

**TIPOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BAJO EL MARCO
DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

**ADRIANA PATRICIA MELO
GLORIA ANGÉLICA HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL
TALENTO HUMANO**

**ANA MARÍA ESPINEL SUÁREZ
INTERNACIONALISTA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., agosto de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Responsable Especialización en Gerencia del Talento Humano

Profesora Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo dedicamos principalmente a Dios, por darnos la oportunidad de emprender el camino hacia un logro más en nuestras vidas, dándonos las herramientas para no desfallecer; a nuestros esposos, hijas y nuestras madres por estar siempre junto a nosotras, brindándonos apoyo, acompañamiento, ideas, iniciativas y fuerza para aprender y crecer. Este logro nos enriquece como profesionales, como seres humanos y como ejemplo para la sociedad.

Consideramos que somos un ejemplo, para las nuevas generaciones que emergen en nuestras familias quienes se encuentran en etapa de crecimiento y que estos tipos de logros las inspira para luchar por sus sueños.

Por último, lo dedicamos a los ángeles que Dios nos pone todos los días en nuestras vidas, que con sus hermosas almas nos inspiran, nos enriquecen y nos enseñan a ser cada día mejores seres humanos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras madres, esposos, hijas, quienes con su amor, paciencia y dedicación nos permiten hoy cumplir este sueño que teníamos desde hace tiempo.

También que sea un espacio para agradecer a las Directivas de la Universidad, profesores y compañeros de clase, que a pesar de las adversidades por las que el mundo se ha visto envuelto, aceptaron el reto de aportar a nuestro crecimiento y en nuestro caso aceptamos el reto de crecer, aprender y ser mejores humanos y lo logramos.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. OBJETIVOS	11
1.1 GENERAL	11
1.2 ESPECÍFICOS	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. ANTECEDENTES	15
5. DELIMITACIÓN	17
6. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	18
6.1 Enfoques del Liderazgo	18
6.2 Cuarta Revolución Industrial	21
6.3 Contexto Laboral y Empresarial de Colombia	23
7. DISEÑO METODOLÓGICO	27
8. DESARROLLO DE OBJETIVOS	28
8.1. Determinar factores del contexto laboral actual en los que se podrían desarrollar los diferentes tipos de liderazgo	28
8.2. Identificar algunos tipos de liderazgo determinando su evolución	32
8.2.1. <i>Liderazgo Transformacional</i>	32
8.2.2. <i>Liderazgo Transaccional</i>	33
8.2.3 <i>Liderazgo de Rango Completo</i>	34
8.2.4. <i>Liderazgo Pasivo-Evasivo</i>	35
8.2.5. <i>Liderazgo Carismático</i>	36
8.2.6. <i>E-Leadership</i>	37
8.3. Analizar la vigencia de los diferentes tipos de liderazgo en la gestión del talento humano actual	38
9. CONCLUSIONES	44
10. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
GLOSARIO	51

RESUMEN

Nos encontramos en un mundo cambiante y donde las industrias crecen rápidamente; adicional a esto, en una sociedad con diferentes generaciones con ideas cada día más innovadoras, cambiantes y estratégicas. El desafío para las organizaciones es encontrar líderes y no jefes, personas con la capacidad de movilizar a sus equipos para el logro de los objetivos y crecimiento de las mismas. Desde la antigüedad, el mundo empresarial ha tenido diferentes tipos de mando, tiempo atrás llamados jefaturas hoy liderazgo, que han ido cambiando los mercados, las industrias y han permitido la evolución del ser humano.

Esta misma evolución del ser humano ha permitido que las personas busquen ser agentes movilizadores del cambio, por ello han ido adquiriendo herramientas para lograr que sus equipos sean exitosos, pero adicional a esto, que los integrantes de esos equipos crezcan también, logren sus sueños, metas, objetivos y sean felices. En la cuarta revolución, sumado a los aspectos anteriormente mencionados, el líder y sus equipos se enfrentan al reto de la tecnología, que trae consigo innovación, cambio y retos.

Palabras claves: Liderazgo y sus tipos, cambio y equilibrio, capital humano y genética, inteligencia artificial y tecnología.

INTRODUCCIÓN

*“Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión valiente”*

Peter Drucker.

En años recientes, en el campo empresarial, ha habido un interés creciente en las nuevas modalidades de la gestión del talento humano y en la evaluación de la eficiencia del liderazgo de los directivos para la consecución del éxito en organizaciones que están en ambientes cambiantes y de gran turbulencia. Las empresas de diferentes estructuras han optado por aceptar la evolución que trae consigo la administración a través de herramientas como la gestión del talento humano y el liderazgo y sus diferentes campos de acción en las áreas de interés.

Nuevas ideas en la administración, producto de la cuarta revolución industrial, han ocasionado transformaciones y cambios en las estructuras y la manera de gerenciar las empresas actualmente, e incluso, se ha llegado a la transición de nuevas formas de liderazgo.

Si el tema de liderazgo se deja abierto, puede convertirse de cierta manera en un problema para los gerentes por cuanto no conocen la aplicabilidad específica de los tipos de liderazgo que les puedan ser útiles de acuerdo con la empresa en donde desempeñan su labor.

Si bien es cierto, hoy en día la alta gerencia tiene un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la empresa, también así lo es el personal que trabaja en las organizaciones, el cual ya no es visto sólo como una herramienta de trabajo, sino que es parte fundamental de la empresa y que bien gestionado puede llegar a contribuir de manera muy significativa al crecimiento de la empresa, impactando en varios aspectos de la vida empresarial.

Se venía de un modelo de liderazgo en el que se debía hacer caso y en donde no había mucho lugar a la participación u opinión por parte de los niveles base en la empresa porque el gerente era visto como una persona muy lejana y la cual no tenía mucho contacto con todos los colaboradores, pero hoy en día se evidencia que es todo lo

contrario, entonces se puede decir que se pasó de un enfoque meramente de beneficio económico a uno en donde se busca también el bienestar y satisfacción de los trabajadores.

En cuanto al vínculo entre los tipos de liderazgo y la administración actual del talento humano, se puede afirmar que las investigaciones recientes han arrojado resultados novedosos e interesantes para ser aplicados en el ámbito empresarial.

Como consecuencia, el estudio de conceptos como desarrollo y capacidades han tenido una creciente participación en las relaciones de la alta gerencia (vistos como líderes) y los demás trabajadores (seguidores), lo cual ha dado lugar, por un lado al involucramiento de todas los niveles de la empresa en la planeación de estrategias acorde al negocio con objetivos, fines y programas de capacitación y desarrollo útiles y por otro, a un amplio conjunto de elementos que permiten la consecución de metas corporativas.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Identificar cuáles son los tipos de liderazgo para aplicar en la administración del talento humano en el marco de la cuarta Revolución Industrial.

1.2. Objetivo específicos

- Determinar factores del contexto laboral actual en los que se podrían desarrollar los diferentes tipos de liderazgo.
- Identificar algunos tipos de liderazgo determinando su evolución.
- Analizar la vigencia de los diferentes tipos de liderazgo en la gestión del talento humano actual.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia del liderazgo en temas de administración actualmente está centrada en mejorar las condiciones de vida (en todos los aspectos) de los trabajadores, impulsando no solamente el crecimiento económico sino el personal y familiar, así como el bienestar social, favoreciendo las formas de administración democráticas y garantizando los derechos humanos. Esto enmarcado en el reciente debate sobre las expectativas sociales crecientes que pusieron sobre la mesa las preocupaciones de las personas en el centro de las organizaciones y la sociedad.

Actualmente existen empresas que han tenido que sufrir las consecuencias negativas de la globalización y de la velocidad rampante de las tecnologías digitales, por lo que quedan rezagadas o son empresas frágiles que no cuentan con gran capacidad de resolución de problemas socioeconómicos y políticos inherentes a los procesos de evolución del mercado laboral. En años recientes, el sector empresarial y la comunidad internacional han comenzado a idear nuevas formas de administración del talento humano que velen por normas y planes que generen confianza en los colaboradores.

El carácter cambiante de los negocios y de la manera de administrar las empresas bajo las premisas de la cuarta Revolución Industrial, tiene sus consecuencias sobre las condiciones de trabajo de los colaboradores y han motivado la creación de varios grupos de trabajo que velan por la protección de los derechos humanos y estudian la relación entre el liderazgo, desempeño y administración, dándole prioridad a las personas como sujeto principal de las empresas dirigiéndose hacia ellas la mayoría de planes y estrategias de liderazgo en la administración actual.

Casos en los que las organizaciones e instituciones junto con gobiernos han participado activamente en procesos de evolución constante sobre la búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo de las empresas a partir de las personas, muestran la importancia y el interés creciente que suscitan estas cuestiones relacionadas con elementos del liderazgo y la administración del talento humano en las empresas en la coyuntura actual. Por eso, en años recientes se ha dedicado mayor atención a la creación de una nueva cultura de liderazgo que junto con la adecuada gestión del talento

humano contribuyan de una manera más dinámica a la consecución de los objetivos y metas de la empresa y por ende a un mejor futuro.

