



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Liderazgo compartido en la toma de decisiones en la empresa corporativa

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de licenciada en Administración de Empresas

**AUTORAS**

Vega Raymondi, Verónica Liz (0000-0001-5255-7677)

Villanueva Vega, Lina Kety (0000-0002-7649-0507)

**ASESOR**

Jorge Luis Ojeda Pino (0000-0002-9590-033X)

**Lima, setiembre de 2020**

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por la constante exigencia académica demostrada durante todo este tiempo, que ha permitido contribuir a nuestro desarrollo como profesionales de la carrera. De igual manera, agradecemos, de manera especial, a todos los autores que han aportado sus posiciones en cada uno de sus artículos y que han hecho posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

## Resumen

La presente investigación tiene el propósito de explicar si el liderazgo vertical y el liderazgo compartido coexisten en la empresa corporativa en la actualidad, puesto que, de acuerdo al contexto, puede predominar uno u otro liderazgo en el proceso de toma de decisiones. Para ello, se llevó a cabo un estudio cualitativo de treinta artículos científicos para analizar y diferenciar las posturas de los autores que han estudiado la evolución del liderazgo según el crecimiento de las organizaciones. El desarrollo de la investigación, principalmente comprende: la evolución y conceptualización de los liderazgos vertical y compartido; y el grado de su aplicación en las organizaciones según los enfoques más relevantes.

El tema del liderazgo compartido adquirió mayor importancia en los últimos veinte años, a raíz del cambio en las formas de conducción y gestión de las empresas. Tradicionalmente, el liderazgo vertical se define como un liderazgo jerárquico de arriba hacia abajo, donde el líder formal conduce al equipo. A diferencia de este, el liderazgo compartido surge entre los miembros del equipo, los cuales interiorizan la misión y visión de la organización y se apoyan para lograr el propósito común. Este liderazgo se consolida con la formación de organizaciones más horizontales.

A partir de la investigación, se concluye que el uso del liderazgo vertical permite que el líder formal defina los objetivos de la organización y el diseño del equipo. Por su parte, el liderazgo compartido impulsa al equipo en el diseño de las estrategias, lo que le otorga una voz activa dentro de la toma de decisiones.

Como una limitación a la presente investigación, no se ha explicado el desarrollo del liderazgo en las empresas de la región de Sudamérica, ya que, en la última década, están expandiéndose grupos empresariales locales hacia otros continentes. Así mismo, podría iniciarse estudios de otros tipos de liderazgo nacientes en esta región.

La investigación tiene implicancias para las empresas actuales, puesto que va a contribuir en el conocimiento sobre los principales aspectos del liderazgo compartido y vertical. Asimismo, va a aportar en el análisis para la aplicación del tipo de liderazgo más conveniente de acuerdo al contexto y la futura implementación con el objeto de resultados sostenibles.

Palabras claves: Liderazgo vertical - Liderazgo compartido - Toma de decisiones - Corporaciones - Equipos - Comportamiento transformacional - Empoderamiento.

## **Abstract**

The present research aims to explain whether vertical leadership and shared leadership coexist in the corporate company today, since, according to the context, one or the other leadership may predominate in the decision-making process. To this end, a qualitative study of thirty scientific articles was carried out to analyze and differentiate the positions of the authors who have studied the evolution of leadership according to the growth of organizations. The development of the research mainly includes: the evolution and conceptualization of vertical and shared leadership; and the degree of its application in organizations according to the most relevant approaches.

The issue of shared leadership has acquired greater importance in the last twenty years, as a result of the change in the ways of conducting and managing companies. Traditionally, vertical leadership is defined as top-down hierarchical leadership, where the formal leader leads the team. Unlike this, shared leadership arises among team members, who internalize the mission and vision of the organization and support each other to achieve the common purpose. This leadership is consolidated with the formation of more horizontal organizations.

The research concludes that the use of vertical leadership allows the formal leader to define the goals of the organization and team design; and then shared leadership drives the team in the design of strategies by giving it an active voice in decision-making.

As a limitation to this research, the development of leadership in companies in the South American region has not been explained, since in the last decade local business groups are expanding to other continents. Likewise, studies of other types of emerging leadership in this region could also be initiated.

The research has implications for current companies, since it will contribute to the knowledge about the main aspects of shared and vertical leadership, as well as the analysis for the application of the most suitable type of leadership in its context and its future implementation with the object of sustainable results.

**Keywords:** Vertical Leadership - Shared Leadership - Making Decision - Corporations Teams - Transformational behavior - Empowerment.

## **Introducción**

Junto con el surgimiento de las compañías industriales, fue necesaria la implementación del liderazgo para su conducción. Este liderazgo innato es el liderazgo vertical, que permite que el líder demuestre habilidades o conductas para una adecuada administración de la empresa. Pero, con el transcurso del tiempo, el liderazgo se fue transformando hasta el surgimiento del trabajo en equipos, donde se empodera a los miembros para que compartan el liderazgo desde el interior de este. Esta es la forma como se aplica el liderazgo compartido.

En el presente trabajo de investigación, se cuestiona la coexistencia de ambos liderazgos, liderazgo vertical y liderazgo compartido dentro de la empresa corporativa. Para tal fin, se realiza un análisis histórico y comparativo, tomando como punto de partida el post-industrialismo hasta la actualidad.

El objetivo general de la presente investigación es determinar si el liderazgo vertical o el liderazgo compartido coexisten en la empresa corporativa en la actualidad.

De allí se desprenden tres (3) objetivos específicos. El primero es determinar en qué casos es aplicable el liderazgo vertical. El segundo objetivo es determinar en qué circunstancias predomina uno u otro liderazgo. Un tercer objetivo planteado es determinar cuáles son los comportamientos que están presentes en ambos tipos de liderazgo para el logro de los resultados empresariales.

En la segunda mitad del Siglo XX, las organizaciones comerciales o corporaciones de negocios, principalmente en Estados Unidos y Europa, evolucionaron en su expansión local y regional ejerciendo una fuerte influencia en el dinamismo económico. Esto ocurrió debido al descubrimiento de nuevos mercados de productos y, principalmente, al nacimiento del rubro de servicios.

Este cambio histórico se conoce como la sociedad post industrial, concepto introducido por economistas y sociólogos de la época, principalmente por los autores (Bell, García, & gallego, 1976). Para este renombrado autor, la mayor fuerza de trabajo ya no radica en la extracción e industrialización, sino en el surgimiento de una economía de servicios donde se incluye el comercio, las finanzas, el transporte, la sanidad, el recreo, la investigación, la educación y el gobierno.

Bell et al. (1976) contribuyen con el surgimiento del postindustrialismo al plantear que, con el desarrollo de las tecnologías de la información, se genera una ruptura histórica de las ideologías y modelos previos, lo que da paso a la economía de mercado. De esta manera, se sientan las bases de nuevas fuerzas de transformación e innovación de la economía. Estas radican en el conocimiento, la información, la educación y el capital humano. Las principales sociedades postindustriales que surgieron en esta época fueron Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Australia, entre otras.

En esta economía de mercado, las fuerzas externas influenciaron en gran medida en la expansión de las corporaciones, las cuales generan cambios sustanciales en su estructura o adaptan el desarrollo de sus operaciones a las condiciones de los nuevos mercados. En el aspecto científico y tecnológico, se evidencia la innovación en la implementación de la planta, equipos y procesos. En cuanto a los factores demográficos y socioculturales, por ejemplo, en la instalación de una sucursal y al contratar personal, debe considerarse que, en el radio de acción, existe un sistema cultural y social que asume determinadas creencias y valores que deben respetarse.

En esta misma línea, otra fuerza externa sería el aspecto político legal, que está sujeto a las regulaciones emanadas por el gobierno, organismos fiscalizadores y normativas vigentes, entre otros. Esta fuerza externa influye en las decisiones de inversión y en los costos de las empresas. Sin embargo, la fuerza económica es la de mayor influencia en las operaciones de las corporaciones, puesto que los cambios económicos locales y regionales, por su propia naturaleza, afectan a la sociedad en su conjunto cambiando o modificando estructural o coyunturalmente las reglas del mercado.

Para Farnham y Horton (1993), las empresas se distinguen en tamaño y alcance, desde pequeñas empresas locales, medianas empresas con varios cientos de colaboradores, hasta grandes empresas multinacionales con miles de empleados con facturaciones de millones de dólares anuales. Las empresas proporcionan una amplia gama de bienes y servicios en los tres sectores económicos: sector primario, es el extractivo de los recursos naturales; sector secundario, donde se transforman e industrializan los productos terminados y; sector terciario, conocido de esta manera al rubro de los servicios.

Desde 1950 en adelante, se inicia una expansión acelerada de las empresas multinacionales norteamericanas que mantienen sus características estructurales hasta la actualidad. La

expresión “empresa multinacional” se utilizó por primera vez en un informe del *Business Week*, publicado el 20 de abril de 1962. Este término evoca mejor el fenómeno de la expansión empresarial a nivel mundial.

En los años sesenta, surgen las multinacionales europeas y japonesas. Y, en los años ochenta con el fenómeno de la globalización, se usa la denominación de empresa multinacional a nivel de todas las regiones. También, se les conoce como corporaciones, corporaciones mundiales, sociedades multinacionales, transnacionales, entre sus posibles combinaciones.

Las corporaciones, por naturaleza, son una entidad comercial privada que existe legalmente separada de sus propietarios, llamados accionistas. La responsabilidad legal de los accionistas está limitada estrictamente a su inversión; y su porcentaje de participación está definido por la cantidad de las acciones que obtienen dependiendo de su inversión. Generalmente, los accionistas trasladan la gestión y las operaciones a una mesa directiva o también llamado comité directivo.

Este comité directivo tiene tres responsabilidades fundamentales: la responsabilidad de diseñar una estrategia y dirección de la compañía; evaluar las políticas financieras, así como el seguimiento de la situación financiera; y, finalmente, la función gerencial u organizacional, que contempla nombrar y remover al gerente general (CEO). Además de estas funciones, debe asegurarse de darle la autoridad adecuada y definir claramente sus roles.

En la misma línea que las corporaciones evolucionaron, los estudios de liderazgo mantuvieron un dinamismo constante por ser una de las áreas más importantes dentro del campo de la Administración de Empresas. En este contexto, los conceptos de liderazgo y sus diferentes formas y estilos se han ido adecuando en la gestión para la toma de decisiones en busca de resultados sostenibles que es lo que toda organización espera lograr.

Muchas escuelas coinciden en definir el liderazgo como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores. Para Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), este proceso de influencia se explicaría a partir de ciertas características y conductas que el líder debe poseer, las cuales deberán ser percibidas y atribuidas por los seguidores dentro de un contexto determinado en el proceso de liderazgo.

Bajo esta misma perspectiva, el liderazgo es un proceso donde se logra influenciar a otras personas para que comprendan y acuerden lo que se va a realizar y cómo puede hacerse de

manera más efectiva. Así también se entiende como el proceso que facilite los esfuerzos individuales y colectivos para lograr un objetivo compartido (Yukl, 2002).

Los estudios de liderazgo han transcurrido por cuatro escuelas o enfoques durante la época contemporánea. Estos son los siguientes: teoría de los rasgos, enfoque conductual, enfoque situacional o de contingencia y enfoque transformacional.

En primer lugar, el *enfoque de los rasgos* tuvo gran auge entre los años 1920 y 1950, y luego resurgió en los años noventa hasta la actualidad. El investigador Bass (1990) en su estudio sobre una visión del liderazgo transaccional al transformacional, sostiene que ciertos rasgos o características perdurables en las personas diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Estas diferencias individuales para liderar están enmarcadas en las teorías de la personalidad. En ese sentido, un elevado nivel de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión constituyen los atributos del líder.

Para Yukl (1992), el enfoque de los rasgos definiría si la persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no asegura que este sea exitoso. En la búsqueda de un liderazgo efectivo, el autor incorpora las siguientes características que el líder debe poseer: elevado nivel de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Un elevado nivel de energía y tolerancia al estrés permiten afrontar las demandas urgentes en la toma de decisiones. La integridad y madurez emocional ayudarán al líder a mantener buenas relaciones con sus pares, superiores y subordinados. Por último, la autoconfianza impulsa al líder a lograr objetivos complejos de manera más efectiva; asimismo, permite que este ejerza una influencia positiva sobre sus seguidores.

En segundo lugar, el *enfoque conductual* cobró importancia entre los años 1950 y 1960. Este enfoque se concentra en el análisis de las conductas de los líderes y las relaciona con un liderazgo efectivo. Según las mediciones realizadas, los seguidores analizan la conducta de su líder en relación con la *estructura* de su labor como organizar el trabajo, definir roles y obligaciones, entre otros. Es decir, las evalúan en aspectos relacionados a la forma como se consigue la tarea.

Otra forma de analizar la conducta del líder es orientada a la *consideración*. Es la forma como el líder mantiene o mejora su relación con los seguidores. Incluyen el respeto, confianza y generación de un clima de camaradería. Yukl (1992) considera que, bajo este



enfoque, se espera que los líderes efectivos manifiesten las conductas adecuadas según el tipo de situación.

En tercer lugar, en la década del 70, surge el *enfoque situacional*. Este enfoque analiza la relación entre líder-seguidor; y determina que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Para aplicar este modelo, es necesario el diagnóstico del nivel de desarrollo del seguidor, la flexibilidad para aplicar el estilo de liderazgo, y la alianza entre el líder y el seguidor para gestionar adecuadamente el desempeño de este último. El enfoque situacional sugiere que, al identificar las características del seguidor (experiencia, nivel de compromiso, habilidad hacia la tarea, entre otros), el estilo de liderazgo puede moderarse: ser más directivo, brindar asesoría o ser de apoyo.

