

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON THE PRODUCTIVITY OF ORGANIZATIONS

Juan Sebastián Mateus Camargo
Ingeniero de sistemas, Coordinador Preventa procesos BPO
Estudiante especialización Alta Gerencia
Bogotá, Colombia.
U6502180@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019**

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON THE PRODUCTIVITY OF ORGANIZATIONS

Juan Sebastián Mateus Camargo
Ingeniero de sistemas, Coordinador de preventa procesos BPO
Estudiante especialización Alta Gerencia
Bogotá, Colombia.
U6502180@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La productividad es uno de los principales objetivos estratégicos de una organización, dada su relación directa con los resultados de la misma, es por esto que se hace una revisión literaria del concepto y de su evolución en el tiempo, identificando los principales factores que la afectan, algunas formas de medición y profundizando en el recurso humano. Se aborda el factor humano y su relación directa con la productividad, enfocando especialmente en el liderazgo, pasando por algunos de los diferentes estilos que se han identificado, analizando la influencia de estos sobre la productividad de las organizaciones y resaltando su importancia en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Palabras clave: Liderazgo; estilos de liderazgo; productividad; indicadores; factores de productividad.

ABSTRACT

Productivity is one of the main strategic objectives of an organization, given its direct relationship with the results of it, that is why a literary review of the concept and its evolution over time, identifying the main factors that affect it, some forms of measurement and deepening in the human resource. It deals with the human factor and its direct relationship with productivity, focusing especially on leadership, going through some of the different styles that have been identified, analyzing the influence of these on the productivity of organizations and highlighting their importance in achieving the strategic objectives of the company.

Keywords: Leadership; Leadership styles; productivity; indicators, productivity factors.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

INTRODUCCIÓN

La palabra productividad ha tenido diferentes definiciones a lo largo de la historia, según Sumanth (1999), esta palabra fue introducida por primera vez en un artículo de Quesnay en 1766, aun así, el concepto ha evolucionado con el transcurso del tiempo. La importancia de la productividad para el crecimiento y desarrollo de una organización es algo conocido por todos, la mayoría de las empresas que son competitivas en su sector siempre lo hacen apoyadas en altos indicadores de productividad.

La productividad es uno de los indicadores más importantes para cualquier organización, ya que influye directamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía y en la rentabilidad de la misma. Tal como lo afirmaba Gutiérrez (2006), la productividad está asociada con los resultados de los diferentes procesos de la organización, por lo que un aumento en la productividad implica el logro de mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. No obstante, existen diversos factores que pueden afectar la productividad de los diferentes equipos de trabajo de la organización, lo cual impacta negativamente la productividad de la organización en general.

Como lo mencionaba Mercado (1998), la integración de variables como tecnología, recursos económicos y talento humano es uno de los elementos más importantes a la hora de pensar en un indicador positivo de productividad. Si bien la mayoría de las organizaciones realizan grandes inversiones con el fin de mejorar su productividad, es clave que las personas tengan conciencia de la importancia de la productividad para la compañía, mientras que la organización

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

debe valorar el rol insustituible de su capital humano para conseguir incrementos en la productividad.

La conformación de equipos de trabajo de alto desempeño se ha convertido en uno de los más grandes retos para las organizaciones, esto considerando su participación e importancia, no solo en el crecimiento de la productividad, sino también en la consecución de los objetivos de la compañía y en el favorecimiento de un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las labores diarias. Un factor determinante para la conformación de un equipo de trabajo de alto desempeño es la elección de una persona que a través de su liderazgo acerque al equipo al cumplimiento de los objetivos propuestos y contribuir así al crecimiento de la productividad de la organización.

El liderazgo es una de las principales cualidades que se buscan en el proceso de selección de las organizaciones, especialmente para ciertos perfiles donde se deben tener capacidades suficientes para direccionar equipos de trabajo hacia el cumplimiento de las metas establecidas. El liderazgo como concepto formal, ha sido abordado por diversos autores, sin embargo dentro de las organizaciones predominan interpretaciones cercanas a la definición realizada por Davis y Newstrom (2003), quienes afirmaban que el principal objetivo del liderazgo es poder influir sobre los demás con el propósito de que trabajen de forma entusiasta en la consecución de los objetivos del equipo.

En las décadas más recientes se han venido fortaleciendo conceptos asociados a los estilos de liderazgo, Bass (1999) afirmaba que los estilos de liderazgo o de dirección son las diferentes

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

maneras en que los líderes estructuran su comportamiento para desempeñar sus labores asociadas al rol de líder de equipo. Existen diversos autores que han profundizado sobre los diferentes estilos de liderazgo, uno de los más influyentes en este tema es Lewin; Barahona (2011), indicaba que Lewin, Lippit y White identificaron tres estilos de liderazgo basados en algunos estudios desarrollados con grupos de niños, en dichos ejercicios pudieron identificar principalmente tres estilos: liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire. No obstante, no son los únicos autores que se han referido o han realizado aportes sobre los diferentes estilos de liderazgo, también se revisarán más adelante algunos conceptos sobre el tema.

