la máxima autoridad de los ámbitos anteriormente citados, y sobre el que recae la responsabilidad hacer que el grupo funcione correctamente teniendo en cuenta las necesidades de las personas para que éste sea productivo (Crockett, 1981). Existen estudios que constatan empíricamente que los empleados aumentan su productividad de forma relevante cuando sienten que la supervisión que

tienen es lo suficientemente buena y a la vez les incrementa su nivel de satisfacción (Tierney, Bauer y Potter, 2002).

Al igual que está ocurriendo con los trabajadores y con las estructuras organizativas, el rol del jefe se está modificando. En entornos derivados de la sociedad red, el jefe debe de ayudar a interpretar los temas y las dinámicas del equipo a los miembros del mismo de forma individual (Pendleton y Furnham, 2016).

En un estudio realizado con 85 directivos, se observa que el impacto del jefe no es el que se espera de un buen directivo, que es mejorar la productividad de los equipos que le reportan, y que el modelo actual no está bien adaptado al trabajo del conocimiento. En alguien como un «jefe» se están buscando dos ideas clave como son libertad y apoyo, es decir, estar pero sin que se note y tomando las decisiones clave de forma correcta (Fernández, Moreno y Topa, 2017).

En este nuevo entorno, el equipo se convierte en la unidad mediadora dentro de la estructura organizativa donde el árbitro de esa unidad es el jefe. De ahí la importancia de relacionarlo con el liderazgo y los estilos directivos.

Evolución de los modelos organizativos y su repercusión en el liderazgo

En contraposición con la burocracia (v.g. el ejército, la administración pública), la adhocracia (v.g. *start-up*, equipo de investigación) es una estructura organizativa caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo. Su mecanismo de coordinación principal es la adaptación mutua (Mintzberg, 1979).

Podemos decir que, de todas las configuraciones estructurales posibles en una organización, la adhocracia (Bennis y Slater, 1964; Toffler y Natham, 1970) es la que mejor se adecúa a un entorno cambiante y complejo y para trabajos que requieran de un alto componente de innovación, de conocimiento (Mintzberg, 1979).

Últimamente han aparecido diversos términos organizacionales relacionados con la adhocracia que se nutren de sus conceptos básicos y que representan estructuras organizativas derivadas de la continua búsqueda de las personas de encontrarse mejor en su entorno de trabajo. Podemos verlos como los últimos elementos de la evolución organizativa y a los que estamos en pleno proceso de adaptación.

La holocracia (Robertson, 2007) es definida como una práctica para entidades organizativas, no para personas ni para grupos de personas, que explora una nueva forma de organización y cultura todavía emergente. Su filosofía es vivir y trabajar conjuntamente de la forma más completa evolucionando

las organizaciones y culturas en las que existimos, buscando trascender en las normas que las rigen, reagrupándose alrededor de un nivel más profundo de conocimiento y capacidad para poder navegar en la creciente complejidad e incertidumbre actual, encontrando y expresando todo nuestro potencial. La estructura organizativa que propone se adapta a una forma orgánica basada en equipos autogestionados o «círculos» en los que se definen los roles necesarios para su gobierno y que se relacionan con otros a través de un doble conector, creando un flujo de comunicación bidireccional, favoreciendo la agilidad y la toma de decisiones con la máxima información. En el caso de que sea necesario, se promueve la acción individual, utilizando el mejor criterio, aceptando la responsabilidad de las consecuencias y ayudando a la organización a aprender de la experiencia. Las prácticas centrales incluyen reuniones de gobierno y operativas, y «módulos» sobre procesos específicos, como presupuestación, contratación o gestión de proyectos.

La adhocracia profesional (Pourezzaat y Attar, 2009) en la que se combinan «lo mejor de los dos mundos» estructurales organizativos se basa en que las principales características para las organizaciones futuras, y sus entornos serán el requerimiento de una flexibilidad extrema para sobrevivir en un entorno agitado y cambiante, y para ello se necesitan unas características adhocráticas, y también la alta dependencia en el procesamiento de información y conocimiento, para lo que se necesitan características de burocracia profesional.