Finalmente, el enfoque más estudiado en la actualidad es el *enfoque transformacional*. Su principal impulsor es Bass (1985), quien describe que el liderazgo transformacional surge de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Desde este enfoque, se analizan las características transformacionales de los líderes, a partir de la concientización de la importancia y el valor que reditúan los resultados obtenidos al realizar las tareas asignadas. Asimismo, se busca que los objetivos personales del seguidor trasciendan hacia los objetivos de la organización, lo que lo hace parte importante de los logros obtenidos de la misma.

Los componentes del liderazgo transformacional son los siguientes: *el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada*. Los líderes se comportan como modelos: demuestran conductas éticas y morales. Por ello, sus seguidores los quieren imitar. Logran ganarse el respeto, la admiración y confianza. Asimismo, fomentan el espíritu del grupo, la formulación de ideas innovadoras, y se preocupan por el desarrollo y necesidades de sus seguidores.

Luego de revisar la evolución de los enfoques de liderazgo, se puede determinar que en la actualidad existen dos corrientes de liderazgo ampliamente estudiadas en los últimos cuarenta años. Estas son el liderazgo vertical, que se asocia a las empresas tradicionales industriales; y el liderazgo horizontal o compartido, que se vincula a las compañías tecnológicas como producto de la expansión mundial de las telecomunicaciones a inicios de los años noventa.

Muchos autores están de acuerdo en denominar al liderazgo convencional o tradicional como liderazgo vertical. Y lo definen como un proceso de influencia jerárquico descendente, es decir, el liderazgo vertical va de arriba hacia abajo, desde la cabeza del equipo hacia los seguidores. Esta influencia deriva de un solo individuo llamado líder formal, quien sería el gerente que se posiciona jerárquicamente por encima del equipo y puede ser un miembro interno o externo que cuenta con autoridad formal.

Una característica resaltante del liderazgo vertical ha sido centrar al líder como eje del liderazgo. Los estudios se enfocan principalmente en la forma cómo influye el líder hacia los seguidores de su equipo; por ello, el líder sería el responsable del diseño del equipo, especificación de las tareas, asegurar los recursos necesarios, identificar las funciones de los miembros y, por ende, recae en él los resultados del equipo (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Este paradigma de liderazgo vertical se ha mantenido durante muchas décadas.

Cuando los resultados del trabajo del equipo no son los esperados, la razón principal estaría asociada con la forma como se direcciona al equipo. Esto puede deberse a que es poco probable que el único líder designado presente todos los comportamientos necesarios para la efectividad general del equipo. Estos comportamientos están asociados al modelo de liderazgo que adopte el líder pudiendo ser más directivo, negociador, empático o de apoyo; y también dependerá, en gran medida, del contexto de la organización (Avolio, Jung, & Sivasubramaniam, 1996).

Con el auge de las empresas de tecnología y gestión del conocimiento, se produjo una transición de la fuente de influencia del liderazgo. A diferencia del liderazgo vertical, donde la influencia jerárquica proviene de un solo individuo exterior (de arriba hacia abajo), este liderazgo radica en el interior del equipo estratégico, conocido como liderazgo propio o autoliderazgo.

Para Houghton, Neck y Manz (2003), el autoliderazgo es un proceso a través del cual las personas se influyen a sí mismas para lograr la autodirección y encuentran la automotivación necesaria para desempeñarse. Es decir, cada miembro puede proponer nuevas soluciones o trabajar en los cambios de ciertos procesos de forma autónoma, según su formación, habilidades y especialización. Este sería un antecedente del liderazgo compartido.

En las dos últimas décadas, se ha producido un incremento en la difusión de la literatura sobre el liderazgo compartido. Los pioneros en el estudio de liderazgo compartido

principalmente son los investigadores Craig L. Pearce, Jay A. Conger, Jay B. Carson, Michael D. Ensley, Maj S. Fausing, Bruce Avolio. Dentro de sus estudios realizados, el concepto más aceptado para definir el liderazgo compartido es el de Conger y Pearce (2003), quienes definen al liderazgo compartido como un proceso de influencia dinámico e interactivo entre individuos de un grupo. Para estos autores, el objetivo es guiarse mutuamente hacia el logro de objetivos grupales u organizacionales o ambos. El liderazgo se distribuye ampliamente entre un conjunto de individuos en lugar de centralizarse en manos de un solo integrante.

Pearce (2004) afirma que el liderazgo compartido es un proceso de influencia mutua, simultánea, en curso, dentro de un equipo que se caracteriza por el “surgimiento en serie” de líderes oficiales, así como no oficiales. Definido de esta manera, el liderazgo compartido surge en los procesos de equipo e implica la distribución y la rotación de la dirección al miembro del equipo con el conocimiento y las habilidades más relevantes en cualquier situación dada.

En esta misma línea, el liderazgo compartido se basa en el conocimiento de un colectivo y fluye a través de un proceso de colaboración. Por ejemplo, esto ocurre entre el CEO y presidente del comité, o el director general y director de operaciones. En algunos casos, los directores generales conjuntos se ponen en marcha para gestionar transiciones o proporcionar una gama más amplia de estilos de liderazgo (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006).

En este tipo de liderazgo, la división de tareas se asigna en función de la complementariedad de los miembros del equipo. Es decir, diferentes personalidades, antecedentes culturales, diferentes conjuntos de habilidades y redes de relaciones trabajan en sinergia e incluso afecto. De esta forma, se comparte el liderazgo, cuya trascendencia se refleja en los resultados de la organización.

El presente trabajo de investigación es importante porque reúne las posturas de los mayores desarrollos teóricos de lo escrito hasta el momento sobre el liderazgo vertical y el liderazgo compartido. Se va a recopilar las investigaciones de los autores de referencia para identificar sus enfoques del papel del liderazgo compartido en las diferentes problemáticas dentro de una organización. Es importante hacer una revisión actual del tema del liderazgo compartido, puesto que, desde el inicio de la industrialización, donde se aplicó el liderazgo vertical, hasta

la llegada de la cuarta revolución industrial, también llamada 4.0, se ha producido un cambio total de paradigma que transforma la estructura y matriz de la gestión de los procesos y de las personas.

La revolución 4.0 tiene sus inicios como estrategia de alta tecnología en Alemania, en el año 2013, donde por primera vez se estableció como política de gobierno. En esta revolución, convergen las tecnologías digitales, físicas y biológicas que modificarán el desarrollo de la ingeniería genética, las neurotecnologías, inteligencia artificial y la robótica según The British Broadcasting Corporation (BBC).

De acuerdo con el reconocido economista Klaus Schwab, autor del libro La cuarta revolución industrial, afirma que la revolución 4.0 modificará fundamentalmente la forma en que viven, trabajan y se relacionan las personas. En tal sentido, en este nuevo mundo del empleo influenciado por la tecnología, es necesario otro tipo de liderazgo, puesto que los procesos se van a reinventar; y cambiarán la estructura y la matriz de la gestión de los procesos y de las personas.

Un claro ejemplo de innovación en la empleabilidad que pone de manifiesto la actual revolución 4.0 es el teletrabajo. Con el uso de las tecnologías de la información (las TIC), este sistema de trabajo a distancia está diseñado para que el colaborador desarrolle sus tareas desde su casa u otro espacio como un centro *coworking*, sin tener que trasladarse hasta la empresa. Esta nueva tendencia de trabajo está enfocada principalmente a tareas que tienen que ver con el tratamiento de la información y que pueden realizarse sin supervisión personal continua.

De esta manera, el teletrabajo no se limita a espacios físicos u horarios definidos. Los colaboradores encuentran atractiva la implementación de este sistema innovador para poder trabajar desde su hogar y combinarlo con beneficios como el cuidado de sus hijos, reducción de gastos en alimentos y transporte, evitar largos viajes y congestión vehicular. Asimismo, permite el manejo adecuado de los tiempos para el desarrollo de diversas actividades, menos estrés, entre otros.

Bajo la modalidad del teletrabajo, el líder es la persona que aporta y brinda soporte en las tareas de los teletrabajadores con todos sus conocimientos profesionales, tecnológicos y psicológicos. Dentro de sus habilidades, debe ser capaz de generar confianza, transmitir conocimiento y formación, descubrir talentos y crear oportunidades. Se debe ver a sí mismos

como una persona que está al servicio de otras, y todo ello desarrollado en un entorno virtual (Bailey & Kurland, 2002).

Como se evidencia, la complejidad y rapidez con la que suceden estos cambios hace necesario que la responsabilidad de toma de decisiones ya no recaiga en un solo líder, sino más bien se comparta el liderazgo en el equipo. En un contexto general, según Ma y Seidl (2018), este equipo es conocido como *Top Management Team* (TMT) o equipo de toma de decisiones. Ellos serían los responsables de llevar a cabo los objetivos planteados por la organización de forma conjunta.

En ese mismo sentido, antes de compartir el liderazgo es necesario que los líderes del equipo hayan interiorizado las estrategias, visión, y los objetivos de la organización. Y también se espera que un buen líder deba poseer y desarrollar habilidades blandas, motivacionales y empáticas con los miembros del equipo para impulsar el logro de los objetivos esperados.

Para el desarrollo de la investigación, se realizó la revisión de treinta (30) artículos científicos extraídos de revistas indexadas en el campo de la administración y negocios. Estos artículos se ubican en los cuartiles Q1 y Q2, lo que quiere decir que son los más citados en las investigaciones sobre liderazgo en las organizaciones.

Se llevó a cabo un estudio cualitativo de los artículos para analizar las posturas de los autores más representativos sobre el liderazgo vertical y liderazgo compartido. Se identificó un primer grupo de autores que sustentan la coexistencia de ambos liderazgos. Luego, se agruparon en temas y subtemas en una matriz para administrar adecuadamente la información en cuanto a coincidencias teóricas, los diferentes enfoques de aplicación del liderazgo, así como una recopilación de casos representativos de uso de liderazgo. Una vez organizada la información, se continuó con el desarrollo del documento, para finalmente llegar a las conclusiones.

El desarrollo de nuestra investigación se inició con un marco contextual del liderazgo vertical en oriente y occidente como la forma convencional de liderar en las organizaciones, donde la fuente de influencia de liderazgo proviene de un líder formal. Luego, se continuó con el tema del liderazgo compartido donde los miembros del equipo son dependientes entre sí y se comparten las tareas y funciones con un objetivo central definido. Posteriormente, se describió los tipos de comportamientos que son transversales a ambos liderazgos y su utilidad para mejorar la eficacia de estos. Se procedió de esta manera, debido a que nuestra

preocupación como investigadoras no es demostrar cuál es el tipo liderazgo más conveniente, sino explicar cuál debería ser el comportamiento de liderazgo más adecuado, tanto del líder formal, como de los miembros del equipo.

Al cierre del análisis, se mencionarán algunos casos vinculantes de liderazgo vertical y liderazgo compartido y su influencia. El propósito es demostrar su contribución mutua en el rendimiento de los equipos. Finalmente, se desarrollarán las conclusiones, y se presentarán las referencias.

Para la elaboración de esta investigación, se tomó en cuenta a los autores más destacados sobre análisis del liderazgo y el comportamiento del líder. Para el caso del liderazgo vertical, se recurrió a Pearce (1997); Ensley y Pearce (2000); Pearce y Sims (2002); Conger y Pearce (2003); Binci, Cerruti & Braganza (2016); Bass y Avolio (1990); Avolio, Jung, y Sivasubramaniam (1996); y Hoch (2013). Y, para el liderazgo compartido, se recogió los aportes de Pearce (2004); Ensley y Pearce (2000); Ensley, Hmieleski y Pearce (2006); Wood y Fields (2007); Fausing, Joensson, Lewandowski y Bligh (2015) y Carson, Tesluk y Marrone (2007).

## **Desarrollo**

Como preámbulo a la investigación, es necesario reconocer que el liderazgo a través de la historia destaca la existencia de una persona conocida como líder. Un líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en este con un propósito que todos esperan alcanzar. Estos líderes deben contar con ciertos rasgos o características permanentes como un elevado nivel de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Bass, 1990).

Los líderes son capaces de inspirar y guiar al equipo. Incluso son reconocidos como modelos a seguir y deben contar con ciertas cualidades que les permitan direccionar los procesos de desarrollo humano y organizacional. Su labor está orientada al incremento de la productividad y la competitividad de la empresa, así como también a la realización de acciones que permitan potenciar el desarrollo de sus colaboradores para mejorar su calidad de vida.

A este proceso de influencia jerárquico descendente, es decir, que va de arriba hacia abajo se le denominó liderazgo vertical. Según Pearce (2004), tradicionalmente, el liderazgo vertical se ha concebido en torno a la idea de que una persona está firmemente a cargo, mientras que el resto del equipo son simplemente seguidores. Esta persona sería el gerente que se posiciona jerárquicamente por encima del equipo y puede ser un miembro interno o externo que cuenta con autoridad formal.

Este paradigma de liderazgo vertical acompañó el desarrollo de las organizaciones durante décadas. Con el tiempo, surgieron posiciones críticas sobre la forma de liderar. Estas sugieren que la ausencia de buenos resultados en los equipos de trabajo se debe, fundamentalmente, a la dirección del equipo, puesto que cada vez es más difícil para una sola persona tener todos los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para dirigir un equipo de forma efectiva (Pearce, 2004). Estos comportamientos están asociados al modelo de liderazgo que adopte el líder pudiendo ser más directivo, negociador, empático o de apoyo y también dependerá mucho del contexto de la organización (Avolio et al., 1996).

En esta primera etapa de la investigación, daremos cuenta de los estudios que dieron inicio al marco contextual del liderazgo vertical en los distintos contextos culturales y organizacionales. Se presentan las investigaciones realizadas por autores asiáticos, donde la cultura de liderazgo predominante es la autoritaria y paternalista. En esta cultura se enfatiza

el papel del líder y su influencia en los equipos de trabajo. A continuación, desarrollaremos tres posturas de estos estilos de liderazgo y sus coincidencias particulares.

