

## Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial

## Leadership: A Systemic Practice in the Future of Business

Yolanda González - Castro<sup>1</sup>, Omaira Manzano - Durán<sup>2</sup>, Marleny Torres - Zamudio<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Grupo de investigación GRINDES, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-7132>, Email: [yolanda.gonzalez@unad.edu.co](mailto:yolanda.gonzalez@unad.edu.co)

<sup>2</sup> Grupo de investigación GRINDES, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2715-8903>, Email: [omaira.manzano@unad.edu.co](mailto:omaira.manzano@unad.edu.co)

<sup>3</sup> Grupo de investigación GRINDES, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia, Colombia,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9091-5831>, Email: [marleny.torres@unad.edu.co](mailto:marleny.torres@unad.edu.co)

**Cómo citar:** González - Castro, Y., Manzano - Durán, O., & Torres - Zamudio, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64–72. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>

**Recibido:** 24 de Julio de 2020 / **Aprobado:** 27 de Octubre de 2020

### Resumen

El presente artículo con enfoque cualitativo de tipo revisión documental, discute la evolución del liderazgo y lo divide en tres etapas. A partir de estas rupturas, que emergieron del análisis de artículos científicos y reflexiones propias, el liderazgo trasciende y evidencia una nueva forma de gestión. En el documento se comparan las teorías de los rasgos, el enfoque conductual, el enfoque situacional, transformacional, transcultural y el liderazgo compartido. Como aporte al conocimiento sobre la evolución del liderazgo hacia nuevas teorías, se concluye que en un futuro debe emerger el liderazgo sistémico como el resultado de una evolución gerencial que se nutre de los aportes de las teorías que lo anteceden transformándose en una estrategia holística con una visión compartida de los elementos que orientaron el liderazgo a través de los años, e incluye elementos como la ética, la responsabilidad social, el trabajo en equipo y la interacción holística.

**Palabras claves:** Liderazgo, Visión compartida, Teorías, Organizaciones.

### Abstract

This article with a qualitative approach of a documentary review type, discusses the evolution of leadership and divides it into three stages. From these ruptures, which emerged from the analysis of scientific articles and own reflections, leadership transcends and shows a new form of management. The document compares the theories of traits, the behavioral approach, the situational approach, transformational, cross-cultural and shared leadership. As a contribution to the knowledge about the evolution of leadership towards new theories, it is concluded that in the future systemic leadership should emerge as the result of a managerial evolution that is nourished by the contributions of the previous theories, transforming into a holistic strategy with a Shared vision of the elements that guided leadership through the years, and includes elements such as ethics, social responsibility, teamwork and holistic interaction.

**Key words:** Leadership, Theories, Shared vision, Organizations.



\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [josalcedo@unisalle.edu.co](mailto:josalcedo@unisalle.edu.co)

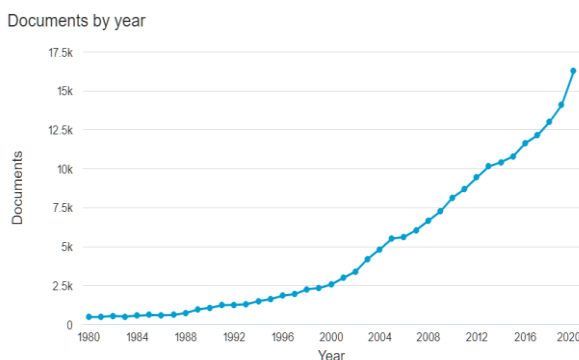
La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Artículo bajo licencia CC BY-NC (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## 1. Introducción

El liderazgo se perfila como un tema de preocupación en el campo de la administración tanto pública como privada. Anteriormente, muchos autores investigaban el liderazgo como algo psicológico incrustado en los rasgos de la persona; otros autores como McClelland, (1970) refutan esta teoría y argumentan que el liderazgo es esencialmente sociológico, que se puede explicar como un fenómeno que se construye socioculturalmente que funge desde contextos precisos (Citado en, Collado y Entrena, 2016).

De acuerdo con los resultados que arroja la base de datos Scopus, para la combinación de las palabras liderazgo y leadership, se puede apreciar que los académicos incrementan su interés y publicación en temas relacionados con el liderazgo, con un aumento permanente a partir de 1980 hasta nuestros días. (Ver figura1).