La sociocracia o gobierno dinámico (Buck y Enderburg, 2012) es un método de gobierno y toma de decisiones que permite a una organización autogestionarse como un todo orgánico, proporcionando a cada parte de la misma voz en la gestión del conjunto. Se basa en cuatro elementos. El principio de consentimiento gobierna la toma de decisiones y determina que una política de decisión solo se puede realizar si nadie tiene una objeción primordial y razonada. La elección de personas para funciones se lleva a cabo de acuerdo con el principio de consentimiento después de una argumentación conjunta. La organización a través de «círculos» semiautónomos con las funciones de liderar, hacer y medir/informar, que toman decisiones en reuniones específicas, mantienen su propia memoria, se desarrollan a través de la investigación, la enseñanza y el aprendizaje. Y el conector doble liga los círculos entre sí de manera que por lo menos el líder funcional y el representante del círculo pertenecen al inmediatamente superior.

Las organizaciones «teal» (2) (Laloux, 2014; 2015) son las que actualmente corresponden al mayor nivel de evolución de la consciencia y que se identifican por las siguientes tres características comunes: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo. Operan de manera eficaz, incluso a

gran escala, con un sistema basado en las relaciones entre iguales, sin la necesidad de jerarquía ni consenso. Establecen estructuras y prácticas en las que las personas tienen una gran autonomía en su ámbito y son responsables de la coordinación con otros. El poder y el control que están profundamente arraigados en todas las organizaciones ya no están ligados a las posiciones específicas de unos pocos líderes. Uno siente que puede ser uno mismo más allá del estricto perfil profesional creando un ambiente en el que la gente se siente libre de expresarse plenamente, aportando grandes niveles de energía, pasión y creatividad en el trabajo. Estas organizaciones poseen una vida y un sentido de orientación propio y se basan en lo que sienten que el mundo está pidiendo que hagan, y sustituyen la generación de planes, presupuestos, metas e incentivos por prácticas ágiles, de forma que, al concentrarse menos en el resultado final y en el valor para los accionistas, consiguen resultados financieros excepcionales.

Como factor común, y apoyándonos en el método Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), podemos observar que la cultura adhocrática busca un alto grado de flexibilidad y de individualismo, es un lugar para trabajar dinámico, emprendedor y creativo, las personas toman riesgos y los líderes están considerados como innovadores. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. Se enfatiza ser la punta de lanza, estar en la cresta de la ola. A largo plazo, se busca el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos; el éxito se mide en tener productos y servicios únicos y novedosos; es importante ser un líder de producto o de servicio; y se potencia la iniciativa individual y la libertad (Cameron y Quinn, 2005).

Dado que, de todas las configuraciones estructurales, la adhocracia es la que menos respeta los principios clásicos de gestión, especialmente la unidad de mando (evitando las netas divisiones de trabajo, la extensa diferenciación de unidades, los comportamientos sumamente formalizados y la importancia atribuida a los sistemas de planificación y control) nos encontramos con que el flujo de autoridad, así como el flujo del sistema regulado, son insignificantes; el flujo de comunicación informal es muy importante en toda la estructura; las constelaciones de trabajo son importantes en toda la estructura, situándose en el nivel jerárquico correspondiente al tipo de decisiones funcionales que tiene que tomar; y el flujo en la toma de decisiones se encuentra mezclado en todos los niveles. En esta estructura, la información y los procesos de decisión fluyen informal y flexiblemente hacia donde sean necesarios para incitar la innovación (Mintzberg, 1979).

En un estudio realizado en España con 82 profesionales con responsabilidades de gestión de equipos de empresas del sector servicios, se ve que exis-

te una clara relación entre la toma de decisiones y coordinación cotidiana (que agrupa conceptos como la distribución de responsabilidad y autoridad, el papel del coordinador, la estructuración en redes sin jerarquía o la delegación) con la adaptación mutua (que se expresa mediante el compromiso interno y el externo a través de acuerdos) y con los dispositivos de enlace organizacional (básicamente el trabajo en equipo). De ahí se deduce que dos de las competencias a desarrollar por los responsables de equipos en este nuevo entorno sean el liderazgo intermitente y la delegación bidireccional (Fernández, Moreno y Topa, 2016) en consonancia con el concepto de liderazgo distribuido (Raelin, 2003), donde unas veces se lidera y otras se sigue, ocurriendo en muchos casos en el mismo momento temporal pero en equipos diferentes.