La primera investigación desarrollada por Ahmad Bodla, Tang, Van Dick y Mir (2019) versa sobre el liderazgo autoritario y el desempeño de los empleados. Así mismo, definen el liderazgo autoritario que propugna el control absoluto de un líder, quien ejerce su autoridad sobre los miembros del equipo, sin permitir cuestionamientos sobre sus decisiones.

Los autores se basaron en el concepto de Chan, Huang, Snape, & Lam (2013), quienes afirman que el liderazgo autoritario tiene su origen en las culturas en donde hay mayor distancia de poder, es decir, donde unos pocos ejercen el poder sobre la mayoría, y esta diferencia del ejercicio del poder no es cuestionada por su sociedad. La predominancia del liderazgo autoritario se manifiesta generalmente en Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y África, donde se cultiva la cultura colectivista.

En investigaciones previas de Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, (2014), se afirma que el liderazgo autoritario genera una influencia negativa en el comportamiento de los subordinados y que el desempeño de las tareas no sería el óptimo. Por el contrario, Ahmad Ahmad Bodla et al. (2019) proponen, en su estudio, que el liderazgo autoritario está relacionado con actitudes laborales positivas de los empleados y contribuye al crecimiento de las organizaciones. Esta propuesta tendría sustento dentro de una cultura colectivista, donde la principal característica es que las necesidades del grupo se superponen a las del individuo. Consecuentemente, hay una fuerte interdependencia entre las personas y su grupo.

El estudio se centra en la relación entre el liderazgo autoritario y el comportamiento ciudadano y la desviación organizacional. El comportamiento ciudadano tiene que ver con las acciones voluntarias de los empleados para establecer un buen clima laboral de apoyo entre compañeros y también hacia la organización, fuera de las tareas formalmente establecidas. La desviación organizacional hace referencia a las acciones fraudulentas que buscan intereses personales y que atentan contra los objetivos organizacionales. El papel de los líderes, desde esta perspectiva, es cultivar el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los empleados y desalentar una conducta de desviación organizacional (Piccolo & Colquitt, 2006).

La base fundamental para cultivar el CCO y desalentar la desviación organizacional, que plantean Ahmad Bodla et al. (2019), es lograr un clima benevolente en el lugar de trabajo.



Esto implica la creación de un ambiente de preocupación mutua por el bienestar entre los compañeros de trabajo y, principalmente, desde los líderes hacia sus subordinados. Esta manera de relacionarse contribuye a despertar, en el empleado, un sentimiento de apego y pertenencia a una familia extendida (el centro de labores). Los factores que contribuyen en la relación positiva entre el líder y el comportamiento del empleado serían el clima psicológico, la justicia, la ética y el intercambio entre miembros y líderes (Nahum-Shani & Somech, 2011).

En este punto, es importante mencionar el valor que se le otorga a la reciprocidad, es decir, a la preocupación por el bienestar del otro, puesto que la reciprocidad es el valor fundamental del intercambio en las culturas colectivas (Adams, 1965). En este sentido, los autores plantean en su hipótesis que, si la conducta autoritaria del líder, demandante e incuestionable generaría un rechazo en el comportamiento CCO, los empleados podrían percibir este comportamiento como motivado por buenos propósitos, dentro de un clima de alta benevolencia y esto amortiguaría el efecto del liderazgo autoritario sobre el CCO. Entonces, el clima benévolo generaría una interpretación positiva de los empleados sobre el comportamiento autoritario de un líder.

Los resultados del estudio de Ahmad Bodla et al. (2019) sugieren que los líderes deben implementar un comportamiento de liderazgo autoritario moderado en el trabajo para que se logre el desempeño esperado de los empleados. De esta manera, se puede obtener un mejor comportamiento cívico organizacional y disminuir la desviación organizativa, es decir, evitar actos fraudulentos que mermarían el desempeño en la organización. Como indican los autores, es posible obtener un equilibrio en el liderazgo autoritario. Esto depende de diseño de las tareas, del entorno cultural, los aspectos psicológicos de los trabajadores y líderes, y la presión del tiempo. Todo ello puede influir en un equilibrio adecuado del liderazgo autoritario. Por ello, quienes dirigen a sus equipos deben aplicarlo sabiamente.

Los investigadores recomiendan, además, que la organización capacite convenientemente a los líderes para que estos puedan ejercer un liderazgo autoritario equilibrado, que fortalezca el vínculo psicológico entre empleados y líderes; y contribuya a mantener un clima de benevolencia y bienestar. De esta manera, se limita la influencia negativa del liderazgo autoritario en los resultados de los empleados. Finalmente, resaltan que se puede lograr un excelente comportamiento de ciudadanía organizacional en los empleados, mejorando los canales de comunicación entre subordinados y sus líderes.

Un segundo estudio analizado es el realizado por los investigadores Chan, Huang, Snape y Lam (2013), en el contexto del crecimiento de las economías asiáticas, desarrolla el liderazgo paternalista y su predominancia en la etapa de la industrialización. En su investigación se analiza los dos componentes del liderazgo paternalista: el autoritarismo y la benevolencia. Asimismo, revisan cómo estas formas de ejercer el liderazgo impactaron en la autoestima de los empleados y, por ende, en su desempeño laboral. Para ello se basaron en investigaciones previas que se mencionan a continuación:

Para los autores Farh y Cheng (2000), el liderazgo paternalista se configura en la implementación de dos comportamientos que son contradictorios entre sí. Por un lado, el liderazgo autoritario que le confiere al líder una autoridad absoluta, control sobre los empleados y este exige obediencia sin cuestionamientos, mientras que la cara opuesta es el liderazgo benévolo, en donde el líder demuestra una preocupación holística por el bienestar personal e incluso familiar de los empleados.

En la aplicación del liderazgo autoritario Pye (1981) afirma que, dentro del liderazgo paternalista, las personas están socializadas para respetar una jerarquía vertical. Por ello, los empleados cumplen las indicaciones de líder sin discrepar, obedecen los procedimientos establecidos y saben que pueden recibir un castigo si no siguen las reglas. Por otra parte, el líder demuestra un comportamiento de benevolencia, preocupándose por la vida personal y familiar de los subordinados, mostrando interés por su bienestar y motivándolos cuando tienen problemas. De esta manera, la organización cuida el rendimiento laboral.

Un enfoque que complementa la arraigada socialización del liderazgo paternalista en las culturas orientales es el de Tsui y Farh (1997), quienes afirman que los empleados deben sentirse agradecidos y estar obligados a corresponder cuando la situación lo permita.

Para Chan et al. (2013), ambos comportamientos, autoritarismo y benevolencia, generarían efectos opuestos sobre las actitudes de trabajo y el rendimiento laboral: beneficiándolo o perjudicándolo e incluso generarían un impacto psicológico opuesto sobre las actitudes de trabajo y el rendimiento laboral (Farh & Cheng, 2000). Entonces, los autores, basando su teoría en el concepto de sí mismo, le confieren al líder paternalista la responsabilidad de influir en la autoestima y el rendimiento de sus subordinados.

En el desarrollo de la investigación, los autores le dan especial interés al concepto de autoestima basada en la organización (OBSE, de sus siglas en inglés), que puede definirse

como el valor que los individuos perciben de sí mismos como miembros de la organización. La OBSE refleja la autopercepción del empleado como miembro útil e importante dentro de su organización por su capacidad para responder al entorno organizacional (Pierce, Gardner, Dunham, & Cummings, 1993). Como consecuencia, el empleado puede dar más de sí en el trabajo.

Por otro lado, los supervisores autoritarios que imponen controles, reglas y jerarquías estrictas, lo que evidencia que desconfían de la capacidad de sus subordinados y no los respetan (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000). Esto puede perjudicar el sentido de competencia, autoestima y desempeño del colaborador. Bajo este análisis, el liderazgo autoritario tendría una asociación negativa con la autoestima basada en la organización, lo que perjudica el rendimiento en la organización.

En otras conclusiones de su investigación, Chan et al. (2013) indican que el liderazgo paternalista autoritario influye negativamente en el desempeño de los empleados porque este estilo de liderazgo mina su autoestima dentro de la organización. Ante esta realidad, si el líder demuestra un alto nivel de benevolencia para compensar los efectos adversos de un alto nivel de autoritarismo, se puede disminuir el impacto adverso en los empleados.

Otra demostración del estudio es que los comportamientos de liderazgo benévolo pueden ayudar a los empleados individuales a desarrollar una identidad más fuerte dentro del grupo con sus líderes. Por lo tanto, contribuye a que los empleados construyan interpretaciones más positivas del comportamiento autoritario de su líder (Chan et al., 2013).

Una tercera revisión sobre el liderazgo paternalista la desarrollan los autores Cheng, Chou, Wu, Huang y Farh (2004) quienes comparan el liderazgo paternalista con otros tipos de liderazgo más contemporáneos, dentro de los que destaca el liderazgo transformacional occidental. En esta investigación, los autores explican cómo los estilos de liderazgo paternalista predominantes en Asia y el liderazgo transformacional occidental tienen características similares. Ellos interrelacionan ambos tipos de liderazgo para poder crear un concepto universal de liderazgo.

En su investigación, citan a los autores Farh y Cheng (2000), quienes definieron el liderazgo paternalista como un estilo que combina una fuerte disciplina y autoridad con benevolencia paternal e integridad moral, con énfasis en el individuo. Es decir, el líder es responsable de sus acciones y decisiones; por ello, debe mantener un comportamiento íntegro.

En base a esta definición, Cheng et al. (2004) determinan que el liderazgo paternalista está compuesto por tres elementos importantes: autoritarismo, benevolencia y liderazgo moral. El autoritarismo se refiere al comportamiento del líder que demuestra la autoridad absoluta y el control sobre los empleados y exige una obediencia incuestionable sobre ellos. La benevolencia ocurre cuando el líder manifiesta una preocupación individualizada e integral por el bienestar personal o familiar de los subordinados. En el liderazgo moral, el líder expone sus virtudes personales superiores, autodisciplina y desprendimiento.

El liderazgo paternalista predominante en las organizaciones asiáticas posee características únicas comparadas con el liderazgo occidental. Estas características se basan en los valores morales de las sociedades tradicionales y están relacionadas con la figura del padre, quien es el que cría, cuida y es fiable, así como autoritario, exigente y con disciplina estricta. El líder paternalista proyecta una alta distancia de poder. Es decir, unos pocos poseen el poder y control sobre la mayoría, en una combinación de comportamiento benevolente con autoridad. En una investigación de Morris, Leung, Ames y Lickel (1999) plantearon la posibilidad de integrar los conceptos de liderazgo paternalista y liderazgo occidental para desarrollar modelos universales de liderazgo, lo que evidencia que ambos tipos de liderazgo no son excluyentes.

Para Bass (1985), la teoría tradicional sobre el liderazgo tiende a interpretar el rol del líder como transaccional; en otras palabras, el líder cumple la función de dirigir y definir los roles y tareas de los subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la organización. Para el caso del liderazgo transformacional, sucede que los líderes, además de dirigir a los subordinados para completar tareas, también los impulsan mediante la consideración individualizada, el carisma, la estimulación intelectual y la motivación inspiradora para perseverar en los objetivos que sobrepasan las expectativas de otros.

En una revisión más especializada que realizó Yukl (2002) sobre las teorías de liderazgo contemporáneo occidental, identificó que el liderazgo transformacional fue el más valorado. De acuerdo con Bass (1998), el interés principal del liderazgo transformacional es que el líder influya directamente sobre sus seguidores. Se busca que estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y estén motivados a hacer más de lo que originalmente esperaban hacer. El proceso de influencia hacia los seguidores se refleja en la forma cómo el líder los motiva haciéndolos más reflexivos sobre la importancia de los

resultados de la tarea e incitándolos a trascender su propio interés por el bien de la organización.

En otra investigación, Bass y Avolio (1990) exploraron la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los subordinados. Posteriormente, Bass (1998) retoma el estudio demostrando que esta relación sería positiva con los indicadores de efectividad del liderazgo como la satisfacción de los subordinados, la motivación y el desempeño. Con ello, plantean que se consigue el beneficio para la organización.

El liderazgo transformacional occidental y el liderazgo paternalista en las sociedades asiáticas poseen principios de liderazgo particulares que corresponden a su propio contexto cultural y organizacional. Pero, hay un rasgo en común. En el estilo paternalista, los seguidores tienen socializada la obediencia y el líder debe ser benevolente, mientras que, en el liderazgo transformacional occidental, el líder debe lograr que los seguidores asimilen los objetivos organizacionales como suyos y los motiva a seguir en la misma línea de la organización. Entonces, los efectos radican en la forma cómo los subordinados perciban el estilo de liderazgo. Por ejemplo, un líder paternalista demuestra autoridad, control y construcción de imagen (Farh & Cheng, 2000), mientras que un líder transformador manifiesta carisma e inspiración intelectual (Bass, 1985).

De la misma forma, los investigadores Cheng et al. (2004) encontraron en ambos estilos, liderazgo paternalista y transformacional occidental, un rasgo en común. El liderazgo transformacional posee un estilo de atención individualizada que se asemeja al liderazgo benevolente. Otros investigadores como Parry y Proctor-Thomson (2002), recientemente, han investigado sobre la demostración de integridad por parte de los líderes transformacionales, de la misma forma que se toma atención en el liderazgo moral (oriental).

Según Cheng y Jiang (2000), el liderazgo transformacional occidental y el liderazgo paternalista asiático pueden compartir comportamientos transnacionales generales que son adaptables en todas las culturas, de la misma manera comportamientos étnicos (comportamientos sociales y morales asiáticos) únicos que son aplicables en un entorno cultural particular (Yang, 2000). Finalmente, es importante entender cuáles son universales y cuáles son específicos de la cultura al extrapolar un modelo de liderazgo occidental a organizaciones empresariales asiáticas. Los comportamientos de liderazgo que se ajusten a las características culturales asiáticas pueden llegar a ser más efectivos y, por el contrario,

aquellos que entren en conflicto con las características culturales asiáticas, serán menos efectivos.