Si bien este tema es de interés global aún hace falta que tenga mayor peso en algunas empresas colombianas, pero sobre todo que se socialice y se traigan a la realidad los tipos de liderazgo para poder identificar características y competencias de las personas en pro de la mejora en la gestión de talento humano.

Por tal motivo hay que seguir adelantando procesos de aprendizaje estratégico en las empresas y realizando estudios sobre efectos y factores que trae consigo la cuarta Revolución Industrial para que se unan términos como competitividad, liderazgo y competencias, buscando formas de mejorar la relación de influencia e intercambio pero buscando la eficiencia, la eficacia y la coherencia de los esfuerzos de las empresas en la consecución de objetivos estratégicos y que proporcionen una orientación normativa práctica para los gerentes y líderes sobre los esfuerzos destinados a la gestión del talento humano porque estos deben tratar por todos los medios de lograr un entorno de estabilidad estructural que sirva de base para una construcción de empresa que sea sostenible en el tiempo.

Por esta razón resulta válido preguntarse ¿cuál o cuáles tipos de liderazgo son aplicables en la administración del talento humano en la actualidad?

3. JUSTIFICACIÓN

El buen liderazgo en las empresas va más allá de tener habilidades para saber manejar situaciones específicas. Hoy en día se busca generar cambios novedosos con visiones más humanistas que traigan consigo transformaciones profundas que fomenten el desarrollo personal, social y económico de los trabajadores en pro de la consecución de los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, a pesar de la importancia del concepto, hoy en día existen varios tipos de liderazgo pero que a causa de la cuarta Revolución Industrial y los cambios que esta conlleva en el mercado laboral algunos de ellos ya no son aplicables, podrían ser modificados o deben ser combinados con otras estrategias corporativas para generar beneficios esperados.

Los altos directivos de las empresas deben estar a la vanguardia de lo que sucede en el mundo empresarial y de las dinámicas de mercado para obtener máximos beneficios sin caer en errores de una mala dirección a causa del desconocimiento del tema. Entonces, el propósito del presente trabajo es desarrollar un referente para aquellos gerentes que, viendo los diferentes tipos de liderazgo, puedan escoger uno en particular o combinar varios para que sean aplicados en la ejecución de sus labores. Se pretende identificar las diversas formas de liderazgo existentes en la literatura académica y analizar su evolución bajo la lupa de la gestión del talento humano en la cuarta Revolución Industrial.

El desarrollo de esta investigación es importante no sólo para el crecimiento personal en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y profundidad en el tema, sino que además permite ser una guía sobre los tipos de liderazgo vigentes en la actualidad.

Adicional a la creación de un marco referente que agrupe los diferentes fundamentos teóricos, este trabajo busca ser de ayuda para las personas que se desempeñan como gerentes en el momento de formular sus estrategias y políticas de talento humano encaminadas a actuar en un escenario de evolución constante.

4. ANTECEDENTES

De acuerdo con Bass (1990), el término en inglés *leader* (líder) existe desde el año 1300, pero la palabra *leadership* (liderazgo) surge hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos sobre política y sobre el Parlamento Británico. En su libro *Handbook of Leadership* (1974) remonta el origen del concepto a tiempos de Confucio, Platón y Aristóteles; además ahonda toda la perspectiva del liderazgo en la guerra y es claro en decir que el papel de un buen líder fue fundamental para la construcción de sociedades civilizadas (Bass & Stogdill, 1974, p.13).

Bass argumenta que a pesar de todo el escepticismo que hay en torno a la realidad y la importancia del concepto de liderazgo, este es muy significativo para todos los movimientos sociales y políticos. Cuando una organización debe hacer ajustes debido a cambios tecnológicos, del entorno o de la competencia, el liderazgo es fundamental para orquestar ese proceso de transformación.

El tema de liderazgo ha sido estudiado desde tiempo atrás y está ampliamente desarrollado, hoy en día existen numerosos estudiosos sobre esta materia. Dentro de los más importantes está Chiavenato quien definió el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana...fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (Chiavenato, 2001, p.314). También es claro cuando habla sobre los cambios en los conceptos y las modificaciones de las prácticas administrativas de las empresas producto de todos los cambios (económicos, sociales, demográficos, etc.) que surgen de la globalización.

Para las empresas es de vital importancia contar con un buen líder dentro de la organización que sepa conducir a los demás en pro de la consecución de los objetivos corporativos. El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo. Los líderes son tradicionalmente tratados dentro del marco de lo positivo y lo negativo, dependiendo de su desempeño en el interior de la organización (Kelley, 1988; Meindl, 1995, como se citó en Garcia,2015).

Existe una teoría que es de los rasgos en la cual los autores defienden la premisa de que 'el líder nace y no se hace', entonces existen rasgos de la personalidad que distinguen a los líderes de los que no lo son. Por ejemplo, Stogdill es radical al afirmar que "existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto", este autor asocia ciertos rasgos al líder como la inteligencia para realizar juicios y el poder de la palabra, la personalidad en cuanto a viveza y a adaptabilidad al cambio y las capacidades entendidas como sociabilidad y cooperación. (Stogdill, 1974).

Para dimensionar el problema, los investigadores M. Lupano y A. Castro argumentan que "No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo" (Lupano y Castro, 2006. Pp.197). Por esta razón, el reto principal para los gerentes en la actualidad consiste en conocer y profundizar, a partir de la teoría y de las nuevas dinámicas del mundo empresarial en la gestión del talento humano, los diferentes tipos de liderazgo para aplicar en la administración del talento humano actual.

5. DELIMITACIÓN

La presente investigación evaluará y analizará el concepto teórico del liderazgo y su evolución a través de los años y como día a día basados en experiencias, estudios, investigación y formación los altos directivos han ido adquiriendo las herramientas para ser aplicadas en las empresas privadas en Colombia.

6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

6.1. Enfoques del Liderazgo

Dado que la investigación tiene como eje central el liderazgo y su evolución en el ámbito corporativo, será necesario plantear algunos puntos de parámetro que faciliten la lectura del documento. En primer lugar, no existe un consenso sobre el significado de la palabra liderazgo en el ámbito empresarial y cuál es el mejor. Por otro lado, hay diversos enfoques del término, pero en el cuerpo del trabajo no se abordarán todos los enfoques sino se ahondará en aquellos que sirvan de guía para contestar la pregunta planteada. Además, para la cuestión del presente apartado se detallarán conceptos y teorías que exceden el tiempo determinado debido a que es necesario retomar ciertos planteamientos que darán luz a las conclusiones posteriores.

Como se mencionó existen diferentes enfoques del liderazgo, por ejemplo, uno de los centros más importantes de estudio de liderazgo es la Ohio State University que realizó un estudio sobre el enfoque conductual del término y su relación con el liderazgo efectivo, descubriendo que hay dos categorías en las que los seguidores perciben la conducta de su líder:

- Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de tareas.
- Consideración: conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores (Lupano y Castro, 2006. Pp.110).

A pesar de que este enfoque da una aproximación al liderazgo efectivo, se centró mucho en el análisis de conductas individuales, en vez de centrar su investigación también en aquellos patrones de conducta específicos que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos (Yulk, 1992, como se citó en Lupano y Castro, 2006, p.110).

También existe la teoría del liderazgo situacional, que se dio a conocer en el año 1969 por Hersey y Blanchard bajo el nombre de 'teoría del ciclo vital del liderazgo', pero que a lo largo del tiempo ha tenido algunas variaciones y correcciones para mejorar la

versión inicial. No obstante, es uno de los modelos de liderazgo más populares aplicados hoy en día en el mundo empresarial (Randolph y Blackburn, 1989, p.32). Los autores son específicos en aclarar que se trata de una teoría centrada en el liderazgo y no en la dirección, toman en cuenta la madurez de los subordinados (entendida como competencia, experiencia, motivación e interés) y afirman que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar no solo las condiciones de la situación, sino para responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta (Sánchez, E., 2000, Pp.436).

Si bien hay conductas que pueden ser efectivas en diferentes situaciones, puede que una misma conducta no sea óptima para todas esas situaciones, ya que la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere (Sánchez y Rodríguez, 2010, Pp.26).

Según Sánchez (2000) se definen entonces cuatro estilos distintos de liderazgo de acuerdo con la madurez del subordinado:

- **Ordenar:** se dan instrucciones que son específicas y se vigila el trabajo realizado de una manera vigilante.
- **Persuadir:** se explican a los subordinados las decisiones ya tomadas por el líder, de igual forma se explican ventajas y desventajas con el cumplimiento de lo solicitado.
- **Participar:** el líder comparte sus ideas con los subordinados facilitando el diálogo con el fin de llegar a una solución y planificación conjunta.
- **Delegar:** se deja en manos del subordinado la manera de cómo hacer las cosas para la consecución de los objetivos previamente planteados por el líder (p.28).