La complejidad a la hora de ponerlo en funcionamiento en una organización. Caso empresa multinacional de telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones en España está centrado en tres grandes operadores -Movistar, Vodafone y Orange (con Ono y Jazztel incluidos)- que representaron en 2017 más del 92% del mercado tanto para líneas fijas como para banda ancha (CNMT Data, 2018).

Mientras la tendencia es decreciente en sectores del mercado que hasta ahora eran sólidos, como es el de los ordenadores de sobremesa (PC), el mercado de telecomunicaciones es creciente y se encuentra bien posicionado (Calderón, Crespo y Rainer, 2014).

El crecimiento del PIB y de la economía española en general ha propiciado la activación de proyectos de servicios de Tecnologías de la Información (TI) y el relanzamiento de planes de inversión que se habían visto frenados o incluso paralizados en años anteriores. Los proyectos de transformación digital están en la agenda de muchas empresas como una de sus prioridades y su impulso ha constituido en 2016 el motor de crecimiento de los servicios de TI, lo que ha permitido que el crecimiento se produzca tanto en volumen económico del mercado, como en número de clientes (AMETIC, 2017).

La gran competencia en el sector en España, la difuminación de los límites de los sectores tradicionales, la reactivación de la economía española y la lucha por el talento tecnológico cada vez más escaso llevan a la Dirección en España de una empresa multinacional del sector a repensar el modelo organizativo y de relación de la misma (con un objetivo para el año 2020) con un grupo de directivos de diferentes áreas funcionales, de manera que se adecúe al nuevo entorno empresarial y esté en línea con las tendencias organizativas actuales.

FIGURA 4
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL MODELO ORGANIZATIVO



Fuente: Elaboración propia

En concreto, el objetivo era definir el modelo organizativo (o modelos que puedan convivir dentro de la misma organización) –y cómo implementarlo dentro de esa organización– que fuese el ideal para poder dar respuesta y sobresalir en un contexto donde predomina el cambio y la ambigüedad, donde las nuevas organizaciones más ágiles y con una orientación totalmente centrada en el cliente («*customer-centric*») tienen una ventaja competitiva, y donde la transformación digital y la innovación disruptiva son los claros vectores de crecimiento.

Se apuesta por un trabajo de co-creación, liderado por la Dirección de RRHH (que es miembro del Comité de Dirección) y apoyado por todo él, incluyendo al Consejero Delegado, conscientes de la importancia del impulso de una transformación cultural en una empresa con una gran inercia organizativa.

El análisis y definición se estructura en cinco elementos: retribución, ciclo del talento y entorno de trabajo; liderazgo y gobierno corporativo; comunicaciones y relaciones; procesos de soporte (los necesarios para poner el modelo en marcha y no sólo los de las tradicionales áreas de soporte al negocio) y estructura organizativa (figura 4). Nos centraremos en el elemento de liderazgo y gobierno corporativo como el habilitador y nexo de unión entre el resto de los elementos.

Durante el proceso, el equipo de trabajo se inspira a través del conocimiento de modelos teóricos y prácticos de organización y relación. Ya hemos hablado en este artículo de múltiples teorías, pero llega el momento de definir algo concreto y que se pueda poner en marcha dentro de la empresa en

la que estás trabajando que va bien y que no se encuentra en una situación financiera complicada.

El resultado de la estructura organizativa: «Nos vamos a organizar en pequeños equipos autónomos temporales interconectados entre sí, con personas con mucho conocimiento en diferentes materias, agrupados en proyectos autogestionados que trabajen orientados al cliente, potenciando el trabajo en equipo a través de objetivos comunes y la utilización de metodologías ágiles». Y de la comunicación y relación: «La comunicación y forma de relación se orientará a la simplicidad y a la mejora del flujo de comunicación horizontal y vertical para impulsar la participación, el alineamiento y la contribución». Y empiezan a surgir las preguntas.