Según las investigaciones revisadas en el contexto de liderazgo de las sociedades asiáticas, los elementos que se van a integrar en las investigaciones occidentales del liderazgo vertical son la benevolencia, que es la atención al individuo y reciprocidad entre líder-seguidor; y la integridad moral que el líder debe demostrar. Estos elementos corresponden a un comportamiento de liderazgo vertical en el que un líder, como modelo a seguir, debe manifestar integridad, moralidad, y respeto (Yukl, 2002). Estas características permiten modelar el comportamiento del líder vertical en el contexto del liderazgo tradicional.

Para modelar un concepto de liderazgo vertical, la autora Hoch (2013) toma la definición que comparten la mayoría de los autores, en donde la responsabilidad del liderazgo es asignada a un líder externo o interno de un equipo, nombrado formalmente (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006). Entonces, para la investigadora, el líder vertical tiene el papel fundamental de generar una conducta de integridad entre los miembros de su equipo, demostrando ser honesto y confiable. De esta manera, se asocia la figura del líder como un guía, es decir, como la persona que logra influir en el cambio positivo de los empleados de una organización. Así, según Hoch (2013), los empleados generarían confianza en sí mismos para liberar su creatividad y autoconfianza. Con ello, se lograría una transformación de las personas de forma valiosa, como principal recurso de la organización.

Los autores Fausing, Joensson, Lewandowski y Bligh (2015) toman el siguiente concepto de liderazgo vertical de Ensley et al. (2006): “el liderazgo vertical implica un liderazgo jerárquico de arriba hacia abajo donde el líder se coloca por encima de los empleados, que como una consecuencia experimenta bajos niveles de discreción” (p. 274). Y a partir de allí plantean un modelo de empoderamiento del liderazgo vertical individual y grupal en la interdependencia de tareas y objetivos. Por consiguiente, en esta investigación de Fausing et al. (2015), el líder vertical del equipo debe instar a sus miembros a asumir responsabilidades por cuenta de sí mismos y a la vez animarlos a trabajar en conjunto para que, del resultado de esta interdependencia de tareas, se logre un desempeño eficaz de todo el equipo en busca de los resultados organizacionales. De esta manera, se impulsa el comportamiento transformador que debe asumir el líder vertical

En esta misma perspectiva, Binci, Cerruti y Braganza (2016) concuerdan en que, convencionalmente, el liderazgo vertical está representado como la única influencia de un líder hacia el equipo, el cual es designado formalmente y se posiciona jerárquicamente. Este estudio se enfoca en el líder vertical externo, como un gerente proveniente del exterior que se posiciona por encima del equipo, cuenta con autoridad formal, y se le asigna la responsabilidad de sacar adelante los resultados (Ensley et al., 2006).

Los autores Binci et al. (2016) ubican su investigación bajo una perspectiva de gestión de cambio de una organización. En esta exponen el papel del liderazgo vertical en la adaptación de las nuevas tecnologías y normas de rendimiento en una empresa de energía. Los autores demuestran que el líder vertical puede desarrollar un comportamiento integrador, resultado de una combinación de dos enfoques contrastantes: directivo y transformacional. En el primer momento de cambio radical, se usa un enfoque directivo, y en el segundo momento, en la etapa de cambio incremental o de perfeccionamiento, se aplicó un enfoque transformacional.

El líder estableció en el principio del cambio radical un comité directivo heterogéneo, donde las tareas a desarrollar eran complejas y mantenían una interdependencia entre la función de cada uno; por ello, los procesos de toma de decisiones debían ser bastante rápidos (Hmieleski & Ensley, 2007). En esta etapa, se requirió la aplicación del liderazgo vertical de arriba hacia abajo, con un enfoque directivo, orientado a dar instrucciones, marcar los objetivos, hitos y controles (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). El hecho de que el líder vertical tenga la última palabra representa una fuente de poder efectiva que, en la mayoría de las circunstancias en las organizaciones de hoy, es fundamental (Pearce, Conger, & Locke, 2008).

En un segundo momento, en la etapa del cambio incremental, el líder manifestó un enfoque más abierto y orientado a la transformación, centrado en la inspiración, la creatividad y la motivación intrínseca (Bass, 1990). De esta manera, se generó un estímulo para que el comité cuestione la forma tradicional de trabajar, surjan nuevas ideas de hacer las cosas y se establezcan objetivos ambiciosos (DeRue, Barnes, & Morgeson, 2010). Así, los autores plantean que el liderazgo vertical puede tener distintos comportamientos de acuerdo con el contexto que atraviese la organización.

Continuando con el análisis de la aplicación del liderazgo vertical, otro punto de vista lo plantean los investigadores Wood y Fields (2007), quienes realizan su estudio en

organizaciones con equipos multifuncionales. Partiendo del concepto de liderazgo vertical de Bass (1990):

Los modelos tradicionales de liderazgo organizacional a menudo se han caracterizado como jerárquicos cuando un líder es un individuo de un nivel superior de autoridad o rango que es una figura directiva central que establece la visión de un desempeño eficaz, comunicando políticas organizacionales, y la aplicación del control institucional (p. 251).

La aplicación particular de liderazgo en organizaciones multifuncionales está basada en que los líderes son elegidos a menudo porque poseen la capacidad y conocimiento en una función clave para la organización (Cox, Pearce, & Perry, 2003). En consecuencia, los miembros líderes de los equipos son considerados por los demás, como expertos en sus respectivas funciones. Una diferencia con las organizaciones comerciales es que, en los equipos multifuncionales, la autoridad formal real que ejerce el líder puede ser limitada, porque depende de la experiencia de sus miembros para lograr los objetivos organizacionales. Y, aun así, el líder formal sigue siendo quien establece la dirección y resuelve las preguntas sobre los objetivos finales del equipo.

En esta primera etapa, se puede señalar que el liderazgo vertical siempre va a ejercer la influencia de un líder, aunque no en todos los casos provenga desde el de mayor nivel jerárquico, puesto que, dependiendo del rubro de la empresa, este liderazgo puede surgir dentro del equipo. Y, dada la perspectiva actual, una de las principales funciones del líder es motivar y promover que aflore el liderazgo dentro del equipo, dado que las tareas siempre son interdependientes; no obstante, debe considerarse en su aplicación, el estilo de acuerdo con la etapa donde se encuentre la organización o los cambios que esta deba asumir.

En esta segunda parte, desarrollaremos los enfoques del liderazgo compartido que genera mayor atención en la literatura actual. Desde la década de 1990, un número cada vez más creciente de investigadores han cuestionado el concepto tradicional de liderazgo argumentando que el liderazgo también puede ser compartido entre los miembros de un grupo.

Para los autores Manz y Sims (1993), con el surgimiento de las empresas de investigación científica e innovación tecnológica, por mencionar las que configuran otro tipo de organizaciones no tradicionales, el valor del liderazgo compartido tomó mayor auge. Puesto



que este trabajo emergente es más de autogestión, los equipos disfrutaban de mayores cantidades de colaboración, coordinación, cooperación e innovación, lo cual favorece su efectividad. Así mismo, los miembros que participan son más capaces de interpretar las necesidades del grupo en el marco de relaciones de interdependencia de tareas y de coordinación constante, las cuales son los predictores del rendimiento en las nuevas empresas (Ensley & Pearce, 2000). El autoliderazgo está asociado con los equipos más eficaces. Por ello, su estudio demostró que los equipos de alto rendimiento participan activamente en el liderazgo compartido mucho más que otros equipos.

En esa misma línea, Ensley y Pearce (2001) realizan una investigación que permite conocer la asociación que existe entre el conocimiento compartido y el rendimiento de nuevas empresas (*startups*). Sus estudios proponen que existe una alta dependencia entre el rendimiento del equipo de alta gerencia de la nueva empresa y el proceso del equipo de alta gerencia para formar un enfoque unificado de la misión de la empresa. De esta manera, es posible que los miembros del equipo tengan la oportunidad de participar y compartir puntos de vista discrepantes, pero, al mismo tiempo, están limitados a debatir un solo enfoque, el cual si hubiera un desacuerdo por el mismo este no debería fomentar conflictos en el equipo.

Posteriormente, Pearce y Sims (2002) realizan una investigación en 71 organizaciones con una gestión de cambio en la que plantean que, debido a la complejidad de las tareas, sería el liderazgo compartido el más efectivo para los resultados propuestos en el alcance de las tareas.

Aclarada la diferencia entre el liderazgo vertical, que proviene de un líder designado o formal de un equipo, y el liderazgo compartido que “es un proceso de grupo en el que el liderazgo se distribuye entre los miembros del equipo y se deriva de ellos” (Pearce & Sims, 2000, p. 172). Los autores midieron la eficacia desde el punto de vista gerencial, clientes internos y miembros del equipo. A partir de ello, demostraron que el liderazgo compartido era un predictor más útil de la eficacia del equipo que el liderazgo vertical.

En las empresas que realizan tareas complejas, se hace más necesaria la implementación de equipos empoderados; por consiguiente, las estructuras organizativas son cada vez más planas. Este es el referente a partir del cual se cuestionan los modelos tradicionales de liderazgo. Pearce y Sims (2002) sugieren que el modelo más apropiado para este nuevo entorno basado en el equipo es el liderazgo compartido. En una organización de gestión de

cambio, este liderazgo emana de los miembros del equipo. Se denomina “equipo de gestión de cambio”, cuyos miembros tienen un alto grado de decisión, lo que contribuye a mejorar las operaciones en sus respectivas áreas de responsabilidad, sin ser totalmente autogestionado.

Con más énfasis en los equipos, existe una creciente necesidad de entender mejor el liderazgo del equipo y la eficacia del equipo (Pearce & Sims, 2000). Por ello, los equipos de gestión de cambios se han convertido en un componente cada vez más importante en las organizaciones (Pearce, Perry, & Sims, 2001), puesto que se ha demostrado que estos equipos han sido capaces desde identificar problemas hasta plantear soluciones, lo que ha mejorado considerablemente la eficacia en el funcionamiento del equipo.

Uno de los importantes hallazgos de su investigación está relacionado con el comportamiento empoderador del liderazgo vertical. Este tipo de liderazgo fortalece la aplicación del liderazgo de empoderamiento compartido y está relacionado positivamente con la autoevaluación de la eficacia del equipo. En general, para Pearce y Sims (2002), la eficacia del liderazgo compartido radica en identificar el liderazgo, en sus muchas formas, como un antecedente potencialmente importante de la eficacia de los equipos empoderados.

Continuando con los estudios sobre liderazgo compartido, los investigadores Conger y Pearce (2003), siguiendo los aportes de Pearce y Sims (2002), inician su investigación con una definición del liderazgo compartido como:

Un proceso de influencia dinámico e interactivo entre individuos en grupos para los cuales el objetivo es guiarnos mutuamente hacia el logro de objetivos grupales u organizacionales, o ambos. Este proceso de influencia a menudo implica influencia de pares o lateral, y en otros momentos implica influencia jerárquica hacia arriba o hacia abajo. La distinción clave entre el liderazgo compartido y los modelos tradicionales de liderazgo es que el proceso de influencia implica más que una simple influencia descendente sobre los subordinados por parte de un líder designado o elegido. (p. 1)

Esta definición sugiere un marcado contraste respecto de los conceptos tradicionales conocidos por una relación entre el líder y sus seguidores siempre de forma vertical, es decir, una influencia de arriba hacia abajo. Como consecuencia, los estudios e investigaciones del liderazgo se han centrado en los comportamientos, mentalidades y acciones del "líder" en un

equipo de trabajo. Este modelo ha sido el que ha predominado en el campo del liderazgo durante los últimos veinte años.

Sin embargo, recientemente, algunos investigadores han cuestionado este concepto, argumentando que el liderazgo es una función que se puede compartir entre los miembros de un equipo. Por ejemplo, cuando surgen demandas en una organización, las personas o miembros del equipo, que no pudieran estar asignados formalmente como líderes, pueden tomar esta oportunidad para demostrar su liderazgo y luego dar lugar a que otros miembros del equipo también lideren. Esta forma de pensar atrae la atención de los estudiosos del liderazgo. No obstante, el entendimiento sobre la dinámica y las oportunidades para el liderazgo compartido sigue siendo un punto de partida muy anticuado. En ese mismo sentido, debido a las crecientes demandas de un liderazgo compartido en las organizaciones, se antepone la necesidad de una explicación para obtener un mejor entendimiento sobre la dinámica de este (Conger & Pearce, 2003).

Estas demandas se relacionan con los cambios en la forma como se realiza el trabajo dentro de un equipo multidisciplinario. Los autores consideran a estos equipos como una unidad organizativa en crecimiento en la industria, que está compuesta por personas con diferentes competencias necesarias para completar el trabajo. Estos equipos se distinguen por la ausencia de autoridad jerárquica que contrasta con las formas más tradicionales de organización.

Aunque un equipo multifuncional puede tener un líder nombrado formalmente, por lo general, este líder es tratado como un compañero, lo que conlleva a un liderazgo compartido. De este modo, el liderazgo no se establece por las posiciones de autoridad; por el contrario, se establece por la capacidad individual de influir en los demás y por las necesidades del equipo de trabajo en un determinado momento. Así mismo, cada miembro del equipo contribuye con sus puntos de vista, conocimientos y capacidades únicas al equipo. En las diferentes etapas, en la vida del equipo, existen algunos equipos donde se destacan estas características mencionadas que proveen una plataforma para el liderazgo que se distribuirá entre el mismo.

En esa misma línea, es importante resaltar que el trabajo en equipo y sus alcances para el liderazgo compartido no solo se restringen a los niveles gerenciales de primera línea de la organización. Un ejemplo que sustenta lo expuesto sobre la nueva forma compartida en la

que se lidera en las organizaciones es el caso de Dell (Conger & Pearce, 2003), donde la responsabilidad del director ejecutivo se distribuye entre varios ejecutivos. En vista de la complejidad de las organizaciones, es más difícil que un solo individuo ocupe el puesto de director ejecutivo. En consecuencia, actualmente, las organizaciones estarían aptas para implementar un liderazgo compartido en todos los niveles, como los autores lo sustentan en su investigación.