**Figura 1.** Documentos por año. Fuente: Las autoras a partir de la base de datos Scopus

La noción de liderazgo se asocia a un proceso sociológico que se caracteriza por una interacción entre el líder, los seguidores, y su situación común y de contexto (Redondo y Elboj, 2018). Investigadores como Sánchez (2008) manifiestan que el liderazgo de grupos

y organizaciones es una muy compleja interacción entre un individuo, el entorno social y la tarea.

El liderazgo es esa forma de relacionarse e influir en el otro socialmente, de manera interactiva entre dos o más personas que dependen entre sí para el logro de ciertos objetivos comunes, unidos en una situación de grupo (Gemmill y Oakley, 1992). Se podría decir, que el liderazgo es una relación dinámica y trabajadora, construida a través del tiempo, consistente en el intercambio entre el líder y el seguidor en el que el liderazgo es un recurso incrustado en la situación, para proporcionar orientación tendiente a la consecución de objetivos; el liderazgo es una transacción en curso entre una persona en una posición de autoridad y el entorno social.

Lo anterior da soporte para plantear los interrogantes sobre los enfoques de liderazgo en dirección hacia las dimensiones relacionadas con los atributos del líder, las características del seguidor, el contexto o situación, el proceso de liderazgo y los resultados o subproductos de la interacción.

En tal sentido, en el presente artículo se plantea ver el liderazgo desde un enfoque sistémico con el propósito de entender su pasado, confrontar su presente y plantear un futuro por investigar y comprender. Para lograrlo se realizó una revisión de artículos científicos sobre el tema, se identificaron los puntos de quiebre (en los que las teorías empiezan a develar los elementos propios del liderazgo) para luego discutir cuales elementos faltan por considerar (para que se logre ser holístico) y cómo podrían integrarse en nuevas investigaciones.

## 2. Metodología

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo revisión documental, a fin de permitir la conceptualización y develar relaciones considerables del tema a partir de otras investigaciones y revisiones teóricas previas. Además, el artículo contiene una reflexión del fenómeno del liderazgo, fundadas en la revisión teórica y conceptual.

La investigación contó con las siguientes fases: (1) Selección de diferentes enfoques científicos dirigidos en el tema del liderazgo (2) selección de teorías en el estudio del liderazgo de acuerdo con los objetivos, propósitos y alcances de la investigación. (3). revisión y análisis de la información presentada (4) análisis crítico y puntos de quiebre.

## 3. Resultados

### 3.1 Evolución del liderazgo

Se podría decir, sin temor a equivocarse, que el liderazgo existe desde que existe el ser humano, pues es parte de su esencia de vida en comunidad y se ve representada en todas las organizaciones que ha emprendido ya sea del orden familiar, militar, político o empresarial, al igual que en los grupos no formales, donde se establecen jerarquías o líneas de mando. Cuando el ser humano empezó a reflexionar en torno al liderazgo también dilucidó como aprovecharlo en la eficiencia organizacional, en el convencimiento a los otros para lograr seguidores, en el afianzamiento de ideas o en el “trampolín” para alcanzar el poder. Esas reflexiones han permitido construir teorías y modelos para comprender los tipos de liderazgo, sus características, las fuentes, el uso del poder, los elementos que lo

constituyen y el impacto. Así como también han logrado analizar lo ya escrito, por medio de investigaciones cuantitativas y cualitativas de las diferentes teorías y modelos. Sin embargo, estas investigaciones y reflexiones se construyeron utilizando el pensamiento lineal, desagregando los diferentes componentes que debe poseer un líder. De tal forma que, en el momento existe una gran variedad de literatura sobre el tema, más no existe aún un compendio desde un enfoque sistémico y una definición compartida por todos.

Esguerra y Contreras (2016) en su artículo Naturaleza del liderazgo, plantea la necesidad de construir un concepto y crear una taxonomía propia del tema basándose en la fenomenología y la metafísica. El autor señala la necesidad de definir el objeto de estudio y realizar una taxonomía de este desde un enfoque sistémico con enfoque cualitativo (no positivista). El autor propone un nuevo concepto basado en la dinámica de los sistemas. De igual forma plantea el mismo autor que en la naturaleza del influenciador de un grupo han de considerarse las voluntades individuales, los valores personales, la ética, las normas de comportamiento, la energía que se desarrolla espontáneamente por la influencia individual sobre lo colectivo y la creación de sistemas auto organizados impredecibles y dinámicos que generan cambios en la composición esencial del sistema buscando el equilibrio.