Si bien los líderes tienen un rol importante dentro de la organización, los colaboradores que ejecutan las labores diarias son parte fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos de la misma, por lo que es de vital importancia la elección de los estilos de liderazgo que se desean implementar dentro de la compañía, estos pueden moldearse para que se ajusten a la cultura organizacional y permitan involucrar a los colaboradores en la obtención de las metas.

Dentro de una organización pueden coexistir diferentes estilos de liderazgo, esta es la causa de que algunas áreas demuestren mejores resultados que otras, aunque cuenten con personal igualmente calificado para la ejecución de sus labores, también es frecuente ver equipos de trabajo más unidos, mejor sincronizados y definitivamente más motivados que otros, este fenómeno también se asocia al estilo de liderazgo que se ejerce en cada equipo.

Los estilos de dirección de equipos de trabajo resultan claves a la hora de exigir resultados a los mismos, de igual manera es importante tener en cuenta que se deben mantener varias

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

condiciones en un equipo de trabajo para garantizar su productividad y orientar sus actividades hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

Existen algunos estudios preliminares sobre los estilos de liderazgo y sus características más relevantes para ejercer un determinado tipo de dirección sobre los equipos de trabajo, esta será una de las bases para la elaboración de este documento, ya que el objetivo del mismo es presentar una perspectiva sobre la influencia de algunos estilos de liderazgo en la productividad de una organización.

En cuanto a los factores más importantes para la medición de la productividad de una organización, se tomaron como base algunos artículos de revisión recopilados de bases de datos indexadas. También se tomaron como referencia los conceptos emitidos por algunos autores clásicos al respecto de los conceptos generales asociados a la productividad y algunos autores contemporáneos que han realizado aportes importantes a la actualización del concepto general del término productividad en su evolución a lo largo del tiempo.

En este artículo se abordará el tema de la productividad en las organizaciones y su importancia en la competitividad de las mismas. Se revisarán los factores más relevantes para la elaboración y medición de indicadores asociados a la productividad y se realizará un análisis enfocado en la influencia de los estilos de liderazgo de los equipos en las organizaciones sobre la productividad de las mismas. Más adelante, se realizará una breve reseña sobre algunas definiciones asociadas a liderazgo, posteriormente se mencionarán las características de algunos

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

estilos de liderazgo identificados en las revisiones literarias realizadas y como se relacionan estos estilos de dirección con los resultados obtenidos por los equipos de trabajo de una organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una recopilación de información relacionada con algunos estilos de liderazgo, con las variables asociadas a la medición de la productividad de una organización y con los principales indicadores para medirla. La pregunta de investigación seleccionada como base para direccionar el proceso metodológico fue la siguiente: ¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de una organización?

Proceso de recolección de la información

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación planteada para la elaboración de este artículo, se definieron los siguientes términos para el proceso de búsqueda: “*leadership styles*”, “*leadership*”, “*productiveness*”, “*productiveness indicators*”, “*team management*”, “*high performance teams*”, “estilos de liderazgo”, “productividad”, “liderazgo”, “dirección de equipos”, “equipos de alto desempeño”. Se eligieron algunas bases de datos especializadas como *Science Direct* y *Dialnet*.

Criterios de inclusión y exclusión de información

Dentro del proceso de selección de información, se contemplaron artículos originales, artículos de revisión y de reflexión publicados en bases de datos indexadas en idiomas español e inglés, con fechas de publicación entre 2010 y 2019 y cuyo contenido se enfocara en la descripción

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

de algunos estilos de liderazgo, factores para medición de productividad, liderazgo, dirección de equipos de alto desempeño e indicadores asociados a la productividad de las organizaciones, aunque se consideraron también autores clásicos por su relevancia y aportes en el tema central de la investigación. Se incluyeron únicamente artículos a los que se tuviera acceso a su texto completo.

Estos criterios se definieron partiendo de la premisa de que en la mayoría de las organizaciones, la productividad se convierte en una de las claves para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de las mismas; y de que en las empresas la conformación de equipos de trabajo y el talento humano son determinantes para la consecución de los logros y objetivos estratégicos de las mismas, por lo que la elección de los líderes que guiarán a los diferentes equipos de trabajo se convierte en una función de suma importancia. Adicionalmente, se consideraron los artículos donde se relacionaban los dos elementos más importantes de esta investigación, como el liderazgo y su influencia sobre los equipos de trabajo.

Fueron descartados del proceso de recolección de información aquellos artículos cuyo contenido estuviera enfocado a sectores muy específicos de alguna industria, los artículos con modelos propios para la medición de productividad, los artículos a los que no se tuviera acceso total a la información y aquellos donde no existiera referencia a los estilos de liderazgo o a sus principales características y que por lo tanto no representaran contribución al desarrollo de la investigación.