Por otro lado, y basándose en los estudios realizados en 1977 por Robert House y James McGregor Burns en 1978, Bernard M. Bass en el año 1985 explica el enfoque transformacional, que es uno de los más estudiados en la actualidad, por su naturalidad al animar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y a generar transformaciones que ayuden al crecimiento y al éxito de la compañía.

Inicialmente se pensó en las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores con respecto a sus líderes, en el cual, no solamente confían sino que le dan

unas características que lo hacen especial analizándolo como persona a la cual seguir (Chaparro, 2012, p.16).

El liderazgo transformacional también es definido como la habilidad para desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción cuando se les da más de lo que esperan antes de tener un líder (Palomo, T. 2008, Pp.41).

Autores como Bass y Avolio (1994) hablan de cuatro elementos del liderazgo transformacional: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y animación. Estos elementos combinados con la confianza en los empleados para tomar decisiones de forma autónoma acerca de sus trabajos hacen que la empresa logre ser más exitosa que otras.

La teoría del enfoque situacional desarrollada en 1969 por Hersey y Blanchard menciona que los factores contextuales que influyen en los procesos de liderazgo son muy importantes. La teoría asume la posibilidad de que el contexto afecte el proceso de liderazgo (Contreras y Barbosa, 2012, p. 156); es decir, en la teoría situacional, las situaciones tienen efectos moderadores en las conductas de liderazgo.

En esta teoría se considera el liderazgo como un proceso de interacción entre las conductas que despliega una persona cuando pretende influir en el comportamiento de otras para la consecución de metas comunes pero con distintas situaciones personales, de los seguidores del trabajo, del entorno social, económico y político que son contingentes en la eficacia del liderazgo (Ayoub, 2010, p.44).

Para este enfoque los seguidores son el factor situacional más importante, por lo que el modelo habla de una relación curvilínea entre las conductas directivas, que son aquellas enfocadas hacia las tareas y las conductas de apoyo (enfocadas en las relaciones), que generan diferentes estilos de liderazgos: 1. Estilo de decir/telling (alto en dirección y bajo en apoyo); 2. Estilo Persuasivo/Selling (alto en directivo, alto en apoyo); 3. Estilo Participativo/Participating (bajo en directivo, alto en apoyo); 4. Estilo Delegativo/Delegating (bajo en directivo, bajo en apoyo)

Hersey y Blanchard sugieren que el líder eficaz es aquel que puede adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones. El líder debe diagnosticar su propio comportamiento y el nivel de preparación que tienen los seguidores para cumplir con una tarea específica, función u objetivo para definir el estilo de liderazgo más adecuado para

la situación Como se mencionó al principio de este capítulo, existen otros enfoques como por ejemplo el del procesamiento de la información en el que se analizan el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas tanto de los líderes, como de los liderados en el proceso de liderazgo, a partir de la psicología social y cognitiva (Lord, Foti y De Vader, 1984, p.356).

El enfoque más reciente se llama E-Leadership de los investigadores Avolio, Kahai y Dodge, quienes en el año 2001 incorporaron la innovación tecnológica al concepto de liderazgo, dándole una función de aspersor de las ideas del líder dentro de la organización lo que a la larga se traduce en generación de cambio en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de las personas, grupos y organizaciones que le sirven al líder para planear, decidir y controlar la información (Lupano y Castro, 2006. p.114).

6.2. Cuarta Revolución Industrial

Para poder hablar de la cuarta Revolución Industrial se mencionan las anteriores revoluciones con el fin de contextualizar y dar paso a la Revolución 4.0 o cuarta Revolución Industrial.

1. La primera Revolución Industrial llega a mediados del siglo XVIII con la máquina de vapor y su uso en la producción mecánica, acabando así con el trabajo manual y el uso de tracción animal. Se pasó de una economía fundamentalmente agrícola a una industrial obteniendo mejores resultados en la producción a menor tiempo.
2. La segunda Revolución Industrial se presenta entre el año 1870 a 1914 con la producción masiva basada en la electricidad. Hay una mejora constante en innovaciones técnicas, nuevas fuentes de energía y nuevos materiales, que junto con nuevos sistemas de transporte aceleran vertiginosamente el sector industrial y cambia el modelo de crecimiento económico.

3. La tercera Revolución Industrial se da gracias al avance científico-tecnológico e informático y a la programación de las máquinas, que deviene en automatización.
4. Con el avance significativo de la ciencia y con la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas entra en vigencia lo que algunos denominan la cuarta Revolución Industrial, marcada por la transición hacia nuevos sistemas que están constituidos sobre la infraestructura que dejó la revolución anterior (revolución digital) (Pelasso, 2016).

La cuarta Revolución Industrial al igual que sus antecesoras conlleva cambios significativos en varios aspectos, pero especialmente afectará el mercado laboral, el futuro del trabajador, y la desigualdad en el ingreso debido a la tendencia de automatizar todos los procesos de la manufactura, procesos que son llevados a cabo por sistemas ciber físicos (una combinación entre máquina física y tangible con procesos digitales). Un informe realizado por McKinsey Global Institute afirma que hasta el año 2030 se perderán 800 millones de trabajos como consecuencia de la 'robotización', además afirma que la cuarta Revolución Industrial afectará el paradigma actual de la gerencia del talento humano (McKinsey & Company, 2017, p.4).

No obstante, no todo es negativo, con revolución 4.0 se mejora la productividad, la eficiencia y la optimización en los procesos de calidad; para los trabajadores que hacen labores de alto riesgo puede significar mayor seguridad; también al contar con herramientas tecnológicas interconectadas globalmente la toma de decisiones está basada en datos reales y la competitividad va a ser mucho mejor al personalizar las necesidades de los consumidores y disponer de productos y servicios para satisfacerlas

El Foro Económico Mundial ve la importancia de este tema en la coyuntura actual del mundo y crea un Centro para la Cuarta Revolución Industrial. Klaus Schwab, Director Ejecutivo del Foro Económico Mundial, es claro en decir que “el principio básico de la cuarta revolución industrial es que las empresas puedan crear redes inteligentes que puedan controlarse a sí mismas, a lo largo de toda la cadena de valor” (Schwab, 2016).

Temas como la ingeniería genética, la neurotecnología, la nanotecnología, los robots, la inteligencia artificial, impresoras en 3D, entre otros, son nuevas incorporaciones al mundo que todos los gobiernos, empresas y personas deberían adoptar para poder estar a la vanguardia, adaptarse e innovar ya que solo así el proceso de transformación será beneficioso.

Varios especialistas están de acuerdo en afirmar que esta revolución puede tener un efecto aún más devastador del que tuvo la tercera revolución cuando entró en vigencia. No obstante, si se logra manejar de una manera más adecuada los países de economías emergentes también llamados BRICS¹ pueden sacar mejor provecho, aun cuando los países desarrollados sean los que realicen los cambios con mayor rapidez.

6.3. Contexto Laboral y Empresarial de Colombia

Colombia es un país diverso que está catalogado como país en vía de desarrollo y que no es ajeno a todas las tendencias nuevas y constantes en materia laboral. Según datos actuales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE Colombia tiene 49.8 millones de habitantes, de los cuales el 66,1% de la población es población en edad de trabajo².

El contexto laboral actual está caracterizado por la globalización en todos los aspectos y una acelerada evolución tecnológica que ha afectado el empleo y la producción de las empresas. Colombia actualmente tiene una mayor movilidad del mercado laboral y flexibilización en los contratos de trabajo lo que ocasiona informalidad, contratación atípica (subcontrataciones, contratos a término fijo, por obra o por servicio, temporales), cambios en el sistema salarial y en las jornadas laborales.

Esa afectación sobre el empleo es importante para todas las personas debido a que es una actividad fundamental para la subsistencia. Es por ello que para los trabajadores la calidad del empleo implica desarrollo personal y satisfacciones tanto individuales como familiares; para la empresa la calidad en el empleo embarga

¹ Conformado por: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Son países grandes y con gran población. Considerados potenciales que pueden estar dentro de las economías dominantes a mediados de siglo.

² La OCDE define como población en edad de trabajo personas entre 15 y 64 años de edad.

dimensiones corporativas como la consecución de objetivos y la Responsabilidad Social Empresarial; en sinergia con el tema central del presente trabajo la calidad del empleo funge un papel primordial porque persigue el bienestar de las personas y su desarrollo personal, siendo uno de los espacios para lograr este objetivo el área de Talento Humano de las empresas.

Es válido destacar que Colombia como el resto de países del mundo se vio altamente afectado por la pandemia ocasionada por el virus COVID-19; el Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE informó que el desempleo aumentó al pasar del 10,5% en el año 2019 al 15,9% en el año 2020 (DANE, 2020); el teletrabajo pasó a ser normal y profundizó aún más que las personas estuvieran conectadas y disponibles digitalmente 24/7.

De acuerdo con informes del Banco de la República, el mercado laboral actual en Colombia está caracterizado por un alto empleo informal ocasionado por la discriminación del trabajo poco educado y por la evolución del salario mínimo. Los cambios económicos, tecnológicos y sociales hacen necesario la creación no solo de más empleos sino de mejores empleos con individuos más capacitados y con motivación para innovar y ser más productivos en sus actividades (Gómez, Galvis-Aponte, y Royuela, 2015, p.5).

