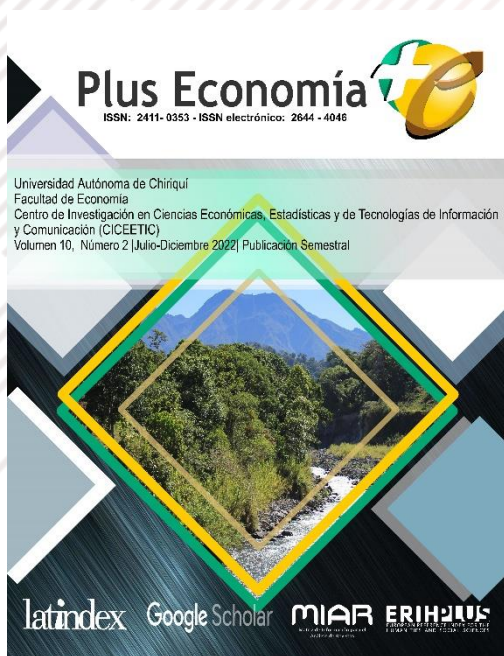




- › Revista Plus Economía
- › ISSN: 2411-0353
- › ISSN electrónico: 2644-4046
- › [pluseconomia@unachi.ac.pa](mailto:pluseconomia@unachi.ac.pa)
- › Centro de Investigación en Ciencias Económicas, Estadísticas y de Tecnologías de Información y Comunicación, CICEETIC
- › Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)
- › República de Panamá



**Maricarmen Soto-Ortigoza<sup>1</sup>, Jorge Luis Padrón-Valero<sup>2</sup> y Moisés Moya<sup>3</sup>**

**Estilo de liderazgo y costo de agencia, relación por conflicto moral en las organizaciones**

**Vol. 10, Núm. 2, Julio- Diciembre de 2022**

**pp. 118-135**

**<sup>1,3</sup> Universidad del Caribe, Panamá**

**<sup>2</sup> Universidad del Istmo, Panamá**



## ESTILO DE LIDERAZGO Y COSTO DE AGENCIA, RELACION POR CONFLICTO MORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Maricarmen Soto-Ortigoza

drasotom@gmail.com

Universidad del Caribe

Jorge Luis Padrón-Valero

jorgelpadron@gmail.com

Universidad del Istmo

Moisés Moya

moises.moya@ucaribe.edu.pe

Universidad del Caribe

**Recibido:** Marzo de 2022

**Aceptado:** Mayo de 2022

### Resumen

El presente análisis posee como objetivo desarrollar la relación en los estilos de liderazgo y el costo de agencia por el conflicto moral que se genera en las organizaciones para poder concluir sobre si existe un lineamiento particular entre las distintas corrientes de dicho fenómeno administrativo. Para lograr dicho objetivo, se revisaron distintas investigaciones al respecto y se pudo constatar como las características del liderazgo impactan en el costo de agencia generando un mayor o menor impacto para las organizaciones. Al final del estudio se presentan conclusiones que permiten ampliar los estudios respecto del tema en cuestión.

**Palabras Claves:** *Líder. Liderazgo. Organización. Cambios. Costo de Agencia*

### Abstract

The objective of this analysis is to develop the relationship in leadership styles and the cost of agency due to the moral conflict that is generated in organizations to conclude on whether there is a particular line between the different currents of said administrative phenomenon. To achieve this objective, different investigations in this regard were reviewed and it was possible to verify how the characteristics of leadership impact on the cost of agency, generating a greater or lesser impact for organizations. At the end of the study, conclusions are presented that allow further studies on the subject in question.

**Keywords:** *Leader, Leaderships, Organization, Changes, Agency cost*



## Introducción

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocido desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos.

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo, el cual está caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Deben ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el

largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

En la medida que la tecnología avanza cada vez con mayor velocidad, habrá una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, es evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debe manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejora el proceso, aquella que lo interpreta más inteligentemente y utiliza en la forma más moderna y creativa.

Las organizaciones del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano.

De modo tal, que se exigen cambios de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientados a la participación y desarrollo de alianzas. Generalmente, esto origina retos complejos y difíciles de afrontar. Es aquí precisamente



donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas.