A continuación, se presenta la tabla de resumen de la selección de información realizada:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Tabla 1. Proceso de selección de artículos

ScienceDirect

 Dialnet

Busqueda inicial	350	1470
Elegibles por criterios definidos	130	400
Articulos texto completo	65	290
Preseleccionados	45	120
Eliminación de duplicidad	40	112
Incluidos en la investigación	5	15

Fuente: Elaboración propia (2019).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Productividad:

La productividad es uno de los principales objetivos estratégicos que se plantean las organizaciones, ahora bien, este concepto ha sido abordado ampliamente por diversos autores en la historia y es necesario realizar una revisión de su evolución en el tiempo para poder tener una idea de su importancia en el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones.

Román (2014), en su artículo sobre productividad destaca el aporte de Mendez (1989), a propósito de la función de producción de una organización, entendida como una relación entre la máxima cantidad de producción que se puede alcanzar con una determinada cantidad de factores en un espacio de tiempo.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Para Mercado (1998), la productividad se asocia con el producto final de la combinación de factores económicos, insumos y recurso humano que componen una organización.

Por su parte, Lucey (2007), consideraba que la productividad es una medición de la eficiencia con la que se están produciendo los bienes o servicios dentro de una organización, lo cual indica que la productividad está dada en unidades económicas en cuanto a su medición.

Entre tanto, Morales y Masis (2014), en su artículo sobre el valor agregado y la productividad, resaltan algunos aportes realizados por diversos autores, tales como Leandro (2007), quien asociaba la productividad con un elemento social, donde es vital reconocer cuatro factores claves, como lo son el aspecto social, el mental, el económico y el técnico. Así pues, la productividad estaría relacionada con la capacidad de mejorar constantemente la forma de hacer las cosas, manteniendo e incrementando la motivación de los colaboradores con el fin de agregar valor a los productos de la organización y sin descuidar la calidad de los bienes o servicios ofrecidos al mercado.

En la revisión de literatura realizada, existe una marcada tendencia a relacionar la productividad con un proceso de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que este concepto se asocia a otro muy utilizado en el ámbito del desarrollo empresarial como lo es la competitividad; todo indica que a mayor productividad, mayor posibilidad de ser competitivo en el mercado y sostenible en el tiempo.

A nivel conceptual, existen diferentes formas de medir la productividad en una organización, esto depende del indicador que se use para este fin; así mismo, la evolución de la

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

productividad de una compañía estará dada por la forma en la que se mida, y la medición puede variar con respecto al enfoque que la organización decida darle a las mejoras en la productividad. (Román 2014).

Una de las formas de medir la productividad en las organizaciones fue propuesta por Shimizu (2001), quien sugirió realizar una evaluación basada en el valor agregado, entendiendo este concepto como “la riqueza” generada por los bienes o servicios producidos en una organización. Esta medición deberá estar soportada en los estados financieros de la compañía, que a su vez deberá estar alineada con la normatividad internacional contable.

Méndez (1989), propuso algunas formas alternas para realizar la medición de la productividad en las organizaciones, las cuales continúan vigentes en la actualidad y son una guía importante para muchas organizaciones en el mundo.

El primer indicador está relacionado con la productividad del trabajo, para lo cual se debe realizar una división de la producción total entre el número de trabajadores; esto brinda a la compañía información sobre qué tan eficiente está siendo la producción basado en la cantidad de personas que influyen directamente sobre esta.

El segundo indicador hace referencia a la medición de la productividad del capital, el cual se obtiene mediante una división matemática de la producción total entre el capital total invertido para tal fin, esto le brinda a la organización un balance sobre qué tan rentable está siendo la inversión realizada.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Otra clara tendencia encontrada en el análisis de la información recolectada, es que en la productividad intervienen diversos factores presentes en las organizaciones, lo cual requiere que exista una adecuada interacción entre los mismos con el fin de que se puedan llegar a obtener los resultados esperados.

Sanchez y Poletto (2011), proponen tres factores claves a considerar a la hora de pensar en productividad: El desarrollo tecnológico entendido como un elemento que facilite la utilización de las TIC y las incorpore como un elemento para la gestión del conocimiento. El siguiente factor propuesto es la capacidad cultural, asociada a enfocar la cultura organizacional de la empresa hacia el reconocimiento de las TIC como una herramienta indispensable para buscar el crecimiento y desarrollo del talento humano. Por último, la flexibilidad en la organización en función de integrar a todos los elementos internos que interactúan en los procesos de producción de la compañía y generar sinergia, contribuyendo así a la obtención de mejores resultados.

A pesar de que frecuentemente se suele asociar la productividad con múltiples estrategias, altas inversiones, tecnificación de los procesos de producción y mejoramiento de la calidad, existe un factor determinante que influye directamente en la productividad dentro de las organizaciones: el recurso humano.

Marvel, Rodriguez y Núñez (2011), extraen para su artículo relacionado con la productividad analizada desde una perspectiva humana, un aporte realizado por García y Leal (2008), quienes consideran el factor humano como el principal actor de la gestión dentro de una organización, considerando que todo lo demás son recursos que finalmente son administrados por una persona o por un grupo de personas.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Las personas son las encargadas de administrar y gestionar los recursos dentro de una organización, y son las personas quienes ponen su esfuerzo para hacer de los procesos de producción algo más eficiente, por lo que toda acción que se tome para mejorar los indicadores de producción tiene su origen en las personas (Singh, 2009).