Por ello, en los equipos multifuncionales, su principal propósito es reunir un conjunto muy diverso de antecedentes funcionales. La experiencia del líder formal es solo una de las formas de representar las diversas especialidades funcionales que posee. Por lo tanto, dicho líder va a depender continuamente de la experiencia de los miembros del equipo de trabajo. Es así como el liderazgo no estaría determinado por las posiciones de autoridad o la amplia experiencia del líder, sino por la capacidad que posee el individuo para influir en sus compañeros, y por la necesidad de liderar en un momento oportuno. Además, cada miembro cumpliría la función de aportar perspectivas, conocimientos y capacidades únicas al equipo. En las diferentes etapas del ciclo de vida del equipo, hay momentos en que estos distintos antecedentes y particularidades dan paso a una plataforma para que el liderazgo se distribuya en todo el equipo.

Otras demandas relacionadas con la distribución equitativa del liderazgo, en toda la jerarquía, serían la información y la velocidad de respuesta. Por un lado, la información importante podría estar llegando de manera insuficiente, lo que es crucial para una toma de decisiones efectiva en un entorno cambiante. Y, justamente, la velocidad de respuesta es un buen indicador en este entorno de ritmo acelerado. Un ejemplo de ello es la empresa General Electric, que agregó la velocidad como uno de sus principales valores organizacionales. Precisamente, este tipo de demanda sugiere que las organizaciones no pueden depender siempre de un solo líder.

Continuando con la revisión, Conger y Pearce (2003) plantean que el liderazgo debe ser distribuido o compartido en toda la extensión de la organización para que el tiempo de respuesta pueda ser efectivo. La última fuerza que impulsa la necesidad de un liderazgo compartido es la complejidad del trabajo que desempeña el líder más importante de una organización, es decir, el director ejecutivo. Este individuo, con mayor frecuencia, tiende a encontrar dificultades para poseer las habilidades necesarias de liderazgo y el conocimiento suficiente para guiar a las organizaciones complejas en un mercado que es global y

cambiante. En respuesta a este problema, se han realizado numerosos experimentos donde el liderazgo se ha compartido en los niveles jerárquicos altos de la organización. Un caso específico es la empresa Dell, que cuenta con una oficina del CEO, donde las responsabilidades de un director ejecutivo pueden distribuirse entre varios ejecutivos. En conclusión, un gran conjunto de fuerzas en las organizaciones está ayudando a una mayor demanda de liderazgo compartido en todos los niveles.

Dentro de los hallazgos de Conger y Pearce (2003), principales estudiosos del liderazgo compartido, el liderazgo compartido ha transformado verdaderamente la forma como se debe conducir toda organización exitosa. Ha permitido, además, que aquellos que tienen el conocimiento actúen dando un paso adelante y resuelvan el proceso que corresponde dentro de los problemas empresariales en el momento y lugar oportuno en que se necesiten soluciones, más allá de una jerarquía. Estos autores concluyen que el liderazgo compartido viene demostrando que es actualmente la fuerza motriz del éxito organizacional.

Desde otra perspectiva, los autores Carson, Tesluk y Marrone (2007) definen el liderazgo compartido como “una propiedad emergente del equipo que resulta de la distribución de la influencia del liderazgo entre varios miembros del equipo” (p. 1218). Según este enfoque, los autores estudian el flujo del liderazgo entre los miembros del equipo. Plantean que los miembros de un equipo ejercen una influencia de liderazgo entre sí mismos y pueden orientarse unos a otros según su especialidad. Y, a su vez, pueden seguir con el rol de seguidor en otras áreas (Manz, Skaggs, Pearce, & Wassenaar, 2015), como un equipo multidisciplinario.

En el contexto actual de empresas dedicadas al desarrollo de proyectos de tecnología, información, robótica, inteligencia artificial, y todo tipo de innovación, se maneja una nueva tendencia en el diseño y estructura del equipo, que apunta a brindarle mayor importancia al liderazgo interno del equipo. En primer lugar, la complejidad de las tareas dentro del equipo y la ambigüedad de la interpretación de la información hacen poco probable que un único líder externo pueda desempeñar con éxito todas las funciones de liderazgo necesarias (Day, Gronn, & Salas, 2004).

En segundo lugar, estas formas actuales de trabajo en equipos, basados en la aplicación de conocimientos, dependen de empleados que tienen altos niveles de experticia y especialización. Es necesario, por ello, que exista cierto nivel de autonomía en las personas

al aplicar sus conocimientos y habilidades (Denisi, Hitt, & Jackson, 2003) y, por lo tanto, las personas desean una mayor oportunidad para formar y participar en las funciones de liderazgo de sus equipos.

Carson et al. enfatizan la idea de que el liderazgo debe provenir del interior del equipo en contraposición a que este sea ejercido por un solo individuo que ocupa una posición elevada en la jerarquía. Esto es relevante en un contexto como el de Estados Unidos, en donde las empresas e industrias apuestan por estructuras organizativas más planas, de menores niveles jerárquicos y con una presencia generalizada de los equipos de autogestión. Según esta postura, se estaría dando una transición en la responsabilidad de liderazgo de los gerentes formales a los miembros del equipo. Este es un cambio evolutivo a formas de liderazgo de equipo distribuidos internamente que se ve facilitado por la existencia y complementariedad de tres dimensiones: propósito compartido, apoyo social y voz.

Trabajar en base a un propósito compartido implica que los miembros del equipo comparten una posición en común con respecto a los objetivos principales, y se organizan para garantizar que individualmente cumplan con sus objetivos enfocados al objetivo general. Su investigación ha demostrado que los equipos con un sentido común de propósito y objetivos acordados tienen mayores probabilidades de sentirse motivados, empoderados y comprometidos con su trabajo y con su equipo. Como resultado, se incrementa la disposición de los miembros del equipo para compartir las responsabilidades de liderazgo del equipo (Avolio et al., 1996).

La segunda dimensión de la influencia del liderazgo compartido en el entorno interno del equipo es el apoyo social, que se define como los esfuerzos de los miembros del equipo para proporcionar fuerza emocional y psicológica entre sí. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente a través del estímulo y el reconocimiento de contribuciones y logros individuales y de equipo. Esto ayuda a crear un ambiente donde los miembros del equipo sienten que su aporte es valorado y apreciado. Al participar activamente en un equipo y sentirse apoyados, es más probable que los miembros del equipo trabajen cooperativamente y desarrollen un sentido de responsabilidad compartida por los resultados del equipo.

La tercera dimensión de este entorno interno de equipo es la voz. Carson et al. (2007) definen a la voz como el grado en que los miembros de un equipo tienen información sobre cómo el equipo lleva a cabo su propósito. Además, se asocia con la participación en la toma de

decisiones y la discusión constructiva, así como el debate sobre enfoques alternativos a los objetivos, tareas y procedimientos del equipo que pueden surgir desde el interior. Por ello, la presencia de altos niveles de voz en un equipo generaría un escenario en el que las personas se involucran en un liderazgo mutuo, en donde el compromiso y la participación activa ayuda al equipo a alcanzar sus metas y objetivos y, aún más, a desafiarse constructivamente entre sí en la búsqueda de las metas comunes.

En resumen, para Carson et al. (2007), estas tres dimensiones internas, propósito compartido, apoyo social y voz, respaldan el desarrollo del liderazgo compartido en los equipos. Con una adecuada gestión por parte de la gerencia, se logrará que el equipo construya un sentido de dirección y propósito claro, y compartido. Según los autores, otras estrategias que la gerencia debería impulsar serían, primero, promover y establecer normas de participación y aportes en las actividades y estrategias del equipo; y, segundo, fomentar un ambiente positivo, donde los miembros del equipo se alienten mutuamente y reconozcan activamente a cada uno.

Otro importante estudio analizado sobre el liderazgo compartido es el realizado por Ensley, Hmieleski y Pearce (2006). Para ellos, el liderazgo compartido consiste en un proceso de equipo en el que el liderazgo se lleva a cabo en conjunto, en lugar de solo un individuo designado. En otras palabras, el liderazgo compartido tiene como base el conocimiento colectivo. Es decir, el conocimiento o la sabiduría ya no dependen solo de un líder individual, sino que se otorga la oportunidad a los demás miembros del equipo de ser partícipes en la toma de decisiones direccionadas a los principales objetivos organizacionales. Así mismo, el liderazgo compartido también surge a través de un proceso de colaboración, en el que la influencia de poder es compartida en todos los niveles gerenciales.

Bajo otro punto de vista, los autores Wood y Fields (2007) se refieren al liderazgo compartido como la influencia mutua entre los miembros del equipo, los que se distribuyen actividades de liderazgo entre todos. Es decir, participan en la toma de decisiones, realizan tareas que por lo general la realiza el líder jerárquico, y, cuando se considere, ofrecen una orientación unos a otros para lograr los objetivos grupales (Caramanica & Rosenbecker, 1991). En el enfoque del liderazgo compartido, se enfatiza la influencia lateral de los compañeros en un equipo, en lugar de la única influencia descendente de un líder designado (Conger & Pearce, 2003).

La influencia entre los pares genera situaciones donde los miembros están empoderados para abordar los problemas y tareas laborales que afectan directamente su función y desempeño dentro del equipo (Wood, 2005). De esta manera, las personas van actuando de manera más autónoma y participan en las responsabilidades del liderazgo del equipo. Lo ideal es que se establezca un equilibrio entre la autonomía y responsabilidad (Coluccio & Havlick, 1998).

Según la propuesta de los autores, el escenario del liderazgo compartido está determinado por las normas culturales de la organización que fomentan el uso del liderazgo compartido. Si la organización fomenta explícitamente el trabajo en equipo, entonces, el líder designado puede estar más dispuesto a implementar un liderazgo compartido (Mayo, Meindl, & Pastor, 2003).

Finalmente, revisaremos la investigación de Fausing et al. (2015), quienes retoman la definición de liderazgo compartido propuesta por Pearce (2004): “proceso de influencia mutua, simultánea, en curso, dentro de un equipo que se caracteriza por 'surgimiento en serie' de líderes oficiales, así como no oficiales” (p. 48). Según esta perspectiva, el liderazgo compartido surge en los procesos de equipo e implica la distribución y la rotación de la dirección al miembro del equipo con el conocimiento y las habilidades más relevantes en cualquier situación dada (Carson et al., 2007; Conger & Pearce, 2003). En consecuencia, la influencia vertical desde un único líder del equipo es sustituida por o complementada por las continuas interacciones de los procesos de influencia recíproca y horizontal entre los miembros de un equipo.

A partir de lo señalado por estos investigadores, el liderazgo puede rotar entre los miembros. Por lo tanto, en lugar de que se confíe la mayoría de las veces en las habilidades de un líder, el liderazgo compartido permite la promulgación y eficaz uso de las habilidades y conocimientos a través de múltiples miembros del equipo (Carson et al., 2007). En base a estas ventajas teóricas, el liderazgo compartido debe predecir niveles más altos de rendimiento del equipo, particularmente en áreas de trabajo que requieren conocimientos de toma de decisiones complejas, creatividad y flexibilidad. Este argumento se apoya en las influencias positivas de liderazgo compartido sobre las actitudes, comportamientos, cogniciones y el rendimiento. La relación entre el liderazgo compartido y el rendimiento del equipo se ha estudiado en distintas realidades geográficas y en todas se encontró una relación positiva entre el liderazgo compartido y rendimiento del equipo.



Otra de las variables analizadas por Fausing et al. (2015) es la interdependencia. Esta es una característica definitoria de los equipos que refleja una dependencia mutua entre los miembros del equipo en su trabajo. En particular, la interdependencia se define como el grado en que los miembros del equipo deben confiar en las habilidades de los demás, interactuar, y depender el uno del otro con el fin de completar y llevar a cabo sus tareas y, en consecuencia, alcanzar sus objetivos (Wageman & Baker, 1997). Se puede asumir que los equipos son altamente interdependientes cuando los miembros del equipo, para resolver sus tareas y alcanzar sus objetivos, tienen que coordinar sus esfuerzos, y confiar en los aportes, información y materiales entre sí.

Los investigadores demuestran que el empoderamiento de liderazgo vertical y la interdependencia de tareas están asociados positivamente con el desarrollo de liderazgo compartido en equipos, lo que, a su vez, se relaciona positivamente con el rendimiento del equipo. Así, ambos componentes se convierten en predictores de la aparición de un liderazgo compartido eficaz.

Entre las recomendaciones que brindan, se destaca la importancia de un líder que habilite las condiciones, anime y capacita a los miembros del equipo para proporcionar y aceptar el liderazgo en un contexto de equipo con el fin de facilitar el intercambio de liderazgo. Fausing et al. (2015) concluyen que el empoderamiento del equipo puede ser manejado por los empleados a través del liderazgo compartido; de esta manera, se transforma en los niveles más altos de rendimiento del equipo.

Hasta este punto hemos visto cómo un grupo de autores plantean que el liderazgo compartido y los comportamientos tradicionales del liderazgo se influyen mutuamente. Desde esta propuesta, sería el liderazgo vertical el que impulsa al liderazgo compartido, como un comportamiento transformacional hacia los equipos. Por el contrario, otros especialistas plantean que, siendo el liderazgo vertical *per se* el que dio inicio a la conducción de toda organización, existiría un punto donde este tiene la función de propiciar un liderazgo compartido. Es decir, una de las funciones del líder vertical es propiciar un liderazgo compartido hacia el éxito de los resultados del equipo.