¿Qué tipo de liderazgo se necesita? La respuesta: «El empoderamiento de un líder-coach a través de un modelo de liderazgo que traslada la visión y el *empowerment* a todos los empleados». Vale, fenomenal. Espero que tengamos repuestas para las siguientes dudas, que son las que realmente nos harán poner en marcha el modelo, o lo que hará que se congele otra iniciativa más que había generado muchas expectativas.

¿Cómo incrustar esta estructura organizativa dentro de los miles de personas que trabajan de otra forma completamente distinta y que lo llevan haciendo años? ¿Quiénes serán los responsables de los equipos? ¿Y quiénes serán los miembros? ¿De qué áreas van a ser y cómo va su responsable a prescindir de ello/as cuando tienen asignaciones definidas y forman parte de proyectos con objetivos definidos y que impactan en su (equipos y directivos) variable anual? De ser la asignación tem-

poral, ¿cómo se vuelven a integrar a sus equipos originales? En caso contrario, ¿se va a aumentar la plantilla y sobre qué presupuesto? ¿Qué características se van a observar para definir a los responsables de los equipos y quién lo va a hacer? ¿Existe alguna herramienta para medirlas? ¿Cuáles son las causas por las que alguien de la empresa va a elegir cambiar a este tipo de trabajo? ¿Tiene alguna contraprestación económica? De ser así, ¿en base a qué indicadores y cómo se van a medir? ¿Cómo se va a definir y comunicar para que el resto de la plantilla no se vea agraviada? ¿Qué ocurre si tenemos los conocimientos pero no las habilidades de liderazgo? ¿Y si ocurre justo lo contrario? ¿Cómo vamos a generar a tiempo los líderes que se necesitan en este caso en concreto? ¿Están preparados el resto de la organización y los directivos para que se tomen decisiones de negocio exclusivamente dentro de estos equipos? ¿Quiénes y qué áreas van a ser los potenciadores de estos cambios? ¿Se van a crear dos estructuras paralelas con «ciudadanos de primera» y «ciudadanos de segunda»?

CONCLUSIÓN ▼

Hablando de liderazgo, lo más probable es que apliquemos lo que hemos aprendido de nuestros jefes más cercanos. Y si dependemos o trabajamos directamente con el máximo directivo o directiva, pues igual de él o de ella. Los que nos inspiran tanto para que nosotros hagamos algo como para que, a su vez, consigamos que otros hagan algo (a lo que alude el término *role-modeling*) son las personas que tenemos cerca, con las que convivimos estrechamente: nuestro amigo, nuestra compañera, nuestro responsable jerárquico directo. En definitiva, personas cercanas, conocidas y accesibles.

También creo que cada uno destaca como líder en unas circunstancias específicas que potencian su imagen como tal. Nos convertimos en líderes en un entorno determinado, en algo que nos sustente y nos desarrolle en esa dirección. Y todos los días tenemos «grandes ocasiones» para aplicar nuestro liderazgo. No despreciemos las oportunidades que nos brinda el día a día para influir positivamente sobre nuestros equipos, para conseguir sacar lo mejor de ellos, para llevarles a nuevos estados de excelencia. Hay que saber aprovecharse de lo cotidiano.

Repasando lo que he dicho hasta ahora, tenemos tres características que, a mi modo de ver, definen un liderazgo tangible: cercano, enmarcado y entrenado (Fernández, 2011). Actualmente, las áreas de gestión de personas deben disponer de unas características claras en las que anclar programas de desarrollo de liderazgo en las empresas, porque en base a lo que tengamos en la cabeza sobre lo que es, así formaremos a nuestros futuros líderes.

Es verdad, que hay personas que son capaces de conectar más que otras con la gente. Ya dijo Aristóteles que «desde el mismo instante del nacimien-

to algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando». Que dentro de ese grupo hay elegidos que les sale de manera más natural, también es verdad. Lo que no es cierto es que no se pueda aprender a hacerlo. Somos seres inteligentes con una enorme capacidad de adaptación a entornos muy diferentes. La gente sí cambia. Somos capaces de aprender y transformarnos.