Teniendo en cuenta esto, se hace necesario cambiar el paradigma principal de muchas organizaciones, donde a los colaboradores se los considera como un recurso más y no se les da la importancia real que tienen, después de todo son los protagonistas en los procesos de la compañía y los encargados de analizar las distintas situaciones que se presentan para tomar las decisiones a las que haya lugar, considerando los sucesos que derivaron en dicha situación y visualizando el posible impacto de las acciones que se vayan a ejecutar.

Algunos autores han realizado aportes sobre la influencia directa del factor humano dentro de las organizaciones, como es el caso de Perea (2006), quien destaca que siempre existe una participación de las personas dentro de los procesos de la organización y que esto conlleva a que deban considerarse algunos aspectos de la persona como tal, por ejemplo factores psicológicos y psicosociales. De acuerdo con esta afirmación, es importante para las organizaciones conocer un poco mejor a sus colaboradores, identificar sus fortalezas, sus debilidades, su conducta y determinar la relación existente entre el pensar y el actuar de cada uno de ellos, de esta manera se pueden predecir algunos comportamientos y determinar si existe algún riesgo al respecto. Es importante conocer las expectativas de los colaboradores con el fin de complacerlos en algunas cosas y generar para ellos un ambiente propicio para la ejecución de sus labores.

Tabla 2. Principales características de las dimensiones psicológicas y psicosociales.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Psicológico	Psicosocial
<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades individuales * Bienestar propio * Satisfacción personal * Participación * Compromiso * Percepción de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades comunes * Interacción grupal * Desempeño de equipo * Clima laboral * Cultura corporativa * Liderazgo

Fuente. Elaboración propia, basado en Marvel, Rodriguez y Núñez (2011).

Con respecto a la importancia del factor humano en la evolución y el desarrollo de los procesos dentro de las organizaciones, algunos autores han profundizado en el tema y han realizado aportes en este sentido. Marvel, Rodriguez y Núñez (2011), por ejemplo, destacan el resultado de un estudio empírico realizado por Cequea, Rodriguez y Núñez (2010), donde concluyen que los factores humanos pueden clasificarse en organizacionales, grupales e individuales, donde los factores individuales se asocian a la dimensión psicológica de los colaboradores y los dos restantes se asocian a la dimensión psicosocial. Cada uno de estos factores agrupa una serie de elementos sobre los cuales ejerce una afectación o una influencia y que están relacionados con propiciar un entorno idóneo a los colaboradores de las organizaciones para el desempeño óptimo de sus funciones.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Tabla 3. Clasificación de los factores humanos y aspectos en los que influyen.

Factor	Afecta
Individual	Motivación
	Satisfacción laboral
	Compromiso e implicación
	Competencias
Grupal	Cohesión
	Participación
	Conflicto
Organizacional	Cultura organizacional
	Liderazgo
	Clima organizacional

Fuente. Elaboración propia, basado en Marvel, Rodríguez y Núñez (2011).

Uno de los conceptos en común hallado tanto en las dimensiones como en los factores humanos es el liderazgo. Existen marcadas tendencias hacia la teoría de que el liderazgo de los equipos de trabajo dentro de una organización afecta directamente sobre el clima organizacional, lo que a su vez deriva en un impacto positivo sobre la productividad. (Pedraja y Rodríguez, 2004).

Teniendo en cuenta esta teoría se profundizará sobre el concepto de liderazgo, su evolución en el tiempo y sobre los distintos estilos definidos por algunos autores, así como las principales características y elementos adicionales relacionados con ser un líder.

Liderazgo:

Liderazgo es una de las palabras más escuchadas hoy en día en las organizaciones, sin embargo es necesario detenerse a realizar una revisión de su significado para determinar la importancia real que tiene su aplicación dentro de las organizaciones. En el transcurso del tiempo

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

se ha abordado el concepto de liderazgo desde diferentes perspectivas de acuerdo al enfoque de cada autor, a su preparación académica y a su experiencia en el tema.

Fiedler (1985), indicaba que el liderazgo se relacionaba con la capacidad de una persona para lograr influenciar a otra con el fin de que ésta se esforzara por la consecución de los objetivos definidos; adicionalmente lo catalogaba como un factor de relevancia para mantener al equipo unido y motivado en la busca constante de las metas.

Gibson (1992), realizaba un aporte sobre la forma en la que una persona que dirige un grupo de trabajo puede influir en el entorno donde se desempeñan mediante un conjunto de habilidades y apoyándose en una comunicación efectiva, esto con el fin de incentivar la realización voluntaria de las labores asignadas al equipo y conseguir así los objetivos propuestos.

Para Robbins (1999), el liderazgo esta dado, además de la capacidad de influir sobre otras personas y motivarlas a conseguir los objetivos propuestos, como una habilidad de comunicación interpersonal que surge como consecuencia de las relaciones establecidas dentro de una estructura social.

Koontz y Heinrich (2002), se adhieren al concepto de que el liderazgo es el poder de influencia de una persona sobre un equipo de trabajo para que busquen voluntariamente la consecución de los objetivos propuestos.