A partir de las definiciones mayormente aceptadas y resumidas por Pearce y Sims (2002), “el liderazgo vertical se deriva de un líder designado o formal de un equipo, mientras que el liderazgo compartido es un proceso de grupo en la que el liderazgo se distribuye entre, y se

deriva de los miembros del equipo” (p. 172). Lo que buscan ambos tipos de liderazgo es la eficacia del equipo para la mejora de los resultados organizacionales. Si la organización atraviesa una gestión de cambio, el liderazgo compartido parece ser un predictor más útil de la eficacia del equipo que el liderazgo vertical, tal como lo demuestran Pearce y Sims (2002).

Sin embargo, en esta parte de la investigación hemos encontrado que tanto en el liderazgo vertical como en el liderazgo compartido existen ciertos comportamientos de liderazgo que son transversales a ambos, pero desde sus propios ámbitos. Dentro del liderazgo vertical, los investigadores Pearce y Sims (2002) desarrollan un modelo de liderazgo compuesto de cinco tipos de comportamiento: a) aversivo, b) directiva, c) transaccional, d) transformadora, y e) empoderamiento, los cuales explicaremos a continuación.

El comportamiento de liderazgo aversivo se basa principalmente en el poder coercitivo y está arraigado en el castigo o la reprimenda. Esta aplicación de amonestaciones o intimidación generalmente produce un impacto negativo en la satisfacción subordinada, pero tiene poco efecto en el desempeño del subordinado.

El segundo tipo es el liderazgo directivo. Este se ha denominado principalmente como el poder legítimo basado en el estilo de gestión de la Teoría X, donde se enfatiza la necesidad de dar dirección a los subordinados con una adecuada organización de los roles y objetivos que estos deben alcanzar.

El tercer tipo de comportamiento de liderazgo transaccional se inicia en la teoría de la expectativa, donde los individuos evalúan el atractivo de los resultados para participar en cierto comportamiento, el vínculo entre un comportamiento y su resultado y el esfuerzo necesario para obtener ese resultado. Sobre la base de la expectativa, la equidad y el refuerzo, surge la motivación para que se pueda generar mayor compromiso de los subordinados a través de niveles más altos de recompensa. De esta forma, el comportamiento del líder transaccional influye en el comportamiento subordinado al recompensar (reforzar) aquellos comportamientos que se desean.

El cuarto tipo de comportamiento es el liderazgo transformacional basado en la teoría del liderazgo carismático, donde el líder es aquel capaz de empatizar con los integrantes de una organización con un carisma natural. Su objetivo es lograr los siguientes efectos: articulación de objetivos ideológicos, definición de roles subordinados, comunicación de las expectativas y confianza en los subordinados. A este concepto, se suma el modelo de Bass (1998) que

incluye los comportamientos de influencia y motivación inspiradora, estimulación intelectual, y consideración por el individuo. Finalmente, el modelo de Pearce y Sims (2002) incluye, en el liderazgo transformacional, la necesidad de proporcionar una visión, expresar idealismo basado en valores, usar una comunicación inspiradora, tener expectativas de alto rendimiento, y proporcionar estimulación intelectual para salir del *status quo*.

El quinto tipo de comportamiento es el liderazgo potenciador. El empoderamiento del liderazgo hace hincapié en el desarrollo de habilidades de autogestión. Manz y Sims (1993) plantearon la aplicación de la autogestión como un sustituto del liderazgo. Basándose en la influencia del ambiente sobre el individuo, el liderazgo potenciador propone que el líder modele el comportamiento de autogestión apropiado, que posteriormente es adoptado por el subordinado, mediante la modificación del comportamiento cognitivo donde se reconceptualizan los obstáculos como oportunidades de aprendizaje.

Por lo tanto, el tipo de liderazgo potenciador incluye los siguientes comportamientos: fomentar la acción independiente, fomentar el pensamiento de oportunidades, fomentar el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo personal, establecer objetivos participativos, y fomentar la autonomía.

Desde la orilla del liderazgo compartido, de acuerdo con Pearce (2004), existen cuatro formas de liderazgo que los miembros del equipo pueden compartir: directiva, transaccional, transformacional y de empoderamiento. Según Ensley, Hmieleski y Pearce (2006), el liderazgo directivo compartido puede ser expresado a medida que los pares se evalúan de forma recíproca entre sí, se involucran a todas las partes interesadas como piezas claves, se desarrollan iniciativas con fines estratégicos o se realiza un análisis de cómo crear sistemas y estructuras internas. Así mismo, el liderazgo transaccional compartido puede manifestarse a través del reconocimiento logrado mediante los esfuerzos y contribuciones o el seguimiento de métricas adecuadas de desempeño y distribución de recompensas. También, los miembros de un equipo pueden compartir un liderazgo transformador. Esto implica expresarse a través de la creación de una visión estratégica que sea compartida o inspirada entre los miembros de un equipo y, a su vez, pueda hacer frente a los estándares y normas existentes provenientes de la gran industria de creación de productos y servicios.

Posteriormente, el liderazgo de empoderamiento compartido puede expresarse en los equipos de trabajo donde prevalece la ayuda entre los miembros del equipo y a través de la

estimulación de recompensas personales, así como el manejo de las dificultades personales como oportunidades para aprender o participar en el trabajo en equipo e implantar objetivos participativos con otros miembros del equipo.

Ensley et al. (2006) también encontraron que las formas compartidas de liderazgo dentro de las organizaciones pueden estar asociadas con la efectividad del equipo. En otra investigación, realizada por los autores Katzenbach y Smith (1993), se demostró que los equipos de alto rendimiento participaron activamente más en el liderazgo compartido que otros equipos. Es decir, en cualquier situación que se requiera la combinación de múltiples habilidades, experiencias y juicios, un equipo obtiene mejores resultados que un grupo de personas que se desenvuelven con roles y responsabilidades limitadas. Los equipos son más flexibles porque pueden ensamblarse, desplegarse, reenfocarse y disolverse más rápidamente, de manera que mejoren en lugar de interrumpir estructuras y procesos más permanentes. Finalmente, los equipos que comparten el liderazgo son más productivos que los grupos que no tienen objetivos claros de desempeño porque sus miembros están comprometidos a entregar resultados tangibles de rendimiento.

En la parte final de nuestro artículo, vamos a evidenciar cómo ambos liderazgos se combinan para medir los resultados de la aplicación del liderazgo vertical en combinación con el liderazgo compartido. La revisión de los diferentes estudios demuestra la vigencia del liderazgo vertical. Entonces, el debate no radicaría en si debe o no existir el liderazgo vertical, sino cuándo debe impulsarse el liderazgo compartido. Siguiendo la misma línea, la controversia radica en brindar el enfoque apropiado al tipo de liderazgo, especialmente, en el entorno cambiante actual. Entonces, el modo ideal de liderazgo va a depender de varios contextos de la organización: el ciclo de vida (empresa de crecimiento), gestión de cambio (tiene dos momentos, radical e incremental), trabajo del conocimiento (equipo multifuncional), entre otros.

El recuento de los casos se presentará de forma cronológica obedeciendo a la evolución histórica del liderazgo: desde el más antiguo hasta el más reciente. Este desarrollo da cuenta de cómo se usó el liderazgo en determinados contextos.

## **Comportamientos del liderazgo vertical en el trabajo del conocimiento según Pearce (2004)**

En esta investigación, el autor desarrolla el comportamiento de liderazgo vertical en el contexto de los trabajadores del conocimiento. Se conoce como los “trabajadores del conocimiento” a las personas que trabajan generando ideas. Es decir, su principal valor es su capacidad de trabajar con la mente, analizar la información, generar nuevas soluciones, y definir estrategias. Los ingenieros de software, arquitectos, científicos, entre otros constituyen ejemplos de trabajadores del conocimiento.

El estudio del trabajo del conocimiento, basado principalmente en el campo de la ciencia y la tecnología, explica la influencia del liderazgo vertical en el liderazgo compartido. En este tratado, el autor resalta los roles principales que debe asumir el líder vertical: la responsabilidad del diseño del equipo y la gestión de los límites del equipo.

El jefe del equipo es, en gran medida, el responsable del diseño o rediseño del equipo, según el caso, y de esto dependerá el éxito de su gestión a largo plazo. Las responsabilidades iniciales de un jefe, tanto si se uniera a un equipo existente o si formara un nuevo equipo, incluyen la especificación de las tareas, asegurar los recursos necesarios, identificar las funciones de cada miembro del equipo, y presentar o relanzar al equipo formalmente. En este proceso de diseño, la labor más importante que tiene el líder vertical es articular la visión general del equipo y comunicar esa visión unificadora de tal forma que todos funcionen como un equipo. A su vez, el líder debe depositar y expresar su confianza en el equipo.

Otro de los componentes del diseño del equipo es la selección de los miembros del equipo. Según el autor, esto sería en función de sus aptitudes técnicas, su capacidad de trabajar en equipo y que cuenten con dotes de liderazgo. También, resalta la importancia del tamaño del equipo, puesto que los equipos con responsabilidad en la toma de decisiones tienen mejor funcionamiento si son pequeños. Lo recomendable es que los equipos estén constituidos por cinco o menos miembros, dependiendo del alcance de la tarea.

El segundo rol del líder vertical es la gestión de límites del equipo, es decir, facilitar las relaciones positivas con los componentes externos como inversores y asegurar así los recursos para el éxito de los esfuerzos del equipo. Este rol está referido a un manejo positivo de las fronteras o relaciones que surgen entre el equipo con los *stakeholders*, sobre todo en los equipos de alta dirección. En este contexto, según el autor, la percepción de los

componentes externos sobre cómo funciona internamente el equipo será de gran influencia para el logro de los resultados del equipo.

Dentro de lo que plantea el autor, los equipos de alto rendimiento muestran patrones de liderazgo compartido desarrollados anteriormente, mientras que los equipos de bajo rendimiento tienden a estar dominados por el líder del equipo. Sin embargo, no sugiere que el liderazgo desde arriba sea innecesario; por el contrario, el autor afirma que el papel del líder vertical es crítico para el éxito en la formación de un liderazgo compartido que se aplicará en el equipo.

En otra parte de la investigación, Pearce (2004) encontró que los líderes en posición de autoridad vertical pueden ver el cambio hacia el liderazgo compartido como una pérdida potencial de control. Esto revela una de las características del líder vertical acostumbrado a tener el control absoluto en la dirección y manejo del equipo. Por ello, cuando se pretenda implementar un liderazgo compartido en el equipo, Pearce plantea la necesidad de que sea el líder vertical el primero que reciba un entrenamiento y desarrollo para asumir un liderazgo responsable y constructivo junto a su equipo.

Otro aspecto que se contempla en la investigación es el desarrollo de cuatro comportamientos de liderazgo que pueden estar presentes independientemente de su fuente de influencia. Estos son el directivo, transaccional, transformacional, y empoderamiento. Es decir, estos comportamientos de liderazgo se manifiestan desde el líder vertical, o pueden ser compartidos y distribuidos entre los miembros de un equipo, como en el caso de estudio de los trabajadores del conocimiento. A continuación, se explica cada uno de estos comportamientos, desde el enfoque del liderazgo vertical.

El liderazgo directivo implica brindar dirección a la forma como se realizarán las tareas. Esto es particularmente importante en equipos nuevos o reformulados, ya que proporciona una estructura muy necesaria para tareas que inicialmente no contaban con una. En este tipo de liderazgo, los líderes verticales pueden encontrar, en los miembros más recientes, una audiencia receptiva para una dirección bien intencionada y constructiva.

Por otro lado, el liderazgo transaccional consiste en influenciar en los seguidores mediante el suministro de recompensas, elogios o compensación provenientes del líder vertical para mantener la motivación en el equipo. Dichas recompensas pueden ser económicas u otra

forma de reconocimiento por la labor realizada. El autor enfatiza que estas recompensas deben ser oportunas de tal manera que representen, para quien las recibe, un valor inmediato.

A diferencia del liderazgo transaccional basado en la recompensa, el liderazgo transformacional, es más simbólico, puesto que busca el compromiso con una visión de equipo. El liderazgo transformacional aspira a que los colaboradores desarrollen un compromiso emocional y los lleva a la satisfacción de las necesidades más trascendentes, como el impacto profesional significativo o el deseo de participar en los logros del avance en los objetivos a mediano o largo plazo. Para Pearce, esto se consigue cuando el líder aclara la visión del equipo y, de manera voluntaria, todos participan en el logro de la realización de la visión. Mas adelante, esta visión compartida será una manifestación importante del liderazgo compartido.

El último comportamiento que puede manifestar el líder vertical es el liderazgo empoderado. El autor considera que el líder vertical debe construir el equipo, y lograr que lleguen a interactuar sin ser dirigidos. De esta manera, el liderazgo empoderado se manifiesta cuando los miembros del equipo se autoinfluyen de lado a lado, en lugar de que el control provenga de arriba hacia abajo. Desde esta perspectiva, se busca que el líder vertical pida soluciones al equipo, en lugar de proponerlas; asimismo, que aliente su iniciativa, la fijación de objetivos y la solución de problemas. Esto debe surgir del equipo y, más bien, el líder debe ser un receptor dispuesto a la influencia.

Finalmente, Pearce (2004) advierte que, por más sólido y exitoso que sea el líder, si se niega a abandonar el gobierno autoritario en favor de un enfoque compartido, a largo plazo, puede sofocar la innovación y creatividad de los trabajadores del conocimiento. El autor concluye que el problema no es el liderazgo vertical, sino cómo se utiliza para aprovechar las capacidades de los trabajadores del conocimiento.

### **El liderazgo vertical y compartido dentro de los equipos de alta dirección en las *startups* por Ensley, Hmieleski y Pearce (2006)**

En esta investigación, los autores realizan un análisis comparativo de la influencia del liderazgo vertical versus el liderazgo compartido aplicado a los nuevos equipos de alta gerencia en las *startups*. Estas son empresas creadas por personas emprendedoras, con un enfoque en la tecnología, quienes ponen en marcha su idea de negocio de productos y servicios o ambos. Por el dinamismo de la economía, estos emprendimientos son

rápida­mente escalables; sin embargo, en la mayoría de las veces, el emprendimiento llega a venderse a un inversionista que hará posible la expansión de la nueva empresa a nivel regional.