Otro dato a destacar es que la calidad del empleo en Colombia no es muy esperanzadora. Como se mencionó anteriormente, gran parte de las personas ocupadas se clasifican dentro de los trabajadores informales: a nivel nacional dentro de los ocupados alrededor del 36% reportan trabajar por cuenta propia y entre el 48% y el 50% son informales (Gómez, Galvis-Aponte, y Royuela, 2015, p.11). Lo anterior refleja que gran parte de la población no cuenta con condiciones laborales estables, ya que no cuentan con los beneficios que tiene un empleo formal.

Por otro lado, la clasificación empresarial en Colombia estaba basada en número de empleados y volumen de activos, en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, reguladas por la ley 590 de 2000, más conocida como ley mipymes y sus modificaciones (ley 905 de 2004). Pero en el año 2019 el Gobierno Nacional expidió el decreto 957 de 2019, mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos ya que este aporta mejor información sobre el

tamaño real de las empresas, a fin de responder a las nuevas realidades de las empresas al reconocer las diferencias sectoriales teniendo en cuenta las particularidades de cada sector.

Tabla 1.

Clasificación de Empresas en Colombia

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Nota. Cifras de ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos de 2019. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2021. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Las Pymes representan el 96% del tejido empresarial, aportan 40% al PIB, generan más de 17 millones de empleos y representan el 9,8% de las exportaciones nacionales (Monterrosa Blanco, 2019).

El Plan Nacional de Desarrollo vigente es 2018-2022 en el cual se traza la ruta para alcanzar la inclusión social, a través del emprendimiento y la legalidad. En este se destaca que el Gobierno apunta a tomar medidas para aliviar un poco la regulación colombiana y beneficiar a los empresarios, especialmente a quienes emprenden, para reducir impuestos y crear mejores escenarios de negociación para inversiones.

Se pretende crear un desarrollo productivo sostenible en el tiempo, incentivar la innovación en las empresas para promover la adopción tecnológica de punta. Dentro de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo para lograr este objetivo está “implementar el programa Fábricas de Productividad y el de Industrias 4.0 para que las empresas adopten tecnologías probadas y aumenten su productividad” (DNP, 2018). Es claro que el Gobierno es consciente que toca estar a la vanguardia con todo el tema que

atañe la Cuarta Revolución Industrial para que Colombia pueda ser competitiva en el mundo y lograr mejores resultados que ayuden al país a ser catalogado como un país que está en crecimiento, proactivo en la escena internacional y ser referente en materia de sostenibilidad, ciencia, tecnología e innovación.

Atado a los sistemas de contratación presentes, el proceso de desarrollo lento de la economía colombiana, las situaciones en el mundo generadas por la pandemia por COVID-19, también nos enfrentamos a una sociedad marcada por generaciones; donde cada día es más frecuente encontrar personas que buscan más equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar, dejando de lado la búsqueda de la estabilidad; también es evidente encontrar tipos de familias diferentes con prioridades muy distintas, donde por ejemplo, los hijos ya no son prioridad, como mínimo se tiene una mascota que es un miembro más de la familia y todos están marcados por retos y desafíos.

El líder debe tener presente también este tipo de generaciones y cómo enmarca a los integrantes de sus equipos en las mismas, ya que esto le permitirá de alguna manera darle un manejo adecuado para cumplir con los objetivos propuestos.

7.DISEÑO METODOLÓGICO

Análisis documental con uso de fuentes mixtas. La metodología utilizada para este estudio partirá de la base de realizar una revisión extensiva de las investigaciones existentes en liderazgo y la gestión del talento humano, así como una revisión de la literatura relacionada con temas de administración y éxito empresarial. De esta manera, se realizará una agrupación y sistematización de la información que permita distinguir los diferentes tipos de liderazgo en los que un gerente puede apoyarse de manera positiva para la consecución de un liderazgo efectivo para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Debido a los aspectos sociales, al marco teórico de la investigación, y al carácter explicativo del tema, los documentos de estudio y las bases de datos, se debe realizar un análisis exhaustivo de teorías, artículos y libros así como se hará la revisión de la literatura desde lo conceptual, como desde un análisis explicativo del fenómeno, las principales características que adopta el liderazgo y su influencia en la correcta gestión del talento humano en empresas contemporáneas.

El presente trabajo investigativo se desarrollará bajo el método científico francés o método cartesiano por su facilidad para el desarrollo de los puntos propuestos y agrado de lectura posterior.

8. DESARROLLO DE OBJETIVOS

8.1. Determinar factores del contexto laboral actual en los que se podrían desarrollar los diferentes tipos de liderazgo.

Con la cuarta Revolución Industrial la interconexión global se profundiza más, así como los cambios vertiginosos de desarrollos tecnológicos y de comunicación marcados por la rapidez en los cambios como la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial. Temas como la innovación y la creatividad están puestos sobre la mesa al hablar del campo laboral, pero también así el desempleo, la flexibilización laboral y la baja calidad de los empleos.

Se habla de que el mundo está en la 'era de la economía digital', en donde los grandes datos (big data), las plataformas digitales, los algoritmos y las grandes empresas tecnológicas son los protagonistas. Cambios como los medios de pago, el comercio electrónico, y el desarrollo tecnológico desembocan en la revolución de la comunicación, la estrategia de negocios y la forma como las empresas compiten entre ellas, por ende también en la forma como los directivos ejercen el liderazgo de estas compañías para dirigir las hacia la consecución de metas (Da Silva & Núñez, 2021).

En los últimos años las empresas han cambiado la visión sobre sus colaboradores, al pasar de ser meramente un trabajador que cumple sus funciones, a ser una parte fundamental para la consecución de los resultados de las compañías con miras también al crecimiento personal y profesional del empleado. Esto como resultado de los nuevos enfoques de liderazgo y su visión más humanista que centra la atención en las personas.

La nueva noción de la dirección estratégica del talento humano, mediante la vinculación y retención de un talento humano preciso, pretende lograr ventajas competitivas necesarias para la estrategia empresarial generando un alto valor para la organización.

Hoy en día las empresas se enfocan en las ventajas competitivas, se orientan a nichos de mercado claves para su negocio y se transforman a partir de figuras como el

outsourcing. Sus estructuras pasan a ser más horizontales y hay un involucramiento de los altos mandos en toda la cadena de valor para lograr ser más eficientes.

Deloitte afirma que el mundo ha pasado de tener empresas orientadas al producto a empresas orientadas a los servicios, lo que ha ocasionado transiciones dolorosas por cuanto se requiere de nuevo personal, con nuevas aptitudes y conocimientos específicos, que a la larga afectan gravemente el campo laboral y de estabilidad para la sociedad (Deloitte, 2019, p.4).

Para que las empresas tengan un futuro sólido es necesario que se adapten rápidamente a los cambios y a las dinámicas impuestas por la cuarta Revolución Industrial, por lo que, se preocupan por estar a la vanguardia en todo el tema tecnológico y de nuevas formas de liderar las organizaciones obviamente teniendo en cuenta las innovaciones en los modelos de negocios y las nuevas estrategias adoptadas por las compañías.

Uno de los factores que el contexto laboral actual presenta es el de los grandes cambios tecnológicos y sus nuevas modalidades de hacer negocios. Por ejemplo, hoy en día las redes sociales son utilizadas como un canal de ventas exitoso con alcance a nivel global a menor costo. Esto ha generado un desarrollo de los mercados mundiales de productos, servicios, capitales e información, facilitando con ello la competencia y la expansión de diversos sectores así como la ampliación de las posibilidades de negocios internacionales (Peralta-Gómez, 2012).

Una de las características de estas nuevas modalidades de negocio es el teletrabajo, modalidad que presentaba un crecimiento vertiginoso cuya expansión se detonó por la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Con la crisis actual, producto de la pandemia, se marca un antes y un después y destaca la urgencia de enfrentar una nueva conformación de los mercados (Da Silva & Núñez, 2021).

Con lo anterior, se modifica y se reorganiza el trabajo hacia la denominada flexibilización laboral, generando en las últimas décadas una profunda transformación en la que también hay cambios socio laborales (Peralta-Gómez, 2012).

La producción se descentraliza por la transferencia de algunas fases productivas a diferentes puntos del planeta para reducir costos, ya que allí la mano de obra es más barata, por ejemplo, en China, India y, en general, Asia Pacífico. Esto ocasiona que se

fragmenten colectividades y golpea fuertemente a la industria nacional, lo que se traduce en nuevos competidores y perdedores en zonas económicas, países, sectores productivos y empresas (Rosales V, 2009)

Las condiciones laborales también han disminuido. Ahora son más comunes los contratos laborales a término fijo y en modalidad de prestación de servicios o por obra, ya que esto le ahorra a la empresa toda la carga prestacional de un trabajador de nómina; también se normalizaron contratos a medio tiempo, freelance y la subcontratación.