Payeras (2004, citado en Rivera y Conrado, 2016) lo define como un grupo de formas de comportamiento que se usan como herramientas para influir sobre el actuar de una o más personas, esto sustentado en ciertos valores que apoyen dicha influencia.

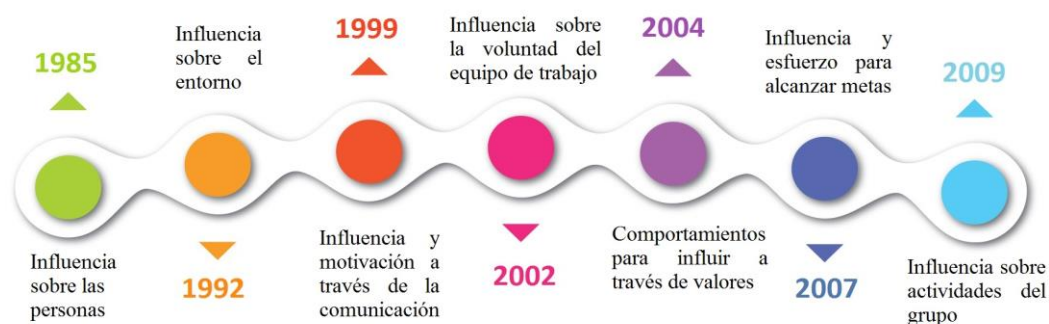
ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Por su parte, Terry (2007), sugería el liderazgo como una actividad mediante la cual se busca ejercer influencia sobre un grupo de personas para con el objetivo de que se esfuercen para alcanzar una meta.

Hersey y Blanchard (2009, citado en Rivera y Conrado, 2016), manifiestan que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas.

Dentro de la revisión literaria realizada sobre el concepto de liderazgo existe un enfoque claramente marcado a definirlo como una capacidad para ejercer influencia sobre un equipo de trabajo o grupo de personas; en el transcurso del tiempo se han venido abordando algunas variables o conceptos adicionales con respecto al liderazgo, se han realizado estudios para determinar las principales características o habilidades que debe poseer un líder, la importancia de su rol dentro de las organizaciones y hasta se han llegado a definir diferentes estilos de liderazgo que pueden llegar a aplicarse de acuerdo con las características que presente el equipo de trabajo a liderar.

Figura 1. Evolución del concepto de liderazgo en el tiempo.



Fuente: Elaboración propia (2019)

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Si bien el concepto de liderazgo ha venido evolucionando a lo largo del tiempo, parece haber alcanzado una aceptación generalizada a partir del año 2009. En la última década, los estudios se han enfocado en temas asociados al liderazgo, como por ejemplo los diferentes estilos, las características, su rol dentro de las organizaciones y demás, todo esto partiendo de un concepto de liderazgo ampliamente difundido y aceptado.

Aunque la principal tendencia a la hora de hablar de liderazgo sigue siendo la influencia sobre las personas, es importante identificar los estilos por medio de los cuales se lleva a cabo esta influencia ya que es un factor determinante a la hora de evaluar la productividad de una compañía. El primer estudio realizado con el fin de conocer los estilos de liderazgo fue adelantado por Lewin, Lippit y White en 1943, en donde identificaron tres estilos:

- autoritario, caracterizado por la imposición de autoridad
- democrático, en donde se procura la participación activa de todos los miembros
- laissez-faire, el cual permite que cada miembro actúe como quiera.

Como resultado de este estudio se evidenció, de acuerdo con Carbó y Pérez (1996, citado por Zuzama, 2014), que el estilo autoritario genera dificultades en la relación entre los miembros del grupo, mostrando sumisión hacia el líder y frustración, lo cual ocasiona una disminución paulatina en el rendimiento. Por su parte el estilo democrático derivó en buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo y el líder, una mayor consciencia de grupo y mayor originalidad pese a que el rendimiento fue menor que en el estilo autoritario. El estilo laissez-faire resultó ser el menos productivo ya que generó rivalidades entre los miembros del grupo.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Más adelante, en 1948, Stodgill (citado por Escandon y Hurtado, 2016) analiza los mismos estilos pero bajo los conceptos democrático, autocrático, el cual corresponde al autoritario, y liberal, el cual puede ser relacionado directamente con el término *laissez-faire*, pues su característica principal es conceder libertad a los miembros del grupo para decidir y actuar como mejor consideren. Teniendo esto en cuenta, Escandon y Hurtado (2016) realizan un estudio con el fin de determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras de Colombia, arrojando como resultado que otorgar una excesiva libertad a un grupo de trabajo puede conducir a bajos niveles de desempeño considerando que es fundamental que exista cierto control y supervisión por parte de un líder.