Los autores reconocen que el liderazgo vertical es una forma de liderazgo vigente, puesto que los *startups*, por lo general, son formados por equipos emprendedores, y con frecuencia surge un individuo como el líder principal (Ensley & Pearce, 2000). Este líder, con su inspiración y actitud visionaria, es reconocido como la fuerza que va a impulsar el desempeño de la nueva empresa, asumiendo un comportamiento de liderazgo transformacional.

Así mismo, destacan que el papel del liderazgo en el futuro debería incluir tanto las facetas verticales como compartidas en el contexto de la formación de nuevas empresas. Así pues, debe ser el líder quien desarrolle el pensamiento de oportunidades, es decir, un pensamiento que integre al equipo para unificar puntos de vista, establezca objetivos que fomenten la participación entre sus seguidores, y, finalmente, ejecute planes que impacten en el resultado.

En la investigación, se concluye que muchos de los autores del emprendimiento han sugerido que los estilos de liderazgo vertical transformador y vertical empoderador deben ser esenciales para administrar a las nuevas empresas hacia un alto crecimiento. Además, los líderes del equipo de alta gerencia de la nueva empresa deben obtener un alto nivel de compromiso y estar enfocados en sus colaboradores para poder superar la responsabilidad de lo nuevo que enfrentan.

### **El papel del liderazgo vertical y la integridad de los empleados según Hoch (2013)**

Continuando con la revisión de la literatura de los aspectos del liderazgo vertical, la doctora Hoch (2013) realiza una investigación sobre el papel del liderazgo vertical y la integridad de los empleados dentro del marco del liderazgo compartido en la búsqueda de un comportamiento innovador del equipo. En este estudio, se destaca los antecedentes del liderazgo compartido relacionados a dos comportamientos importantes del liderazgo vertical: el empoderamiento del liderazgo y el liderazgo transformacional.

Para la investigadora, en el liderazgo vertical, la responsabilidad del liderazgo asignado a un líder nombrado formalmente puede ser externo al equipo o provenir del interior debido a una



promoción por sus logros y con el perfil idóneo para la conducción del equipo (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006).

Desde esta perspectiva, este líder cumple un papel fundamental: debe manifestar una conducta de integridad hacia los miembros de su equipo y demostrar que es honesto para lograr su confianza. De esta manera, consigue influir en el cambio positivo en los colaboradores y, al generar confianza en él y transmitirlo hacia sí mismo, hace que se libere la creatividad en los colaboradores. Así, consigue “transformar” a los miembros de forma valiosa, no solo para la organización, sino también para su vida personal.

Hoch desarrolla dos comportamientos importantes: el liderazgo transformacional y el empoderamiento. Con respecto al liderazgo transformacional, señala que este tipo de liderazgo está ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones. En ese sentido, liderar de forma transaccional es lograr el cambio dentro de una organización. Se ha demostrado que los comportamientos de liderazgo transformacional aumentan los resultados del trabajo a través de la motivación intrínseca, compromiso meta, confianza, congruencia de valores, la potencia del equipo y la cohesión.

Con respecto al empoderamiento del liderazgo, la investigadora lo describe como el proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en tanto forman parte de un equipo de trabajo. El objetivo de este empoderamiento es impulsar cambios positivos en las situaciones en las que se desenvuelven las personas. Además, el empoderamiento del equipo conlleva a una mayor motivación de los miembros del este y contribuye en la generación de ideas innovadoras, todo lo cual se ve reflejado de manera positiva en los resultados de las tareas organizacionales.

Dentro del empoderamiento del liderazgo, existe una distinción significativa entre el empoderamiento individual y el del equipo. El empoderamiento individual o de las personas puede llevarse a cabo a través del desarrollo de sus habilidades de autogestión. Para el desarrollo de las habilidades individuales, son necesarios algunos comportamientos tales como la acción alentadora independiente, el pensamiento oportunista, el desarrollo personal o la recompensa propia.

Finalmente, Hoch (2013) concluye que el empoderamiento del equipo está definido como una mayor motivación de la tarea, esto se ve reflejado de manera positiva en las evaluaciones

colectivas de los miembros del equipo al realizar sus tareas organizacionales. Para poder llevar a cabo el empoderamiento del equipo, es necesario fomentar la colaboración entre los miembros, realizando trabajos en conjunto y animándolos a compartir el liderazgo con otros miembros del mismo equipo.

### **El liderazgo vertical y compartido en la gestión de cambio según Binci, Cerruti y Braganza (2016)**

En una interesante perspectiva, los autores Binci, Cerruti y Braganza (2016), analizan en su estudio cómo el liderazgo vertical interactúa con el liderazgo compartido en un proyecto de gestión de cambio. Según el Project Management Institute (PMI), se entiende la gestión de cambio como un enfoque integral, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con los beneficios empresariales previstos. Entendido el concepto de proyecto de gestión de cambio, esta investigación analiza las diferentes fases de transición por las que pasó una empresa corporativa italiana de energía eléctrica para adecuarse a las nuevas políticas gubernamentales.

De acuerdo con la mayoría de estudios que resaltan el papel del liderazgo compartido en las organizaciones, los autores plantean una controversia con respecto a la absoluta efectividad que se le confiere al liderazgo compartido. Por el contrario, existiría un grado de dependencia de esta efectividad de acuerdo con el contexto que atraviesa la organización, por ejemplo, el periodo de desarrollo, o durante las etapas de la implementación de la gestión de cambio como es el caso de análisis. Entonces, aún no estaría probado que el liderazgo compartido sea la única forma de liderazgo para los periodos de cambios transformadores en una organización, lo que genera un espacio importante donde es necesaria la aplicación del liderazgo vertical.

Sin embargo, ambos liderazgos están asociados, es decir, uno puede ser consecuencia del otro, dependiendo del contexto de la organización. Binci et al. (2016) comparten la propuesta de Ensley et al. (2006), quienes afirman que el liderazgo vertical puede ser más importante durante las primeras etapas de formación de una organización, debido a que es el líder quien tiene que plantear una visión inicial y proyectarla hacia el equipo. De esta manera, el líder manifiesta su influencia y debe fomentar la participación de los colaboradores para formular integralmente dicha visión.

Además, han demostrado que el modelo de liderazgo vertical tiende a ser más adaptable en equipos heterogéneos de alta gerencia en empresas de nueva creación, llamadas *startups* (negocios rápidamente escalables) por su entorno dinámico, donde los procesos de toma de decisiones deben ser rápidos y efectivos, concluyen Ensley et al. (2006).

En la gestión de cambio de la empresa corporativa italiana, el papel del líder oficial en el cambio radical fue proporcionar un proceso de toma de decisiones rápido y efectivo en respuesta al entorno dinámico y cambiante ante el sentido de urgencia de las nuevas regulaciones del Estado. Para ello, el líder oficial implementó dos acciones. Primero, seleccionó un equipo de gestión de cambio, llamado CMT, por sus siglas en inglés (*Change Managment Team*). Este equipo estaba conformado por personas de diferente formación educativa, jerárquica y funcional. Para representar al negocio central de la compañía, fueron elegidos 11 miembros de la alta y media gerencia, y el gerente fue el líder de la CMT.

En segundo lugar, se comunicó las estrategias de largo plazo al CMT y el propósito del proyecto. El objetivo era elevar drásticamente el nivel del servicio para la satisfacción del organismo regulador. Por su parte, los objetivos específicos fueron moldeados por todos los miembros del CMT e incorporados en una Hoja de Ruta. El líder oficial inició un cambio cultural, en donde el equipo pasó a ser interdependiente para las complejas tareas que se establecieron y convirtió las ideas en estímulos como método eficaz para la aceptación del cambio en los miembros del CMT.

En la fase de cambio radical ya se tenía lista la hoja de ruta con todas las funciones, recursos, tareas y responsabilidades definidas y se inició con su implementación. En esta fase, el líder vertical era un facilitador y a la vez un miembro más del CMT. Tenía la función de coordinador y supervisor, y solo intervenía directamente en la situación de conflicto de las tareas programadas que no podían ser resueltas por el comité. El espíritu de motivación del equipo fue contagiante para cumplir con los plazos establecidos, puesto que se logró que cada uno interiorice el proyecto como suyo. Y, aunque la interdependencia de tareas del CMT fue compleja por la cantidad de recursos humanos y tecnológicos, se requería una coordinación constante; en este aspecto, era necesario que el CMT comparta el liderazgo.

Luego de haber sido homologada por la autoridad de energía, se dio inicio a la fase incremental, donde la compañía siguió un enfoque de mejora continua para consolidar y mejorar su desempeño. El ambiente fue más estable; es decir, las actividades y nuevas

iniciativas se fueron incrementando progresivamente, a medida que el CMT se familiarizó con la hoja de ruta. De esta manera, la evolución de nuevas combinaciones de factores externos e internos dio lugar a otros estilos de liderazgo con respecto a la fase radical.

El papel del líder vertical, convertido en el presidente de la Compañía, se orientó a un mayor desarrollo del CMT: fue menos directivo y al mismo tiempo se enfocó en que el consejo logre autonomía. Para ello, formó un comité compuesto por él y dos altos ejecutivos experimentados, a los que se les dio la responsabilidad de regular, pero con menos frecuencia que en la fase radical, las tareas de control y supervisión relacionadas a la hoja de ruta. Adaptó su comportamiento al nuevo entorno de tal modo que el CMT estuviera motivado con un liderazgo transaccional de recompensas materiales y empoderamiento.

Los resultados ponen de manifiesto que, por cada fase de cambio específico, se requieren diferentes gradientes de la dirección vertical y compartida. La contribución del estudio sugiere que ambos liderazgos se complementan dependiendo del contexto, y, en particular, en los programas de gestión del cambio en las organizaciones. Este hallazgo difiere de los estudios que resaltan la contribución del modelo de liderazgo compartido sobre el vertical (Pearce & Sims, 2002; Ensley et al., 2006). El papel de la dirección vertical se hizo más necesario en la etapa inicial del cambio radical, y se mantuvo, junto a un enfoque más compartido, hasta la etapa de la implementación del cambio. Posteriormente, en el cambio incremental, se hizo más evidente la implementación del liderazgo compartido al interior del CMT. En esta etapa, el líder vertical desarrolló un importante comportamiento estratégico empoderador en apoyo al CMT y a su toma de decisiones.

### **Límites de la aplicación del liderazgo vertical según Perry, Pearce y Sims (2019)**

En esta investigación los autores analizan cómo el liderazgo compartido puede contribuir a los resultados de un equipo de ventas empoderado. En su propuesta, los autores evidencian los límites de la aplicación de un liderazgo vertical en un entorno donde los miembros del equipo cuentan con las habilidades para compartir un liderazgo horizontal.

Los autores concuerdan con Bass (1990) en la definición del liderazgo vertical. Él afirma que quien ejerce el liderazgo tiene la capacidad de influir en otros. Al provenir este liderazgo de arriba hacia abajo, se afirma que puede afectar en los procesos del funcionamiento del

equipo, las actitudes, creencias y comportamientos de los miembros y, por ende, impactar en el rendimiento del equipo.

Dentro de un equipo de trabajo, existen dos fuentes de liderazgo, es decir, dos participantes del liderazgo: líder vertical y el equipo. El líder vertical siempre ha recibido una considerable atención sobre las cualidades que debe poseer, sus funciones, comportamientos, entre otros aspectos. Del mismo modo, el equipo ha sido el foco de la investigación emergente que ve dentro del mismo una fuente potencial de liderazgo. Pero, aunque el liderazgo pueda surgir dentro del equipo, sigue siendo el liderazgo vertical una importante influencia en el proceso de funcionamiento de este. Así, un gerente de ventas o un vendedor principal van a ejercer una influencia en el resultado del equipo.

En los equipos de ventas que utilizan el liderazgo vertical o jerárquico, el poder y la autoridad recae en un líder asignado, que proyecta una influencia hacia abajo, es decir, sobre el equipo. En este sentido, los autores manifiestan que es poco probable que un único líder posea todas las habilidades para liderar efectivamente el equipo. Por ello, no se puede confiar únicamente en este liderazgo, puesto que, en un equipo de ventas empoderado, la dinámica es que los miembros en su conjunto cuenten con habilidades necesarias para liderar y poder llegar a resultados satisfactorios para la organización.

En este contexto, sería más beneficioso que los miembros del equipo compartan el liderazgo. Ello daría como consecuencia que el equipo obtenga un poder natural y autoridad dentro de sí mismo, que los conduzca al logro de los resultados. Además, con la tecnología de la información y las oficinas virtuales, es muy probable que los miembros del equipo de ventas estén físicamente en lugares distintos e incluso separados por largos periodos de tiempo. En ese sentido, un único líder vertical no puede tener ni el tiempo ni la oportunidad para participar en todo el liderazgo necesario en el momento y lugar que el equipo lo requiera.

Los autores exponen los dos extremos de liderazgo en el equipo de ventas. Por un lado, en el manejo vertical, enfatizan la importancia del liderazgo vertical para lograr los objetivos del equipo. En este caso, el poder y la autoridad recae en el gerente de ventas o en un vendedor individual designado como líder del equipo. En el extremo opuesto, se encuentran los equipos de ventas totalmente potenciados, donde los miembros del equipo dirigen, gestionan y lideran.

La efectividad del vendedor consiste en su capacidad para adaptarse a los problemas particulares del cliente y buscar una solución. Es necesario señalar que no siempre se puede verificar cada adaptación con el gerente de ventas antes de que sean ejecutadas. Ahora, si se considera la cantidad de interacciones que tiene que realizar cada miembro con cada uno de sus clientes, para establecer y mantener una relación efectiva con el cliente, no parece razonable esperar que cada miembro del equipo confirme cada adaptación con un solo líder vertical.