Una de las dicotomías más comunes que presenta la cuarta Revolución Industrial es que, por un lado, surgen nuevas capacidades que las personas jóvenes están aprovechando, así como la apertura de los mercados globales con mayor facilidad de tránsito a nivel mundial, lo que deviene en una mayor diversidad (étnica, de edad y género) en la fuerza laboral; por otro lado, aparecen problemas como la discriminación étnica y cultural y la pobre comunicación por el rezago de algunos debido al idioma.

La CEPAL dice que la globalización ayudó a reducir costos de transporte y comunicación, haciendo cada vez más estrecha la relación entre los países y sus pueblos, pero que para la gran mayoría de países en vía de desarrollo se convirtió en un punto en su contra reflejado en el incremento de su pobreza (CEPAL, 2021, P.8).

El principal costo para América Latina y el Caribe que puede tener la inestabilidad económica actual es que “se repitan los errores que se cometieron mediante las políticas de ajuste de los años ochenta, afectando innecesariamente el crecimiento y el empleo y, más que nada, sacrificando la inversión en infraestructura, educación e innovación” (Rosales V, 2009)

Los cambios demográficos son otro de los factores a evaluar debido a que hay varias tendencias relacionadas con este tema que vale la pena tener en cuenta al hablar del contexto laboral.

En América Latina y el Caribe la fecundidad ha venido en descenso y la esperanza de vida es mayor actualmente, de 1950 a 2015 la esperanza de vida aumentó 23 años (casi 4 años por década). (Cepal, 2014)

Tabla 2.

Tasa global de fecundidad y esperanza de vida al nacer.

PERIODO	TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD (hijos por mujer)	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (años)
1950-1955	5,9	52
1980-1985	4	65
2010-2015	2,2	75
2040-2045	1,9	81
2070-2075	1,9	85

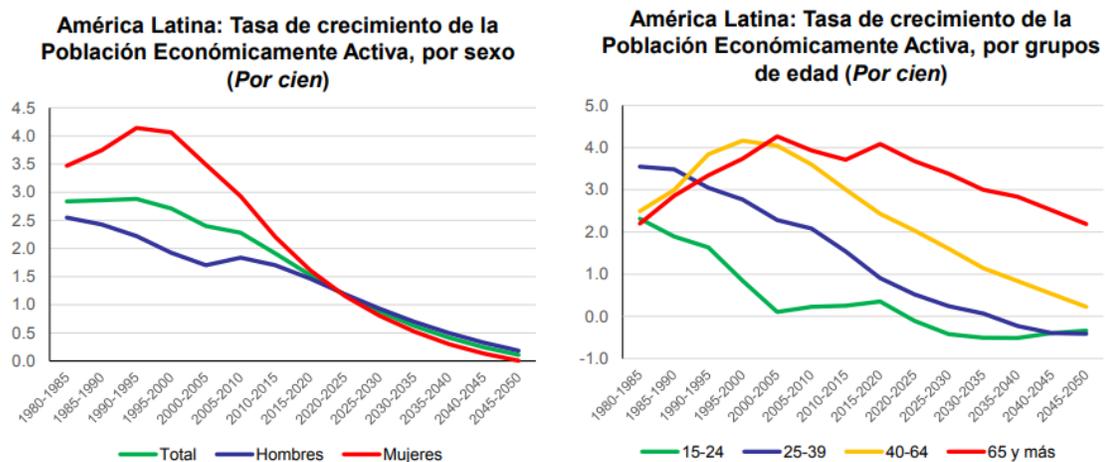
Nota: Información obtenida de La Comisión Económica para América Latina (CEPAL).2018.
Cifras comprendidas entre el periodo 1950-2075.

De acuerdo con Zulma Sosa de la CEPAL “la fuerza de trabajo seguirá creciendo en términos absolutos y el grupo que se incrementará con mayor ímpetu será el de la población económicamente activa de edad avanzada”, es decir que hay un envejecimiento poblacional que ocasiona una reducción de la fuerza laboral lo que a la larga ejerce presión sobre los sistemas de pensión, salud y cuidados (Sosa, 2018).

Con lo anterior es evidente que por la automatización de algunos procesos de producción y gestión, se afecten principalmente tareas de rutina que son puestos en su gran mayoría ocupados por mujeres.

Figura 1.

Tasas de crecimiento de la población por sexo y por edad



Nota: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)- División de Población de la CEPAL, 2018.

Con la nueva competitividad ocasionada por todo el cambio de la cuarta Revolución Industrial han aparecido nuevas exigencias en materia de seguridad, normas privadas de calidad, buenas prácticas y el cambio climático que todo líder de alguna organización sea grande o pequeña debe evaluar al momento de la toma de decisiones.

De igual forma, buscar y lograr un consenso sobre políticas integrales que protejan al trabajador y que ayuden a revertir la tendencia de precarización de los sectores no asalariados y de las nuevas formas de empleo es necesario en la era actual para combatir un poco el desbalance en materia laboral.

8.2. Identificar algunos tipos de liderazgo determinando su evolución

8.2.1. El liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo adula la conciencia de los trabajadores al tener en mente el interés colectivo y dejar de enfocarse en los intereses personales, es decir que lo motiva a comprometerse e interiorizar el logro de la misión de la organización.

El liderazgo transformacional fue estudiado por Bernard Bass quien argumenta que “un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo” (Mendoza Torres & Ortíz Riaga, 2006). Es decir, que son varias variables las que determinan el estilo de liderazgo a ejercer dentro de una empresa u organización.

Entonces, el liderazgo transformacional representa un beneficio para la colectividad ya que según Bass, en este se impulsa a que los colaboradores hagan más de lo esperado y como consecuencia se producen cambios en los grupos, en las organizaciones y en la sociedad (Bass B. , 1985). Este liderazgo descansa en la teoría de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow quien afirma que el líder debe conocer las necesidades individuales para motivar a sus empleados (Maslow, 1948).

Se denomina transformacional porque tiene inmersos varios aspectos de la vida de las personas ya que tiene relación con las necesidades humanas, específicamente las que tienen que ver con el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización (Mendoza Torres & Ortíz Riaga, 2006).

Un líder transformacional lo que hace es ejercer cierto nivel de guía, que en determinados casos se puede considerar como manipulación, al tratar de que los empleados o sus “seguidores” dejen de lado algunas necesidades insatisfechas personales de diversa índole por darle cabida al interés colectivo por lo que estimulan cambios de visión a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con esos miembros del grupo.

Uno de los ejemplos más claros y más comunes de este estilo de liderazgo en la actualidad es cuando las personas piensan en su crecimiento personal en el ámbito profesional pero a través de ese compromiso adquirido con la empresa y la consecución de las metas de la misma.

En este tipo de liderazgo tienen cabida los líderes auto dirigidos, auto regulados, auto actualizados y auto controlados, que son aquellas personas que teniendo en mente esa visión del objetivo grupal son potenciales para convertirse en líderes, lo que a la larga es muy beneficioso para la empresa por tener un efecto multiplicador al estimular el desarrollo individual como el colectivo (Mendoza Torres & Ortíz Riaga, 2006).

Ha sido uno de los estilos de liderazgo más estudiados, más que todo en organizaciones privadas, en lo militar y en la educación porque los líderes transformacionales lo que buscan es elevar las aspiraciones y expectativas de sus seguidores, pero también sus esperanzas lo que a la larga se traduce en una transformación y satisfacción del propio ser.

8.2.2. El liderazgo Transaccional

Burns define en 1978 el liderazgo transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores en donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo. (Mendoza Torres & Ortíz Riaga, 2006).

Este enfoque tiene sus raíces en la teoría del intercambio social y la justicia distributiva expuesta en Homans quien se interesa por las pautas de comportamiento o normas establecidas por el grupo y la forma en cómo los miembros se conforman o no con esas normas (Homans, 1961)

En este tipo de liderazgo el líder reconoce y sabe a ciencia cierta lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y siempre que el desempeño del seguidor lo justifique, el líder procurará velar para que este lo consiga, por lo que está presente el intercambio de recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado que responden a las necesidades y deseos de los seguidores siempre y cuando estos cumplan con lo encomendado por el líder (Bass B. , 1985).

Sí en un primer encuentro el intercambio fue satisfactorio para las partes se espera que la relación continúe con nuevas formas de intercambio y que se refuerce la experiencia pasada, lo que a la larga se traduce en el afianzamiento de la relación entre ambos.

A pesar de que esta teoría se vio limitada en su desarrollo empírico al ser considerada una fusión de distintas investigaciones ya publicadas, a lo largo del tiempo se ha mantenido ya que sirvió como puente entre el enfoque situacional y las nuevas teorías del liderazgo, además otra teorías más sofisticadas la han integrado y sirvió también como base para el surgimiento de la teoría líder-miembro (Ayoub Pérez, 2010, p.54).

Este estilo de liderazgo en la actualidad representa la base para la eficacia por cuanto el líder transaccional realiza intercambios para que cada parte satisfaga sus intereses personales e inmediatos con el fin de satisfacer intereses colectivos.