Para ello, hay que estar cerca de las personas. Liderar por proximidad. Cerca no significa sólo comer con tu equipo un día o irte a jugar con él al mus o de retiro espiritual. Que también. Significa estar para ellas y ellos. Menos «con» y más «para». Y a esto dedicarle tiempo. Mucho tiempo si estás dotado innatamente y muchísimo si eres un poco negado al respecto. Unámoslo a nuestra inteligencia y copiémos a las personas que tenemos próximas y que lo hacen bien, porque sabemos distinguir a las personas que lideran bien de las que no, lo que pasa es que nos cuesta mucho ser como ellas o ellos y ante la visión del camino a recorrer, la enormidad de la tarea nos puede.

NOTAS ▼

- [1] Son los nacidos entre el año 1981 y el 2000. También denominada la generación del milenio.
- [2] Color verde azulado que proviene del nombre en inglés de pájaro «Teal común» (*Anas crecca*), que presenta una tira de ese color en su cabeza.

BIBLIOGRAFÍA ▼

- AMETIC, 2017. Las Tecnologías de la Información en España 2016. Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales. Gobierno de España.
- Barbour, J.D. (2008) Contingency theories. In: Marturano, A. & Gosling, J. (eds.) *Leadership: the key concepts*. London: Routledge, 25-29.
- Barsh, J., Cranston, S., & Craske, R. A. (2008). Centered leadership: How talented women thrive. *McKinsey Quarterly*, 4, 35-36.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly*, 259-301.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). Managerial facades. *SAM Advanced Management Journal*, 31(3), 30-37.

- Buck, J., & Enderburg, G. (2012). Sociocracy: The creative forces of self-organization. *Rotterdam: Sociocratic Center*. Retrieved May, 8, 2015.
- Calderón, J. C. P., Crespo, R. G., & Rainer, J. J. (2014). Informe sobre la situación del Sector TIC 2010 a 2013: Mirada global y de España. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, 43, 84-101.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2001). Internet y la sociedad red. *La factoría*, 14, 15.
- CEML. (2002). Managers and leaders: raising our game. Council for Excellence in Management and Leadership, London.
- CISL (2017). Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review. Cambridge: Cambridge Institute for Sustainable Leadership.
- CNMC Data (2018). Datos anuales del sector de las telecomunicaciones 2017. Informe Anual del sector. http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp
- Collinson, D. (1998). *Fifty major philosophers*. London: Routledge.
- Collinson, D., Plan, K., & Wilkinson, R. (2000). *Fifty eastern thinkers*. London: Routledge.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 747-767.
- Crockett, W. J. (1981). Dynamic subordinancy. *Training and Development Journal*, 35(5), 155-164.
- Chichilnisky, G. (1998). The knowledge revolution. *Journal of International Trade & Economic Development*, 7(1), 39-54.
- Davenport, T. (2002). Can you boost knowledge work's impact on the bottom line? *Harvard Management Update*, 7(12), 3-4.
- Davenport, T. H. (2008). *Improving knowledge worker performance*. In *From Strategy to Execution* (pp. 215-235). Springer Berlin Heidelberg.
- Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.
- David, P. A., & Foray, D. (2002). An introduction to the economy of the knowledge society. *International social science journal*, 54(171), 9-23.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Henley Working Paper Series HWP 0311*. Henley-on-Thames, UK: Henley Management College.
- Edwards, J. E., Rode, L. G., & Ayman, R. (1989). The construct validity of scales from four leadership questionnaires. *The journal of general psychology*, 116(2), 171-181.
- Fernández, F., (2011). ¿Quién es nuestro flautista de Hamelín? *Observatorio de Recursos Humanos*, 61, 19-22.
- Fernández, F., Moreno, A., & Topa, G. (2016). Adhocracia organizativa y productividad: propiedades psicométricas del organizational adhocratic level footprint (OALF). *Dyna Management*, 4(1).
- Fernández, F., Moreno, A., Topa, G., & García, M. (2017). Los retos del liderazgo en una industria digitalizada. *Congreso Iberoamericano de Ingeniería y Tecnología CIBITEC2017*.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness¹. In *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190. Academic Press.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics*, 84, 265-278.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Graeff, C. (1983) The situational leadership theory: a critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285-91.
- Guirado, I. C., Alonso, F. M., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129.
- Hackman, J. R., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1992). Group influences on individuals in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-level Innovation at Work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Harter, N. (2008) Great man theory. In: Marturano, A. & Gosling, J. (eds.) *Leadership: the key concepts*. London: Routledge, pp. 67-71.
- Hershey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.
- Hershey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behaviour* (3rd edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, 36(5), 50-52.
- Hodson, R. (1997). Group relations at work solidarity, conflict, and relations with management. *Work and occupations*, 24(4), 426-452.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19(1), 69-90.
- Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *International Journal of Psychological Research*, 6(2).
- Kanji, G., & Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, 12(6), 701-718.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kline, T. J. (2003). The psychometric properties of scales that assess market orientation and team leadership skills: A