Además de tener en cuenta estos estilos de liderazgo, cada vez se hace más frecuente en la literatura identificar algunas características propias de los líderes que, sin ser enmarcados en algún estilo particular, pueden promover un adecuado clima laboral y mejorar así la consecución de logros dentro de las organizaciones. Según Renck (2002, citado por Delgado & Delgado, 2003) existen tres habilidades imprescindibles para un líder: autoconocimiento, empatía y comunicación. Sin embargo también se han mencionado características como la honestidad, la transparencia, la capacidad para delegar y para trabajar en equipo, además de la posibilidad de movilizar a las demás personas sin disminuir su pensamiento crítico y personalidad (Delgado y Delgado, 2003).

A la hora de hablar de liderazgo es inevitable, además de abordar definiciones y estilos, acudir a las teorías por medio de las cuales se ha realizado un acercamiento al tema, ya que ha sido ampliamente estudiado desde distintas corrientes teóricas y a través de distintos enfoques. De acuerdo con las revisiones realizadas por Lupano & Castro (2006) y Bonifaz (2012) se pueden

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

distinguir principalmente cuatro enfoques: El primer enfoque se centra en los rasgos, es decir en las características que pueden diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son. El segundo enfoque es llamado conductual, en el cual se determinan qué conductas manifiestan los líderes y cómo se relacionan con un liderazgo efectivo. El tercer enfoque es el situacional, el cual propone que existen patrones conductuales que no son apropiados para todas las situaciones. El cuarto enfoque ha sido denominado emergente (García, 2015) y plantea una diferenciación entre dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

El enfoque centrado en los rasgos ha estudiado a través de los años algunas características propias de los líderes, como es la tolerancia al estrés, altos niveles de energía, integridad, autoconfianza y madurez emocional, ya que estas influyen tanto en la capacidad de respuesta ante las demandas como en el mantenimiento de adecuadas relaciones interpersonales al interior de la organización. Sin embargo este tipo de estudios presenta resultados muy variables, además que, de acuerdo con Yukl (1992, citado por Lupano & Castro, 2006) estos rasgos permiten determinar qué persona puede ocupar un puesto de liderazgo más no garantizan su éxito.

El enfoque conductual, según el análisis realizado por Lupano y Castro (2006), presenta una distinción entre dos categorías:

- **Iniciación de estructura:** conductas orientadas a conseguir un objetivo o realizar una tarea.
- **Consideración:** conductas orientadas a mantener o mejorar la relación entre el líder y los demás miembros del grupo.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Se determinó que ambos tipos de conducta son necesarios para lograr la efectividad por parte de un líder. Sin embargo el punto fuerte de esta teoría fue el hecho de incluir los estilos de liderazgo dentro de este abordaje.

El enfoque situacional incluye distintas teorías como es el caso de la teoría de los sustitutos del liderazgo, de Kerr y Jermier (1978, citado por Lupano & Castro, 2006), la cual propone que existen ciertos factores que ocasionan que el líder sea prescindible o innecesario, o la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969, citado por García, 2015 y Bonifaz, 2012) la cual afirma que el nivel de disposición de los subordinados influirá en la aceptación del líder, independientemente del comportamiento de éste, afirmando que ningún estilo de liderazgo es efectivo en todas las situaciones. Como se puede observar, en este caso el contexto o algunas situaciones específicas pueden tener mayor relevancia que las características del líder o el estilo de liderazgo que se desarrolle, lo cual debe ser un factor a evaluar dentro de cualquier organización.

El enfoque emergente, según García (2015), puede rastrearse a partir del año 1985, debido al trabajo de Bass, en donde se describe la contraposición de dos tipos de liderazgo adicionales a los estilos previamente abordados: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Este modelo nace de las definiciones acuñadas por Burns en 1978, en donde el liderazgo transaccional se refiere a un intercambio entre el líder y los seguidores, quienes reciben un valor a cambio del trabajo realizado. Por su parte, el liderazgo transformacional se caracteriza por estimular la conciencia de los trabajadores, motivándolos y buscando una transformación en ellos, de manera que se empoderen de la misión y la visión de la organización, lo cual a su vez generará un cambio organizacional y una mayor eficiencia y eficacia (Bracho y García, 2013). Es importante resaltar,

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

además, que un líder transformacional contribuirá a que los seguidores se transformen a su vez en líderes, garantizando así la sostenibilidad de la organización (Bass & Avolio, citado en Mendoza y Ortiz, 2006).

Teniendo esto en cuenta se evidencia que actualmente ha incrementado la importancia de contar con líderes transformacionales, ya que estos brindan oportunidades de desarrollar culturas organizacionales las cuales sean soporte de crecimiento individual y colectivo. Sin embargo cabe destacar que en algunas oportunidades el liderazgo transaccional puede funcionar, siempre y cuando las condiciones del entorno sean estables, incluyendo empleados bien entrenados, con pasión por su trabajo y una buena remuneración; esto debido a que el liderazgo transformacional ha demostrado ser más eficaz en contextos donde existen rápidos cambios en el ambiente a los cuales debe adaptarse la organización o cuando los equipos de trabajo desarrollan nuevas ideas, conceptos y productos (Mendoza y Ortiz, 2006).