En este estudio, los autores Perry, Pierce & Sims (2019) plantean un modelo innovador, en el que el líder vertical cumpla el papel de facilitador sobre el equipo de ventas, más que una fuente de proyección de poder y autoridad. Previamente, se han identificado cinco tipos de comportamiento del líder, tanto si se trata de liderazgo vertical como en el liderazgo compartido. Estos son los siguientes: transaccional, transformacional, directivo, empoderamiento y liderazgo de apoyo social.

El comportamiento del líder transaccional está orientado a promover el cumplimiento de los miembros a través de la entrega de recompensas materiales y personales. Por ejemplo, un comportamiento de liderazgo transaccional sería enfocar adecuadamente el cumplimiento de la cuota de ventas a cambio de un bono por ese cumplimiento. A diferencia de este tipo de líder, el comportamiento del líder transformador cambia las necesidades inmediatas de bajo nivel por las necesidades de orden superior de sus seguidores, como la realización personal, Perry et al (2019). Por ejemplo, promoviendo el aprendizaje de nuevas habilidades para aumentar la confianza de los miembros del equipo en sí mismos.

Por otro lado, el comportamiento del líder directivo implica proporcionar dirección y emitir órdenes (Manz & Sims, 1993). El líder directivo tiene la función de estructurar, organizar y coordinar las actividades del equipo; definir la forma en que se realiza el trabajo; establecer canales de comunicación claros; y ofrecer enfoques a los problemas. Por lo tanto, el comportamiento directivo del líder parece ofrecer una dimensión valiosa para comprender el liderazgo, puesto que es quien inicia la estructura de la gestión.

El cuarto comportamiento del líder es el empoderamiento, el cual se logra a través de habilidades de autoliderazgo en los seguidores. Este comportamiento induce a la autoobservación, la autorecompensa / castigo y el planteamiento de objetivos personales (Manz & Sims, 1993). El equipo de ventas empoderado, por ejemplo, puede lograr que cada

miembro establezca objetivos diarios, como la cantidad de devoluciones de llamadas y seguimientos de clientes potenciales. Desde esta perspectiva, los miembros del equipo le otorgan especial importancia a las acciones conjuntas y al fortalecimiento del trabajo en equipo, porque los conducen al logro de los resultados.

Finalmente, el comportamiento de liderazgo de apoyo social se centra en el desarrollo social del equipo. Por ejemplo, si se tiene una solicitud de licitación de un cliente, el equipo de ventas puede votar sobre cómo armar la propuesta, ya que esto sería más rápido. Sin embargo, los miembros que no votan con la mayoría se sentirían excluidos y esto afectaría el desempeño del equipo. Aun cuando es muy posible que el consenso entre todos los miembros del equipo requiera más tiempo para tomar una decisión, la implementación puede ser más rápida. Como resultado, el rendimiento del equipo de ventas mejoraría.

Entonces, si el equipo de ventas en sí mismo comparte estos comportamientos de los líderes, la interrogante sería ¿cuál es el papel del gerente de ventas? ¿Debería el gerente de ventas dejar que el equipo de ventas se autodirija? Existe un rol para la gestión de ventas, incluso en equipos de ventas empoderados. Pero, este rol es muy diferente de los modelos tradicionales de liderazgo vertical.

Ante el panorama de un equipo de ventas empoderado, como se mencionó en párrafos anteriores, el modelo plantea que el gerente de ventas (líder vertical) sea un facilitador de su equipo y en esencia se enfoque en cuatro áreas principales. Primero, el gerente tiene la misión de diseñar el equipo (Yeatts & Hyten, 1998), de tal forma que se logre un equilibrio de habilidades de liderazgo dentro del mismo. Para ello, debe identificar las habilidades de cada uno de los miembros de su equipo y asignar las tareas en función de estas. Por ejemplo, si es un equipo de cuentas regionales, algún miembro del equipo debe tener experiencia con el país específico donde se encuentre el cliente.

En segundo lugar, el gerente de ventas debe enfocar su labor en proteger a su equipo de los factores externos, así como mejorar las relaciones del equipo con las áreas de soporte. Esto podría incluir, por ejemplo, protegerlos de la presión corporativa; y obtener más recursos que provengan de otras áreas, como campañas de comunicación de Marketing para las líneas potenciales que requiera el equipo. El gerente de ventas puede negociar con el centro de distribución para permitir que el equipo de ventas acceda directamente a los niveles de inventario. También, puede negociar con la gerencia la movilización del equipo a

capacitaciones de mejora continua. Asimismo, de ser posible, puede trabajar en la eliminación de obstáculos organizacionales para el empoderamiento total, y facilitar el intercambio de liderazgo en todo el equipo.

Tercero, el gerente de ventas debe contemplar una visión de contingencia del liderazgo dentro de su equipo. Para ello, debe monitorear y evaluar si el equipo tiene el equilibrio adecuado para las habilidades de liderazgo que hagan que el equipo funcione. Yeatts y Hyten (1998) advierten que, si los líderes de equipo designados exhiben fuertes niveles de poder y toma de decisiones hacia adentro del equipo, los miembros estarían menos satisfechos, e incluso podrían renunciar a la responsabilidad de tomar decisiones. Por lo tanto, el gerente de ventas debe desarrollar las habilidades de liderazgo que faltan dentro del propio equipo, en lugar de estar completándolas permanentemente.

La última área de enfoque implica facilitar el empoderamiento y el liderazgo compartido dentro del equipo de ventas. El líder debe buscar que el equipo desarrolle la capacidad de ser un equipo de ventas totalmente capacitado. Para desarrollar relaciones laborales efectivas, se sugiere que el gerente de ventas debe actuar como un entrenador. Es decir, en vez de brindar soluciones a ciertos acontecimientos negativos e incidentes con los clientes, puede solicitar alternativas para prevenir tales acontecimientos. Así, alienta la iniciativa del equipo, el planteamiento de objetivos y que la resolución de problemas surja del mismo equipo. Estas acciones fomentan un clima cooperativo.

Los autores concluyen que esta propuesta pretende que el equipo de ventas desarrolle colectivamente la visión organizacional con el soporte de su respectivo líder vertical. De esta manera, se constituye un liderazgo compartido en equipo.



## Conclusiones

Como se revisó en la investigación, en la actualidad, no existe un solo tipo de liderazgo que se aplique en la empresa. La eficacia del liderazgo compartido o del liderazgo vertical dependerá de muchos factores, incluyendo el tipo de organización, el ciclo de vida que esté atravesando la empresa o la implementación de los cambios que considere dentro de sus nuevos objetivos. También, se debe considerar que las fuentes de influencia como la coyuntura local, regional o mundial son transversales al contexto de toda organización, y pueden modificar el liderazgo.

Es muy importante que se utilice el liderazgo vertical, puesto que es el líder formal quien tiene la responsabilidad de definir los objetivos que debe seguir la organización. Así mismo, es responsable del diseño del equipo, de compartir las estrategias, asignar los roles y tareas, establecer los límites, asignar los recursos, así como brindar el soporte a su equipo del medio externo.

El papel de un líder vertical actual es impulsar y capacitar a sus colaboradores para asumir y compartir un liderazgo en un entorno de equipo, puesto que las tareas, al ser interdependientes, requieren de un liderazgo compartido. De esta manera, les correspondería a los miembros asumir responsabilidades por sí mismos. Esto se conoce como comportamiento empoderado y lograría incrementar el rendimiento del equipo.

En las corporaciones actuales, con el aplanamiento de las estructuras organizacionales, se hace más necesario el modelo basado en el equipo, es decir, el liderazgo compartido. En este modelo de liderazgo, se tiene un propósito compartido; con un sentido de dirección claro, el equipo se alienta y apoya mutuamente en el diseño de las estrategias, y cada miembro tiene una voz activa dentro de la toma de decisiones desde sus habilidades o especialidades.

El correcto grado de aplicación del tipo de liderazgo va a depender del contexto. Revisando las investigaciones, se puede determinar que una empresa que implementa una gestión de cambios o cuando inicia sus actividades, se encuentra en un periodo de cambio radical. Como se necesita un alto grado de decisión, primaría, en este contexto, el uso del liderazgo vertical. Este liderazgo marca los objetivos, hitos y controles; de esta manera, es el líder vertical quien tiene la última palabra en las decisiones fundamentales.

En un segundo contexto, dependiendo del tiempo y los resultados, cuando la empresa está llegando a la madurez o se requiere incrementar los cambios, se consideraría un enfoque de

liderazgo compartido, el cual está basado en el empoderamiento de cada estamento por equipos. Este enfoque es relevante porque promueve que los miembros del equipo generen nuevas propuestas y formas de hacer las tareas organizacionales, lo cual contribuye al establecimiento de objetivos más ambiciosos para un desarrollo organizacional sostenible en el tiempo.

Cuando una empresa multifuncional, al pertenecer a un rubro de constantes cambios, aplica el liderazgo compartido, el liderazgo vertical no desaparece. Por el contrario, toma las funciones de brindar soporte y monitoreo al equipo de toma de decisiones. De esta manera, se impulsa la transferencia del liderazgo compartido entre los miembros del equipo en base a su experiencia y habilidades desde su especialidad.

Dentro del liderazgo vertical y el liderazgo compartido, prevalecen el comportamiento transformacional y de empoderamiento, lo cual comprueba que estas conductas son transversales en la búsqueda de la eficacia del equipo para la mejora de los resultados organizacionales. Esto sucede en la medida que las personas cambian sus conductas al sentirse partícipes activos en la propuesta de nuevas soluciones: asumen funciones y responsabilidades tomando en cuenta cómo la empresa reconoce el valor de sus aportes.

Finalmente, concluimos que el comportamiento de liderazgo compartido busca que los equipos sean más flexibles al ensamblarse y reenfocarse debido a que las nuevas estructuras son más planas, requieren respuestas inmediatas, y los procesos se hacen menos complejos, puesto que los miembros debido a la transferencia de experiencia y desempeño profesional pueden migrar en sus funciones, siendo más flexibles y otorgan mejores resultados sostenibles.

### Referencias bibliográficas

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Ahmad Bodla, A., Tang, N., Van Dick, R., & Mir, U. (2019). Authoritarian leadership, organizational citizenship behavior, and organizational deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 583–599. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2018-0313>
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Jung, D. I., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. En M. Beyerlein & D. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership: vol. 3* (pp. 173-209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, (4), 231–272.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bell, D., García, R., & Gallego, E. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza editorial.
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership and Organization Development Journal*, 37(5), 558–578. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0166>.
- Caramanica, L. & Rosenbecker, S. (1991). A pilot unit approach to shared governance. *Nursing Management*, 22, 46-9.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Chan, S.C.H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1) 108-128.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L. & Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.

- Cheng, B. S., & Jiang, D. Y. (2000). Supervisory loyalty in Chinese business enterprises: The relative effects of Emic and Imposed-etic constructs on employee effectiveness. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 65–114.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Coluccio, M., & Havlick, K. (1998). Shared leadership in a newly merged medical center. *Nursing Administration Quarterly*, 22, 36-40.
- Conger, J.A., & Pearce, C.L. (2003). A landscape of opportunities: future research on shared leadership. En C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 285-303). Thousand Oaks: Sage.
- Cox, J.F., Pearce, C.L., & Perry, M.L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: how shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. En C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 48-76). Thousand Oaks: Sage.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Denisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. En S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- DeRue, D.S., Barnes, C.M., & Morgeson, F.P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621-651.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2000). *Vertical and shared leadership in new venture top management teams: implications for new venture performance*. Presentado en la 20th Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, MA.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217–231.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Farnham, D. & Horton, S. (1993). Managing public and private organizations. En D. Farnham & S. Horton (Eds.), *Managing the New Public Services* (pp. 27-54). London: Macmillan.
- Fausang, M., Joensson, T., Lewandowski, J. & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>.

- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership in group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676–701.
- Hmieleski, K.M. & Ensley, M.D. (2007). A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889.
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C.(2003). Autoliderazgo y superleadership: El corazón y el arte de crear un liderazgo compartido en equipos. En C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *El liderazgo compartido: Reframing cómo y por qué de la dirección* (pp. 123-140). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ma, S.; & Seidl, D. (2018). New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39(3), 606-638.<https://doi.org/10.1002/smj.2721>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Businesses without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: Wiley.
- Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2015). Serving one another: Are shared and self-leadership the keys to service sustainability? *Journal of Organizational Behavior*, 36, 607-612.
- Mayo, M., Meindl, J. and Pastor, J. (2003), “Shared leadership in work teams: a social network approach”, in Conger, J.A. and Pearce, C.L. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the How’s and Why’s of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 193-214.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24, 781-796
- Nahum-Shani, I. & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366.
- Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business*, 35, 75-96.
- Pearce, C. L. (1997). *The determinants of change management team (CMT) effectiveness: A longitudinal investigation* (Unpublished doctoral dissertation). University of Maryland, College Park.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of

- leadership. En M. M. B. D. A. Johnson (Ed.), *Advances in the interdisciplinary studies of work teams: vol. 7* (115-139). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, *17*(1), 172–197.
- Pearce, C. L., Perry, M. L., & Sims, H. P. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness. En T. D. Connors (Ed.), *The nonprofit handbook: Management* (pp. 624-641). New York: Wiley.
- Pearce, C.L., Conger, J.A. & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, *19*(5), 622-628.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2019). Empowered Selling Teams : How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes. *19*(3), 35–51.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, *49* (2), 327-340.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition: Employee response relationships. *Academy of Management Journal*, *36*, 271-288.
- Pye, L. W. (1981). *The dynamics of Chinese politics*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, & Hain.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadershipinnovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, *22*(5), 956-974.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, *24*, 56-79.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, *18*(2), 139-158.
- Wood, M. S., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, *2*(3), 251-272. <https://doi.org/10.1108/17465260710817474>.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, *1*, 64-85.
- Yang, K. S. (2000). Monocultural and cross-cultural indigenous approaches: The royal road to the development of a balanced global psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, *3*, 241-264.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.