- preliminary study. *International Journal of testing*, 3(4), 321-332.
- Knight, K. (1976). Matrix organization: a review. *Journal of Management Studies*, 13(2), 111-130.
- Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do* (pp. 85-96). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations (The Leadership Practices Inventory)*. Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 333.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). The Future of Management Is Teal. *Strategy+business*, 80(3).
- Leister, A., Borden, D., & Fiedler, F. E. (1977). Validation of contingency model leadership training: Leader Match. *Academy of Management Journal*, 20(3), 464-470.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271-301.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management science*, 50(11), 1519-1533.
- Likert, R. (1961). An emerging theory of organizations, leadership and management. *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Likert, R. (1967). The human organization: Its management and values.
- Lowry, P. E. (1995). The Assessment Center Process: Assessing Leadership in the public sector. *Public Personnel Management*, 24(4), 443-449.
- Ma, H. H. (2009). The effect size of variables associated with creativity: A meta-analysis. *Creativity Research Journal*, 21(1), 30-42.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Mateo, J. L. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor*, 182(718), 145-151.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (Vol. 203). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Moreno, A. (2009). Adaptación a las nuevas tecnologías. Organización del trabajo en entornos en red. *Telos: Revista de pensamiento sobre tecnología y sociedad*, (81), 106-110.
- Moreno, A., Varanki, H.T., & Mahou, A. (2013). Productivity in knowledge worker teams. 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Valladolid, July 10-12, 2013.
- Newport, F. & Harter, J. (2016). Presidential candidates as leaders: the public's view. *Gallup*, 29 April.
- Noe, R.A. (2002). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Pendleton, D., & Furnham, A. F. (2016). *Leadership: All You Need To Know 2nd edition*. Springer.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. Minneapolis: Personnel Decisions Inc.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2013). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Press.
- Phillips, J. S., & Lord, R. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of management*, 12(1), 31-41.
- Pitcher, P., & Pitcher, P. C. (1997). *The drama of Leadership*. John Wiley & Sons.
- Pourezat, A. A., & Attar, G. T. (2009). Professional adhococracy, an appropriate design for knowledge economy in the light of Mintzberg's perspective. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 7(4), 1-20.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. Berrett-Koehler Publishers.
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D., & Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational behavior*, 23(3), 303-320.
- Salanova, M. (2009). Psicología de la salud ocupacional (No. 159.9: 331). Síntesis.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors*, 50(6), 903-933.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday.
- Slater, P. E., & Bennis, W. G. (1964). Democracy is inevitable. *Harvard Business Review*, 42(2), 51-59.
- Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R. B., & Williams, T. (2004). HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), 377-396.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tannenbaum, S. (2002). A strategic view of organizational training and learning. Creating, implementing, and managing effective training and development, 10-52.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H., (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May-June.

Tierney, P., Bauer, T. N., & Potter, R. E. (2002). Extra-Role Behavior among Mexican Employees: The Impact of LMX, Group Acceptance, and Job Attitudes. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(4), 292-303.

Toffler, A., & Nathan, M. (1970). *Future shock* (p. 150). Royal Victorian Institute for the Blind Tertiary Resource Service.

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Institute.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.

West, M. A., & Markiewicz, L. (2008). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. John Wiley & Sons.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.