Por otra parte, Medina, Nava y Bong, (2010) afirman la necesidad de concebir las organizaciones como un todo de forma holística, donde todos los integrantes buscan transformaciones y se relacionan con un entorno. Siendo el hombre el núcleo fundamental del sistema el liderazgo le permite construir visiones compartidas,

valores, comunicaciones éticas en busca del cambio.

Aunque es indudable la calidad de las teorías que se aplican en el liderazgo organizacional y como la historia demuestra los logros de grandes líderes en todos los campos, también es importante comprender que para el mundo actual y futuro, caracterizado por su alta complejidad, no es suficiente con conocer los elementos del liderazgo en sus partes, se trata de liderazgo para agrupaciones humanas que son dinámicas, en permanente evolución y donde un elemento necesariamente ha de influir en el otro.

### 3.2 Pasado del liderazgo

Las primeras teorías del liderazgo como son la teoría de los rasgos y el enfoque conductual proponen al líder con unas cualidades básicas y una forma de ser y de actuar, en tal sentido se concentran en la esencia del líder. Hay coincidencia en los hallazgos teóricos que indican que poseer determinadas características de personalidad, cualidades o desarrollar determinadas actuaciones de forma específica no avala un ejercicio de liderazgo en forma exitosa.

Acorde a Murati y Pozo (citado por Loaiza y Pirela, 2015) se presentan como limitaciones teóricas: suponer una determinación genética y no de formación para los líderes, se centran en un estándar para la formación de conductas, no tienen en cuenta los valores para el adecuado liderazgo, ni valoran la influencia del contexto.

En los años 90 las nuevas teorías se basaban no en lo que el líder es sino en lo que el seguidor requiere. Lord y Maher afirman que “una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del

liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (citado por Castro, 2010). No se trata solo de alcanzar las metas propuestas sino de que haya respeto por el líder para seguirle con convicción. Las relaciones entre líder y seguidor se establecen bajo premisas de confianza y respeto mutuo, está dada por una serie de dinámicas de cambio que exigen el planteamiento de retos permanentes, pero su vez de esa capacidad para adaptarse a las situaciones (Capa Benítez et al., 2018).

En tal sentido emergen nuevas teorías entorno al liderazgo que hacen pensar en lo que se llamará primer momento de quiebre: No solo las características del líder o las acciones que logren alcanzar los objetivos (cumplir las tareas); son importantes, las relaciones con los otros (seguidores) y con el contexto (no seguidores), revisten gran importancia y repercuten en los resultados (García-Solarte, 2015).

### 3.3 Presente del liderazgo

Hasta el momento las teorías revisadas hacen ver cómo se van encontrando por los autores nuevos elementos en el proceso de comprender y definir el liderazgo. La teoría transformacional (Díaz, 2020), trae múltiples elementos en el orden del desarrollo humano y son entre otros: El autodesarrollo, la responsabilidad social, la visión compartida, el compartir el poder y la elevación de expectativas de los subalternos. La gerencia lleva unos enfoques más humanos y así lo asumen para el liderazgo. El dirigir personas implica el reconocimiento a la diversidad, a la individualidad en intereses, siendo necesario que el líder trabaje con la personalidad de sus dirigidos ayudándole a alcanzar sus fines personales, así como los procesos productivos de la organización (Rojas et al., 2020)

Esta teoría, que es una de las más aceptadas hoy en día, involucra dos aspectos internos muy importantes del liderazgo como son la motivación (autodesarrollo y elevación de las expectativas) y la participación (compartir la visión y el poder). Adicionalmente incluye una de las estrategias que los mismos usuarios reclaman y que aplica tanto interna como externamente como es la responsabilidad social empresarial basada en la ética, la sostenibilidad y el desarrollo humano. Se habla de una serie de dimensiones bajo las cuales se estudia y se entiende el liderazgo como el transformacional, un liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez faire* (Rabanal y Huamán, 2020).

Este podría llamarse **el segundo momento de quiebre**: advierte como el liderazgo debe ir más allá de las metas y los objetivos de productividad, el logro del poder o las expectativas del líder. Si bien los resultados de la investigación evidencian una relación directa entre la capacidad de liderazgo y el estilo del líder con el desempeño de los colaboradores (Rivera y Conrado, 2016), el papel del líder se orienta a influir hacia cambios positivos en los seguidores a partir de lo que el mismo desea cambiar y sueña construir desde la ética y los valores.

### 3.4 Futuro del liderazgo

Aún en las teorías futuristas existe un asomo de la “teorías de los rasgos” pero ha evolucionado a un mundo global, en tal sentido se habla de líderes con características transculturales. Ejemplo de ello se encuentra en el artículo de Tomás (2011), cuyo objetivo fue analizar los prototipos de liderazgo para el futuro desde la perspectiva de los gerentes en formación.