8.2.3. Modelo de liderazgo de rango completo FRL

Bernard Bass basándose en los conceptos fundamentales de Burns confirma la existencia de una relación costo beneficio entre el líder y los seguidores (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006)

Este modelo fue presentado por Bernard Bass junto con Bruce Avolio, quienes al ver que los líderes podían combinar diversos elementos de los diferentes tipos de liderazgo como patrón de conducta, vieron la necesidad de crear un modelo más completo que reuniera tanto elementos de liderazgo transformacional como del transaccional con el fin de obtener como resultado la satisfacción de las necesidades grupales así como de las individuales, a través del esfuerzo extra requerido para el logro

de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza Torres & Ortíz Riaga, 2006).

Este liderazgo tiene un efecto aumentativo. Es decir, que en la primera etapa se genera una relación transaccional de intercambio que puede limitarse a lo contractual, o puede avanzar a un intercambio social de beneficios. Si la relación se estanca no habría liderazgo sino supervisión, por el contrario si avanza, la relación transaccional de liderazgo puede generar una relación de madurez o liderazgo transformacional (Ayoub Pérez, 2010, p.57).

Se puede afirmar que en la actualidad este tipo de liderazgo es de los más utilizados ya que hoy en día los líderes buscan no sólo obtener ganancias para las organizaciones, sino que van más allá al buscar una motivación que conlleva felicidad para que los seguidores puedan dar lo mejor de sí en sus labores logrando una satisfacción personal.

8.2.4. Liderazgo Pasivo – evasivo

Por otro lado, en este estilo de liderazgo el líder no participa en el grupo directamente sino que otorga total libertad a los miembros del equipo para decidir y actuar. Pero sí proporciona el material necesario y es claro en decir que solo participará cuando se lo pidan. No se interesa en participar y muestra una personalidad clara de desapego, cautelosa, introvertida, indecisa, inconformista y racional (Bass, 2008).

También conocido como *Laissez faire*, palabra en francés que significa ‘dejar hacer’, en donde los trabajadores son los que toman la mayor responsabilidad en las decisiones bajo cierto grado de autonomía.

De acuerdo con el estudio realizado por José Luis Ayoub en el que se destaca que la correlación y regresión lineal simple confirman que un liderazgo transformacional más que uno transaccional, incrementa el desempeño de los funcionarios y el uso de un tipo pasivo-evasivo lo disminuyen (Ayoub Pérez, 2010, p.57); Si bien es cierto este estudio se realiza en la administración pública en México, es relevante en la presente investigación por cuanto da un panorama más amplio que es aplicable también a las empresas privadas por la relación entre líder y el seguidor.

En este tipo de liderazgo se debe trazar perfectamente la línea de la autonomía para que esta sea lo suficientemente flexible para los seguidores y claramente definida para el líder para evitar caer en el error de la permisibilidad y 'abandonar' a su equipo de trabajo.

8.2.5. Liderazgo Carismático

Surge en los años 80 y se considera como el nuevo paradigma del liderazgo ya que deja a un lado los procesos racionales del liderazgo para darle cabida a los aspectos emocionales y simbólicos enfocados en el impacto que tiene el líder en los valores, las emociones y las motivaciones de los seguidores y no solo en su comportamiento (Yukl, 2009). Entonces los rasgos de la personalidad se convierten en factor de estudio de donde se desprenden diferentes formas de liderazgo. Se enfoca en las reacciones emocionales individuales de los seguidores pero también en los procesos colectivos de motivación.

El carisma es entonces un rasgo de la personalidad que algunas personas poseen en diferente medida pero que hace que los demás lo traten como un líder. Esto se logra cuando los seguidores lo reconocen así a través de la entrega y confianza en el líder y este a su vez debe corroborarlo a través del éxito en la compañía y el bienestar de sus seguidores. Así se logra la dominación carismática legítima, no en función del reconocimiento de la cualidad sino en que surge en función de la devoción hacia el líder (Ayoub Pérez, 2020, p.61).

Si se habla de factores situacionales para que este estilo de liderazgo salga a flote se pueden mencionar 3:

1. Es más probable que el liderazgo carismático se dé en situaciones de crisis o estrés, ya que el líder tiene la oportunidad de dar una visión (que es compartida por los seguidores) o generar algún nuevo cambio y solución frente a un determinado problema, por lo que el reconocimiento hacia él surge al ser visto como una persona valiente y arriesgada.

2. El liderazgo carismático puede estar atado a un puesto de estatus alto que por el simple hecho de ostentarlo se dé, pero siempre y cuando el ejercicio de poder dé cabida a una meta aún más trascendental.
3. La oportunidad de articular una meta. Esta oportunidad bien aprovechada por un líder favorece el surgimiento de un liderazgo carismático

Surge entonces un vínculo emocional que despierta devoción, respeto y compromiso con la visión articulada por el líder y generar así algún tipo de respuestas emocionales que son trascendentales.

Hablando de la evolución de este estilo de liderazgo, a pesar de que este modelo ha pasado por diferentes evaluaciones y revisiones, los componentes del comportamiento se han mantenido estables y sólo se han reacomodado y/o fusionado (Ayoub Pérez, 2010, p.76). Es decir que el modelo se ha mantenido y ampliado para profundizar el modelo motivacional subyacente al vínculo entre el comportamiento del líder y del seguidor (percepción de este de los comportamientos carismáticos y de atribución de carisma).

8.2.6. Liderazgo E-Leadership

Este es uno de los tipos de liderazgo más novedosos. Dentro de este se incorporan el contexto actual de la innovación tecnológica dándole una importante atribución en la toma de decisiones, de planeación y control de la información por parte de los líderes.

Definido como un proceso social de influencia que está mediatizado por los sistemas de información avanzada con el objeto de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de los individuos, grupos y organizaciones (Lupano & Castro Solano, 2003).

Nace como respuesta a un modelo de negocio basado en el uso de la tecnología como herramienta principal para el desarrollo de la empresa. Se enfoca en desarrollar

esas capacidades de las personas para gestionar la tecnología de comunicación e información para así conseguir mayores beneficios para las organizaciones.

Los nuevos líderes son aquellos que usan el internet a diario (relacionado con el conocimiento y la información) y cuya capacidad de reacción es inmediata a cambios producidos en su entorno de interés, los cuales casi siempre se dan en cuestión de segundos. Actúan espontáneamente al momento de tomar importantes decisiones, por lo que se vuelve imperativo el manejo de la información así como la creación y construcción de sistemas propios.

Una persona con características de E-leadership es quien tiene pleno conocimiento y entendimiento de lo que se puede hacer con las últimas tecnologías; también se caracteriza por tener un amplio conocimiento técnico acerca de diversos temas en las áreas donde trabaja lo que le permite conocer el negocio y el mercado de ese negocio.

Pero no basta solo con lo anterior, estos líderes necesitan estar habilitados para hablar dos idiomas: el idioma de los negocios y el idioma de la tecnología, con el objetivo de poder hacer un engranaje entre ambas partes. Un líder de este tipo logra liderar efectivamente equipos que provienen de estos dos mundos y los puede conducir a que produzcan innovaciones en el mercado que sean útiles para la consecución de metas de la empresa.

8.3. Analizar la vigencia de los diferentes tipos de liderazgo en la gestión del talento humano actual

Luego de realizar el análisis a los tipos de liderazgo se concluye que cada uno ha aportado al crecimiento de las organizaciones, de los equipos y de quienes los componen; por ejemplo el liderazgo transformacional, brindó las bases para pensar en comunidad, pasando de tener grupos a equipos de trabajo y a tener un pensamiento colectivo. En esta etapa hay una evolución significativa y lleva a los líderes a pensar en las necesidades de sus equipos; sin embargo, así como hace sus aportes positivos, se identificaron oportunidades de mejora como la necesidad de pensar en los seres

humanos pertenecientes a estos equipos, sus aportes, sus esfuerzos y no sólo llevarlos por un camino establecido para el logro de un objetivo.

En el proceso de evolución de las formas de liderazgo cada día se amplía el scope pasando del individualismo a pensamiento grupal, a pensamiento en equipo y en el ser humano, donde los líderes se enfrentan al gran reto de identificar y entender que los integrantes de estos equipos son seres humanos con gustos, aficiones, necesidades y con necesidades, de crecimiento, de aprendizaje, económicos y sociales. Entonces es cuando, el liderazgo transaccional realiza su aporte, brindando herramientas al líder para entender que se pueden establecer metas y si estas son bien recompensadas la motivación será mayor y por ende los resultados también.

Con la Cuarta Revolución Industrial las empresas mismas se han encargado de crear planes y programas que les permitan preparar una fuerza laboral que esté a la vanguardia y que sea consistente en la consecución de metas corporativas bajo cuatro parámetros: sociedad, estrategia, tecnología y talento.

Esto se refleja en el cambio en las actitudes por parte de los líderes de las empresas, lo que demuestra su buena disposición de comprensión y adaptación a los cambios para hacer frente a los desafíos y tener éxito de la manera más realista en la coyuntura actual. Además, se preocupan mucho por idear novedosos proyectos y estrategias eficaces en los mercados dinámicos actuales que involucren activamente a los colaboradores de las empresas con el fin de encaminar la estrategia corporativa para que sea más efectiva.