Debido a lo expuesto anteriormente es importante que las organizaciones tengan en cuenta el rol del líder para un equipo de trabajo, ya que si bien en ocasiones los empleados pueden poseer las capacidades y la autonomía necesaria para llevar a cabo las actividades delegadas es necesario que exista una persona que pueda fijar el rumbo o la dirección a seguir, esto a través de la comunicación eficaz, la confianza, la motivación y el reconocimiento, pues esto generará un mejor clima al interior de las organizaciones.

CONCLUSIONES

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

El concepto de productividad ha sido ampliamente utilizado en las compañías para referirse al desempeño de las mismas y está siempre relacionado con el cumplimiento de las metas que se ha propuesto la organización, sin embargo, lo más frecuente es que se asocie a mejoras en procesos relacionados con la producción general de los bienes o servicios que hacen parte del portafolio de la empresa y que se considere una relación estricta entre la producción y el dinero que se invierte para obtenerla, olvidando que existen muchos elementos adicionales que pueden incidir directamente en los indicadores de productividad.

Los indicadores más comúnmente utilizados por las compañías se centran en el factor económico o financiero y su principal preocupación es reducir los costos totales requeridos para la elaboración de los productos que ofrecen. Esta estrategia se soporta en grandes cantidades de dinero invertidas en la tecnificación o modernización de los procesos de manufactura para obtener de esta forma mayores rendimientos, no obstante, dejan de preocuparse por uno de los factores más importantes para cualquier organización: el factor humano.

El factor humano es responsable de muchos de los eventos y decisiones que afectan el comportamiento de una organización, por lo que en las estrategias de la compañía debería siempre considerarse la influencia de las personas en los resultados de la misma. Los colaboradores son los encargados de administrar los recursos de la compañía, de tomar algunas decisiones y en muchos casos son la cara ante los clientes. Teniendo en cuenta esto, es importante considerar que cada individuo cuenta con unas características y con unas dimensiones humanas que influyen en su comportamiento, en la toma de decisiones y en el entorno con el que interactúa diariamente.

Las organizaciones deben cambiar la forma en la que perciben a las personas y empezar a darle el lugar que realmente les corresponde. Los colaboradores son los protagonistas de todos los

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

procesos dentro de la empresa, por lo que deben ser tenidos en cuenta dentro de cualquier proceso de innovación o de mejoramiento, especialmente en los enfocados a buscar el incremento en la productividad.

Es importante contar con equipos calificados para el desarrollo de las labores dentro de la organización, pero más importante aún, es que en la compañía existan personas con las capacidades suficientes para liderar estos equipos. Una de las capacidades más valoradas en las personas en la actualidad es la del liderazgo, ya que esto le permitirá al colaborador interactuar mejor con su entorno laboral y con sus compañeros.

Si bien existen distintos estilos de liderazgo, es importante resaltar que no todos pueden ser utilizados en todas las organizaciones ni con todos los equipos de trabajo. La tendencia más marcada en la actualidad en las organizaciones es la de implementar un estilo de liderazgo democrático o participativo, esto con el fin de que los integrantes de los equipos sientan que sus ideas pueden ser escuchadas, sin embargo, este estilo no siempre es el que mejores resultados genera.

Aunque existe una inclinación a pensar que el estilo de liderazgo autoritario está en desuso por muchas de las implicaciones frente al equipo, se ha demostrado que sus resultados son en ocasiones mejores que al usar un estilo de liderazgo participativo. No obstante, esto depende en gran medida de las dimensiones psicológicas y psicosociales de cada individuo al interior del equipo, ya que se ha demostrado que existen personas a las que no les interesa participar ni realizar aportes que diferencien su trabajo, simplemente se mueven por el factor económico y lo único que les interesa es tener una estabilidad laboral que les permita garantizar un cierto estilo de vida, estas personas son las que no tienen inconveniente en hacer parte del equipo de trabajo del líder

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

autoritario. Una persona con intenciones de crecimiento, por ejemplo, no podría hacer parte de este tipo de equipos, ya que se sentiría frustrada y su desempeño se vería notablemente disminuido.

El estilo de liderazgo es importante e influye sobre los resultados de los equipos de trabajo, pero no es lo único que afecta. Las características personales de los líderes tienen gran importancia sobre la forma en la que el equipo responde a los diferentes desafíos que se le presentan. Adicionalmente, existen otros factores que contribuyen en la obtención de buenos resultados y que se relacionan de manera directa con el liderazgo, como es el caso de los factores situacionales que se presentan y que suponen algún reto para el líder y su equipo.

Los estilos de liderazgo deben estar alineados con el clima organizacional, la cultura corporativa y los espacios de trabajo, considerando que todos estos factores influyen sobre los comportamientos y la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

El liderazgo transformacional es un concepto que se ha venido manejando recientemente y que se derivó del análisis de los diferentes estilos de liderazgo, el cual consiste en potencializar las habilidades y capacidades de los colaboradores, con el fin de que puedan llegar a convertirse en futuros líderes dentro de la organización o que puedan cumplir funciones de liderazgo informal dentro de sus equipos de trabajo, contribuyendo así con la obtención de los logros propuestos. En otras palabras, es impulsar a los líderes de la compañía a formar nuevos líderes para su equipo y para la organización.