Ahora bien, algunas investigaciones han determinado el liderazgo como un trabajo compartido entre todos y no de una sola persona y en algunos casos hasta es necesario el apoyo de personal externo (Carson, Tesluk y Marrone 2007). Mientras otras investigaciones demuestran que variables exclusivas del individuo, de su trabajo o del nivel organizacional pueden actuar como sustitutos del liderazgo o neutralizar los propósitos de los líderes frente a sus subordinados.

Por otro lado, Avolio (2007) realizó diversas investigaciones donde claramente se observa las ventajas del liderazgo electrónico, considerándolo un proceso de influencia social mediado por las tecnologías de la información que permitirá conducir a transformaciones del comportamiento y desempeño de los colaboradores. En tal sentido el autor ve la relevancia del contexto en el cual se practica el liderazgo pues no solo coexiste con estas tecnologías, sino que permite una adecuada interacción en un mundo globalizado.

Karp y Helgo (2008) plantean un cambio radical a lo que se conoce como teoría de los rasgos, donde los atributos que identifican al “líder ideal” se asocian con unas características que le permitan actuar efectivamente. Estos planteamientos se explican en razón a que las decisiones no las toma una sola persona sino es el resultado de una interacción entre varias personas. Es decir, no depende de unos rasgos de personalidad o de comportamiento sino de una visión sobre lo que ocurre en los permanentes cambios del contexto.

En ese orden de ideas el liderazgo no se posee sino por el contrario “se crea” por medio de la identidad y de las relaciones. Se precisa entonces la comprensión del sistema

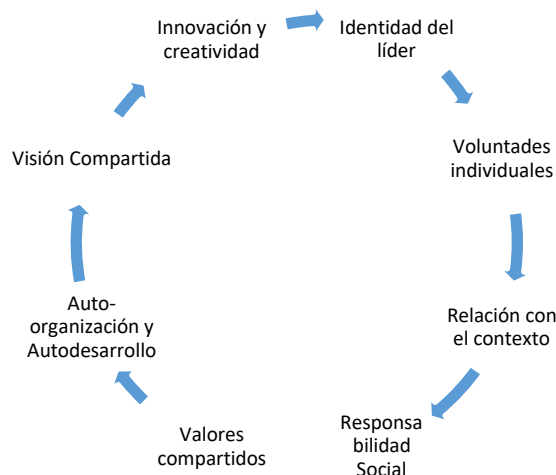
por parte de los líderes, que les permita adelantarse a los hechos y actuar bajo estrategias y actuaciones pensadas y adecuadas al medio y a la situación que se les presenta.

En esta perspectiva las investigaciones demuestran como en los próximos años los líderes no estarán centrados en la toma de decisiones, puesto que esto se hará colaborativamente y en forma colectiva, (Mata, 2015). Se orientarán a crear las condiciones que permitan a la gente innovar, ser más imaginativos, más creativos, que respondan a los cambios en forma ágil y donde la triada participación, colaboración y transparencia sean de estricto cumplimiento.

El líder se encuentra ante un nuevo paradigma, en el que está llamado a potencializar y preparar a sus colaboradores, trabajando con ellos como parte integral de equipo bajo un ambiente de motivación, apoyo y confianza para alcanzar las metas mediante el esfuerzo colectivo (Díaz et al., 2018).

**Tercer momento de quiebre.** Los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones y los cambios en la administración del futuro integran conocimientos globales y formas de interacción participativa que, si el líder los aprovecha, pueden constituirse en una oportunidad para sus organizaciones desplazando la función de toma de decisiones al equipo de trabajo mientras el líder se centra en los propósitos fundamentales de comunicación efectiva y de hacer de ese equipo “el mejor”.

Los tres momentos de quiebre o ruptura que se identificaron permiten evidenciar los siguientes elementos del liderazgo (Ver figura 2).



**Figura 2.** Elementos del liderazgo. Fuente: Las autoras.

De las teorías expuestas por los autores ninguna ha valorado todos los elementos del liderazgo, pero cada una ha aportado en la construcción de sus elementos. La más cercana a esta concepción de liderazgo sistémico es la teoría transformacional, aunque aún no se conocen investigaciones que tomen todas las variables e indiquen las influencias recíprocas. Se propone tener en cuenta los elementos del liderazgo para nuevas investigaciones que permitan una visión holística del mismo.