Si bien el cambio que acarrió la Cuarta Revolución Industrial en el tema laboral, condicionando la posibilidad del éxito de las empresas fue vertiginoso, para algunos líderes seguirle el paso a esa evolución constante para afrontar los desafíos asociados con la transformación digital ha sido uno de los principales retos en su liderazgo empresarial, bien sea por su edad, por su manera de pensar o porque tienen criterios muy conservadores que les impide delegar fácilmente decisiones importantes a personas más jóvenes inmersas en las nuevas tecnologías.

Pocas empresas están implementando políticas para gestionar correctamente las nuevas amenazas como la excesiva concentración de los resultados a corto plazo, la

falta de comprensión plena de la tecnología disponible y falta de visión estratégica para ayudar a guiar sus esfuerzos.

Lo anterior se explica debido a las múltiples opciones tecnológicas disponibles en el mercado y que están al alcance de la sociedad en casi todos los lugares del mundo pero que algunos líderes no traducen fácilmente esas oportunidades impulsadas por la tecnología, careciendo de visión estratégica para guiar esfuerzos comunes, como por ejemplo, la definición clara de procesos para la toma de decisiones y estructuras organizativas que no limiten las capacidades del talento humano de la empresa sino que por el contrario, les permita desarrollar y compartir conocimientos a fin de generar innovación y mejoras para la organización.

En el segundo informe de DELOITTE sobre el liderazgo en la Cuarta Revolución Industrial “Personificación del éxito: ¿cómo liderar en la 4ta Revolución Industrial?”, se les preguntó a los líderes sobre el factor más importante para el impacto en una empresa y contestaron que era el factor social, por encima del factor financiero y la satisfacción del cliente.

Actualmente hay un grupo numeroso de líderes que confían plenamente en sus colaboradores y que son defensores del talento humano de la empresa misma por lo que se preocupan por capacitarse no sólo en el uso de la tecnología, sino en otros aspectos y temáticas adecuadas para enfrentar la transformación digital, lo que impacta positivamente en la sociedad, generando nuevas fuentes de ingreso sustentadas en iniciativas impulsadas conjuntamente.

Este tipo de líder identifica las necesidades de aprendizaje organizacional y por ende se esmera en darles a sus trabajadores una formación basada en las destrezas demostradas de cada uno de ellos para sacar el mejor provecho de sus habilidades, siempre adoptando la perspectiva de un aprendizaje constante y de mejora continua, con el fin de tener una fuerza laboral diversa. Es decir que se está hablando del liderazgo transformacional al dejar de lado el tema tradicional del desempeño individual y optar por promocionar el desempeño de grupo para promover la adaptación constante.

Por otra parte, el líder carismático actualmente tiene protagonismo ya que se ha destacado por su capacidad de tener éxito haciendo el bien y siendo muy amable con los colaboradores. Hoy en día se les conoce también como ‘supersociales’ porque son

muy hábiles al momento de negociar siempre piensan en la generación del impacto social producto de sus decisiones empresariales sin dejar de lado su constante optimismo.

El impacto social en la actualidad cobra mayor importancia en todo el mundo, no sólo por aspectos que se encuentran en la agenda internacional como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino porque de este se desprenden temas como la confianza, el cuidado del medio ambiente, el trabajo decente, el crecimiento económico y la equidad de género. La relación empresa-sociedad está en boga y cada vez es más estudiada siendo objeto de interés de los líderes empresariales a nivel mundial ya que al tener impactos positivos en la sociedad se traduce en la generación de nuevos flujos de ingresos para la empresa y ayuda a la estabilidad de crecimiento del negocio al tener en cuenta las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.

No obstante, hoy en día existe una percepción de que el sistema educativo no está haciendo esfuerzos para brindar una educación que esté a la vanguardia de los cambios por lo que los recién graduados no son muy eficientes a la hora de enfrentar los desafíos que se presentan a nivel empresarial. Sumado a esto, la falta de desarrollo de habilidades de los estudiantes que se limitan únicamente al uso de la tecnología sin ir más allá en innovación y creación de nuevas cosas, ha producido que los líderes ahora están optando por capacitar al talento humano con el que cuentan en vez de contratar nuevos talentos, lo que impacta directamente en la cifra de desempleo en jóvenes.

Ahora bien, los conceptos entre los jóvenes y los líderes experimentados presentan una brecha que cada vez se amplía más por cuanto no llegan a un acuerdo en cuáles son las habilidades más apropiadas y útiles hoy día para las empresas y quién es el responsable de desarrollarlas dentro de las mismas.

Por otro lado, hay líderes que basan sus decisiones en los grandes datos (*big data*) brindados por la tecnología y el análisis de indicadores, por lo que son bastante metódicos al momento de superar desafíos desarrollando estrategias corporativas para generar ventajas competitivas que vayan alineadas con los preceptos de la cuarta Revolución Industrial, obviamente haciendo seguimiento de las tendencias para analizar el contexto y poner en práctica el pensamiento crítico para la toma de decisiones. El estudio de Deloitte afirma que: *“las organizaciones lideradas con base en estrategias*

informadas están mejor posicionadas para tener éxito a largo plazo, pues las decisiones de sus líderes tienden a ser más confiables” (Deloitte, 2019, p.10).

El grupo que apoya e impulsa esa transformación lo hace desde las grandes inversiones en innovación y tiene la confianza de que son esas empresas las que están más blindadas, hablando de seguridad, por lo que están mejor preparadas para afrontar la cuarta Revolución Industrial al estar presente el uso de tecnología al interior de sus compañías.

Un líder caracterizado bajo los preceptos del e-leadership está más dispuesto a trabajar de la mano con las herramientas tecnológicas capacitando a sus trabajadores para sacar el mayor provecho de estas; tampoco le gustan las estructuras jerárquicas por lo que trata a todos como iguales inspirando confianza en un ambiente que es complejo y cambiante, lo que va de la mano con la cultura de transparencia y la comunicación en equipo. Estos líderes tienen gran capacidad de adaptabilidad a un entorno complejo y de hacer una retroalimentación para aprender de las experiencias.

Como se mencionó anteriormente, los profundos cambios producidos tanto en la sociedad como en la economía han ocasionado mutaciones en todos los aspectos de la vida, el ámbito laboral, las actividades y habilidades necesarias en la actualidad empresarial no son la excepción. Un ejemplo claro es la combinación que muchas empresas les exigen a sus colaboradores de tener habilidades tecnológicas (uso de herramientas y análisis de datos) con las habilidades de comunicación (socioemocionales).

De igual forma, los problemas que enfrentan hoy en día los líderes de las compañías son más grandes comparados con los problemas del pasado que podían ser resueltos por una sola persona, pero las necesidades actuales han obligado a buscar colaboración para encontrar salidas conjuntas a los problemas comunes. Por eso la incapacidad de trabajar eficientemente entre áreas o grupos de la compañía[2] es una gran preocupación en la actualidad porque impacta negativamente en el desempeño de las organizaciones, especialmente hablando de las bases del conocimiento porque cuando no hay transferencia de saberes el conocimiento se concentra en unos pocos, lo que crea retos en múltiples frentes que no son abordados de una manera unificada y

esto ocasiona que los problemas escalen fácilmente pudiendo ser solucionados en niveles medios o bajos afectando directamente la estrategia de la compañía.

Los líderes deben ser audaces a la hora de tener tacto para los prospectos de nuevos negocios, deben estar enfocados no solo en el crecimiento económico para la empresa, sino que tenga algún tipo de impacto en sus trabajadores y por ende en la sociedad para tomar ventaja del potencial del crecimiento inherente de la industria de la cuarta Revolución Industrial.

Las compañías que no invierten hoy en día en mejorar sus activos tecnológicos se ven relegadas al realizar negociaciones porque pierden oportunidades muy valiosas que las nuevas tecnologías ofrecen. Los líderes de estas compañías no son capaces de identificar aspectos como la innovación y la creatividad como ejes o atributos existentes en sus organizaciones por lo que la falta de visión afecta la creación de estrategias efectivas para capitalizar el negocio y la toma de decisiones.

Así mismo algunas de las personas que están a la cabeza de compañías ven la tecnología no como método de protección de sus posiciones sino como un cierto tipo de amenaza, una de las razones es que los líderes consideran que puede presentar desafíos que obstaculizan su capacidad de invertir en la industria de las nuevas tecnologías al pensar que el costo de la inversión es muy alta y el retorno de inversión no es inmediato; otra razón es que el éxito de esa inversión depende también del correcto uso e implementación de la nueva tecnología en la compañía y que también ven expuestos a que la seguridad de la organización se vea vulnerada.