En general existen muchos factores internos y externos que afectan la productividad de las organizaciones, pero uno de los más importantes sin duda es la gestión del factor humano. Dentro

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

de las revisiones realizadas se evidencia unanimidad en cuanto a que muchas de las organizaciones consideran al talento humano como un recurso más y no como protagonista en la gestión diaria de la misma. Por lo anterior, es clave propiciar un ambiente idóneo para que las personas puedan desempeñar sus funciones, interactuar con sus compañeros y potencializar sus habilidades de manera constante mediante la participación en los proyectos importantes de la organización.

Los equipos de trabajo que están bien dirigidos muestran una clara tendencia a la obtención de mejores resultados con respecto a los que no lo están. En consecuencia, los equipos que están alineados con su líder y que se sienten partícipes de las decisiones importantes del grupo, demuestran un mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos personales y grupales, por lo que la elección de los líderes en una organización y la definición de los estilos de liderazgo para cada equipo, resultan un proceso clave para garantizar mejores resultados dentro de la organización.

Generalmente, las organizaciones que propician una cultura enfocada a la potencialización de las capacidades de liderazgo de sus colaboradores, demuestran mejores resultados en cuanto a productividad, competitividad y rentabilidad. De igual forma, la alineación entre el clima laboral, la cultura corporativa y los estilos de liderazgo que se definan para la dirección de los equipos al interior de la organización, van a afectar directamente el comportamiento y actitudes de los colaboradores frente su trabajo, lo cual también incidirá directamente en la productividad de la misma.

Si bien existen indicadores generales a nivel de organización, también existen mediciones internas a nivel de las áreas o de los diferentes equipos de trabajo. Cada estructura interna dentro de la compañía debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la misma, por lo que sus resultados, sean buenos o malos, van a impactar directamente los indicadores de productividad.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

Aunque existen diferentes maneras de medir los indicadores de productividad globales en las organizaciones, no se vislumbra una relación directa del estilo de liderazgo con ninguna de estas. Esto no quiere decir que no sea importante un estilo de liderazgo dentro de la organización, todo lo contrario, estos estilos, si son bien dirigidos y enfocados al logro de los equipos, van a representar resultados positivos para cada unidad de negocio de la compañía, aportando así, a la consecución de las metas propuestas y a la productividad en general de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B., y Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. *Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.*
- Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U. (2011). *Los líderes en el siglo XXI. Entramado.* (7) (2).
- Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership.* European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1).
- Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, 1(1), 30-42.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial.* Red tercer milenio: México.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Burns, J. (1978). *Leadership.* New Yorker: Harper & Row.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw-Hill.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

- Cequea, M., Rodríguez C. y Núñez, M. (2010). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. XIV Congreso de Ingeniería de Organización.
- Carbó, J. y Pérez, M. (1996). El Liderazgo. En *El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Madrid: Coopers&Lybrand.
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32, 137-145.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- García, M. y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144–159.
- Gibson, J. (1992). *Organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Gutiérrez, H. (2006). *Calidad Total Y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, Blanchard, Sánchez, J., y Resendiz, G. (2009). *Ciencias sociales y humanidades*. Licenciatura en Administración.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

- Koontz, Heinrich, Carrillo Arriaga, J.R. (2011). Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo relacionado con estrés laboral en constructoras del AMM (*Doctoral dissertation*, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Leandro, R. (2007). Primero hacemos gente antes que productos y servicios. *TEC Empresarial*, 1(4), 20-26.
- Lucey, J. (2007). Productivity: What's going on in europe part II. *Management Services*, 51(2), 40.
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-121.
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2008). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Méndez, J. (1989) *Economía y Empresa*. México: Mc. Graw Hill.
- Mendoza, M. y Ortiz, 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.
- Mercado, E. (1998). *Productividad, base de la Competitividad*. México: LIMUSA.
- Morales, C. y Masis, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado. *TEC Empresarial*, 8(2), 41-49.
- Payeras, Orellana, B.J.S. y Portalanza, C.A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Asociación Interciencia*, 31(8): 577-582. Caracas, Venezuela.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

- Renck, C. (2002) La influencia como base de liderazgo.- Entrevista-. Porto Alegre. IV Fórum Universidad-Empresa. Centro de Eventos de PUC-RS.
- Rivera, Y. y Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen libre*, 19, 57-68.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Román, R. (2014). Una mirada a la evolución de la productividad industrial en Colombia. *Conciencias*, 1(10), 5-13.
- Sánchez, G. y Poletto, J. (2011). Productividad y cultura organizacional en la era del conocimiento. *Redip*, 1(3), 177–190.
- Shimizu, M., Wainai, K., & Nagai, K. (2001). Value Added Productivity Measurement and Practical Approach to Management Improvement. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Singh, J. (2009). An Empirical study of motivation in the indian air force. *Journal of Defence Studies*, 3(4): 131-138.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total*. México: Continental.
- Terry G. (2007). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. Scientia.
- Yukl, G., & Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M., Hoveh, L. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Zuzama, J. M. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat de les Illes Balears.