Se puede apreciar, que la evolución de la administración ha permitido la misma evolución del liderazgo; es así como cada teoría de liderazgo se ha construido en momentos de crisis y apogeos de nuevas formas de administración.

Desde el pensamiento sistémico es posible esclarecer la necesidad de ver el liderazgo desde un enfoque holístico que integre todos sus elementos y que permita considerar puntos de acuerdo en su definición.

Por último, se presenta la definición de liderazgo de los autores desde un enfoque

sistémico y como resultado de la reflexión: El liderazgo es la virtud que consiste en poseer una identidad capaz de unir las voluntades individuales, los valores organizacionales y la información del contexto para dotar de poder a grupos de personas, que comparten una visión común, para lograr por medio de la creatividad, la innovación y la energía espontánea, la auto organización y el autodesarrollo con responsabilidad social y respeto por el otro.

#### 4. Conclusiones

Revisar desde las teorías de liderazgo, el presente pasado y futuro permitió encontrar los elementos del liderazgo que se han ido consolidando a través de largos años de trabajo y reflexión de los autores. Cada una de las teorías tiene grandes aportes y han permitido orientar la gerencia de las organizaciones por muchos años en forma óptima.

La teoría de los rasgos a pesar de ser una de las primeras ha subsistido por mucho tiempo, aunque no se han encontrado en las investigaciones que se han realizado, elementos para corroborar y evidenciar plenamente sus postulados. Sin embargo, se plantea actualmente una nueva teoría referente a la identidad del líder.

Una de las teorías más aceptadas en los últimos tiempos por sus postulados modernos y humanos es la teoría transformacional, de allí se derivan aspectos como la necesidad de compartir el poder y la toma de decisiones y se sustenta en la ética y la transparencia. Igualmente, la teoría del liderazgo compartido empieza a evidenciarse como una de las teorías que orientará el liderazgo en el futuro.

La revisión literaria permitió encontrar tres puntos de quiebre que han permitido evolucionar al liderazgo y están relacionados con el entendimiento del líder y de sus seguidores, la necesidad de impulsar el liderazgo desde la ética, los valores y la responsabilidad social y por último la necesidad de dar un cambio al liderazgo como trabajo en equipo donde se comparte el poder desde una misma visión para lograr el auto desarrollo.

#### 5. Referencias

- Avolio, B.K. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theorybuilding. *American Psychology*, 62, 25–33
- Esguerra, G., y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, *Estudios Gerenciales*, 32(140). 195-296
- Castro, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28 (2), 227-258
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., y Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., y Capa Benítez, X. del R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273–284.

- Collado-campaña, F., y Entrena-durán, F. (2016). Propuesta De Análisis Desde El Constructivismo Estructuralista. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 2015, 57–90.
- Díaz Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 1–21. <https://doi.org/10.12804/revistas.uorao.edu.co/empresa/a.7854>
- Díaz Sarmiento, C., Roncallo Lafont, L., López Lambrano, M., y González Barranco, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía & Administración*, 15(1), 71–88. <https://34.232.194.9/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gemmill, G., y Oakley, J. (1992). Liderazgo: ¿un mito social alienante? *Relaciones humanas*, 45 (2), 113-129. <https://doi.org/10.1177/001872679204500201>
- Karp, T., y Helgo, K. (2008). El futuro del liderazgo: el arte de dirigir personas en un entorno de complejidad. Recuperado de: <http://www.larioja.org/upload/docum>ents/683953\_HDBR\_N\_170-2008.El\_futuro\_del\_liderazgo.pdf
- Loaiza, C., y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171
- Medina, C., Nava, Á., y Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10(2), 133-138
- Mata, P. (2015). “Dos ojos o más”. Liderazgos colectivos en el marco de la acción de una ciudadanía transformadora. *Diálogo Andino*, 47, 115–121.
- Rabanal Oyarce, R., y Huamán Muñoz, C. R. (2020). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 26. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20192.525>
- Redondo Sama, G., y Elboj Saso, C. (2018). Liderazgo y creación social: una aproximación a las principales aportaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, 21, 109–125. <https://doi.org/10.17345/rio21.109-125>
- Rivera Cerpa, Y. M., y Conrado Tobón, 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. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.19.2901>



Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quinonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia-Coleccion De Filosofia De La Educacion*, 1(28), 237–262.

Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25(1), 1-39.

Tomás, C. (2011). Values and leadership expectations of future managers from transforming societies. Recuperado de: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/forschung/schriften/doc/16.pdf>