[1] Se toman en cuenta estas cuatro (4) dimensiones que fueron establecidos en el estudio realizado por Deloitte en el año 2019 para su investigación sobre las tendencias globales de capital humano como las áreas de mayor impacto en los resultados anuales de la empresa, estudio que se tendrá muy en cuenta para el desarrollo del presente capítulo.[2] Se define como Silos Organizacionales

9. CONCLUSIONES

Para estar a la vanguardia con todos los cambios acaecidos en la actualidad se requiere priorizar la inversión en la formación y desarrollo de nuevos talentos, en la búsqueda de líderes jóvenes que renueven la manera de hacer las cosas, teniendo en cuenta la transformación digital y siempre teniendo en la mira la consecución de los objetivos empresariales, sin dejar de lado la parte social, hacer el bien se convierte entonces en un pilar fundamental para los líderes contemporáneos.

El líder que tiene orientación al cambio es percibido como un promotor de crecimiento e innovación, que ofrece nuevas formas de hacer las cosas y que además tiene gran capacidad de reacción inmediata para la resolución de problemas, toma riesgos y es visionario en la toma de decisiones.

Un buen líder es capaz de moldear su manera de dirigir de acuerdo con el escenario que tiene enfrente. Es decir, que dada una situación específica dentro de una organización el que es considerado buen líder puede combinar fácilmente y casi de manera natural diversos tipos de liderazgo para el logro de los objetivos de la empresa teniendo en mente siempre el beneficio económico, pero sin pasar por encima del bienestar del capital humano porque precisamente trabaja con este de la mano y lo hace sentir parte importante de la empresa, como un aliado.

El modelo de liderazgo que actualmente puede estar marcando la pauta, sabiendo que ya se está hablando de la quinta Revolución Industrial, es una combinación entre un liderazgo de rango completo y un e-leadership, ya que se busca tanto el interés colectivo como el particular satisfaciendo necesidades grupales e individuales. Estimular el desarrollo individual para crear líderes dentro de la organización puede resultar en ideas brillantes e innovadoras para las empresas.

El líder 4.0 o líder digital crea su propia estrategia de transformación enmarcada en la era digital y se asegura que esté alineada a los planes de la organización y el crecimiento de esta; adicional a esto, crea equipos conectados y motivados y los impulsa a crear una cultura de innovación, tolerancia al riesgo y mejora continua.

Este nuevo líder debe ser visionario del futuro, es un explorador que descubre el futuro y “regresa” para mostrárselo a sus equipos, esto significa también un reto muy

importante y es ser profeta con más conocimientos tanto de la industria en la que se mueve como en el mercado, permitiéndole adelantarse a hechos y competencias.

Como buen líder visionario, empoderado y conocedor tiene un reto aún mayor y es brindar las herramientas para que los integrantes de sus equipos crezcan profesionalmente y como seres humanos. De hecho, uno de sus retos es hacer que cada uno se convierta en líder dentro de sus propias responsabilidades con la capacidad de tomar decisiones, ya que estas últimas ya no están en manos de una sola persona, ahora se han descentralizado dentro de las estructuras más planas y colaborativas de las organizaciones.

10. RECOMENDACIONES

Uno de los retos más grandes a los que se enfrentan las empresas y los líderes es saber sacar el mejor provecho de los avances tecnológicos, sin que esto signifique pérdida de capital humano en las empresas, producto de la automatización de procesos. Para lograr contar con estos perfiles, se hace necesario emprender dos acciones: 1. Contar con baterías o instrumentos que permitan identificarlos en los nuevos candidatos y para los líderes ya existentes al interior de la Organización buscar por medio de capacitaciones de expertos ampliar este potencial.

Un insumo que puede brindar un punto de partida también son las mediciones realizadas al interior donde permite identificar las brechas y falencias y a partir de estas emprender planes de capacitación, seguimiento y nueva medición.

Por eso el líder que sabe combinar patrones de comportamiento en las situaciones adecuadas y en los momentos precisos, logra llevar a la empresa por el camino del éxito.

Además, hoy en día existen muchas compañías tecnológicas a nivel mundial lideradas por personas que son muy jóvenes, entonces en futuros ámbitos del desarrollo del tema es válido averiguar de qué forma esos líderes, considerados de nueva generación, han cambiado los paradigmas ya establecidos sobre la manera de dirigir las compañías con base en los colaboradores. revisar si no quitar

BIBLIOGRAFÍA

Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf

Armstrong, M., y Taylor, S., (2014). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice. Human Resource Management International Digest. 08 (04)*. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>

Banco de la República (2015). *Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso*. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional, Editorial Banco de la República. https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_230.pdf

Bandura, A. (1986). *Pensamiento y Acción. Fundamentos Sociales*. Barcelona: Martínez Roca.

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

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

Bass, B. M., & Stodgill, R. M. (1974). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

Chaparro, A. (2012). Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9956/ChaparroBarreraAlida2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

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

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Cepal (12 de noviembre de 2014). *El siglo XXI estará marcado por el envejecimiento de la población*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/el-siglo-xxi-estara-marcado-por-el-envejecimiento-de-la-poblacion-en-la-region>

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. ISSN: 0124-5821. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Da Silva, F., & Núñez, G. (2021). *Libre competencia en la era digital y la pospandemia. El impacto sobre las pequeñas y medianas empresas*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2021). Principales indicadores del mercado laboral. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (4 de marzo de 2021). *Plan Nacional de Desarrollo*.

Foro Económico Mundial (2016). World Economic Forum Annual Meeting 2016. Mastering the fourth Industrial revolution. http://www3.weforum.org/docs/WEF_AM16_Report.pdf

Gómez, M., Galvis-Aponte, L. A., & Vicente, R. (2015). *Calidad de Vida Laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso*. Cartagena: Banco de la República.

Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: its elementary forms*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Lord, R., Fori, R., y De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*. 34 (3), 343-378. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507384900436>

Lupano Perugini, M. L.y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista psicodebate. Psicología, cultura y sociedad*. Vol.6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0>

McKinsey & Company (2017). Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf>

Maslow, A. (1948). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review

Mendoza Torres, M., & Ortíz Riaga, 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*, 118-134.

Monterrosa, H. (4 de marzo de 2021). *Mipymes representan 96%del tejido empresarial y aportan 40% al PIB*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aponan-40-al-pib-2903247>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OECD (2021), Working age population (indicator). doi: 10.1787/d339918b-en (Accessed on 05 March 2021)

Palomo Vadillo, M. T., (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial

Pelasso, V. (12 de octubre de 2016). *BBC*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Peralta-Gómez, M. C. (2012). significados, cambios y contexto actual de trabajo. Estudio Interpretativo. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 165-182.

Randolph, A. y Blackburn, R. (1989). *Managing Organizational Behavior*. Universidad de Indiana.

Real Academia Española. (s.f.). Desempeño. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 14 de noviembre 2020, de <https://dle.rae.es/desempe%C3%B1ar#CqRHuck>

Rosales V, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio Internacional. *Revista CEPAL*, 77-96.

Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Revista Psicotherma*. 12 (3), 435-439. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72712316.pdf>

Sánchez Santa Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42 (1). 25-39. [file:///D:/Downloads/40 Anos de la teoria del liderazgo situa.pdf](file:///D:/Downloads/40%20Anos%20de%20la%20teoria%20del%20liderazgo%20situa.pdf)

Sosa, Z. (2018). *El impacto de los cambios demográficos en los mercados laborales*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. Nueva York: Free Press.

Yukl, G. A. (2009). *Leadership in organizations (7ma Ed.)*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

GLOSARIO

Liderazgo: Proceso entre dos o más personas, dentro de las cuáles siempre hay una persona que es líder y los demás cumplen el papel de seguidores o influenciados.

Competencia: Hacer lo adecuado con suficiencia y capacidad. Son aquellas características especiales que distinguen y diferencian personas con un buen nivel de desempeño de aquellas que no lo tienen.

Competitividad: capacidad de integrar saberes y habilidades en el momento oportuno para alcanzar los mejores resultados y/o resolver problemas.

Cultura Organizacional: se define como el ADN y la personalidad de la organización, que la caracteriza por su forma de ser, la cual tiene como base la misión, visión, objetivos y los valores corporativos.

Desempeño: “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio” (RAE, 2020).

Eficacia: “capacidad para cumplir con la tarea o el propósito que se persigue con el nivel de rendimiento esperado, mediante la integración de las subcompetencias cognitivas, sociales y del comportamiento en cursos de acción adecuados. (Bandura, 1986).

Eficacia Del Liderazgo: “Capacidad del líder para motivar o inspirar a los demás a realizar el propósito que se persigue, más allá de lo que puede influir con su autoridad formal” (Bass B. , 1985).

Gestión Del Talento Humano: Actividades relacionadas con la administración estratégica, integrada y coherente de las personas que trabajan en una organización, basada en el desarrollo y el bienestar de estos.

Innovación: Cambios presentados en procesos en el cual se introducen novedades ofreciendo mejoras, optimización aumentando la productividad.

E-Leadership: Es el modelo de liderazgo en el mundo actual, basado en el uso de herramientas de comunicación e información.

Nanotecnología: es un área de investigación que manipula la materia a escala atómica y molecular.

Equilibrio: Es un estado de cualquier sistema que busca la igualdad y balanza.