Lo expresado anteriormente sobre lo que significa liderazgo, hace que surjan interrogantes que resultan interesantes como objeto de investigación. Es importante precisar ¿Cuál es el papel de los líderes en el siglo XXI?, ¿Cuáles son las tendencias del liderazgo en este siglo?, ¿Cuáles son las concepciones de autoridad, poder y liderazgo?

Estas preguntas se han traducido en inquietudes que han despertado el interés por investigar estos aspectos; los cuales corresponden a una línea de investigación que no cesa de ser explorada y abordada continuamente; como lo es la de liderazgo. Esto representa un indicador de la vigencia y pertinencia para las organizaciones y la sociedad.

En tal sentido, es importante destacar que las organizaciones para enfrentar los altos niveles de incertidumbre y cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que estas enfrentan y enfrentarán.

Ello hace necesario con toda la justificación que amerita el caso; recurrir e incorporar en este proceso de manejo del cambio, la figura de los líderes. Los líderes ayudan a la gente a aceptar la realidad por dura que ésta sea. Se requieren valor y coraje para ello, tanto por parte de los líderes, como de los seguidores; quienes deben enfrentar el desafío del cambio.

Las organizaciones, algunas con más éxito que otras, están descubriendo la importancia y la necesidad de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan estos cambios.

Los líderes son mediadores entre las estructuras mentales de los



gerentes y la concepción estructural de las disciplinas que tratan de explicar y atender el cambio, así como también de las estructuras cognoscitivas de sus integrantes; tarea nada sencilla, por lo complejo que resulta establecer un nivel de comprensión y aceptación que satisfaga a estas propuestas, muchas, la mayoría de las veces, encontradas.

Por ello, los líderes a través de procesos de enseñanza-aprendizaje, utilizando diversas modalidades, orientan a asumir con claridad y al mismo tiempo con mucha seguridad, la necesidad que tienen los seguidores de trabajar en sus problemas.

De este modo se observa que hay un cambio radical en el liderazgo de este momento, y el que se ha venido utilizando para dar respuestas a los problemas y sus soluciones de épocas precedentes.

Romper estos paradigmas de la forma de trabajar en las organizaciones en este mundo hiper-competitivo y cambiante de inicios del siglo XXI y años subsiguientes, permitirá repotenciar a las organizaciones para que generen

nuevas formas de trabajar y generación de nuevas riquezas.

Estos momentos de mayor incertidumbre, de rápido crecimiento y de cambios a todo nivel: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y de orden legal, en que actúan las organizaciones, conllevan a que las mismas puedan aprovechar estas situaciones para seguir aprendiendo y transformando en oportunidades los problemas que enfrentan.

Los líderes actuales deben fomentar estas iniciativas en el contexto de sus organizaciones; en una perspectiva diferente, real e integral, descubriendo todas las variables que hagan posible el éxito y el de sus asociados, mediante estrategias de aprendizaje que promuevan el diálogo, ejercicios de discusión y de interpretación de sus realidades.

## Metodología

Procura de información a través de las bases de datos de publicación científica como SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Electrónica en Línea),



Latindex, Redalyc, Dialnet, DOAJ, entre otras. Las obras consultadas se procuraron a través de las palabras claves con exclusión de aquellas que posean fecha de publicación mayor a 10 años.

## Discusión

### • El costo de agencia

En una organización la estructura formal de mando se encuentra sujeta a los órganos que para tales fines establezcan sus estatutos sociales, de forma general las organizaciones modernas funcionan bajo el modelo de sociedades controladas por una Asamblea de Accionistas los cuales suelen ser los propietarios del capital de la organización, quienes en última instancia poseen los derechos y obligaciones asociados a los límites legales que establezcan las regulaciones respectivas.

De forma general dicha Asamblea de Accionistas delega las responsabilidades de administración en un órgano subalterno a esta como lo es la Junta Directiva, la cual puede estar conformada por miembros

internos o externos a la organización, y la cual dentro de sus funciones normalmente posee el nombramiento de los directores y auditores externos, entre otras funciones. Es precisamente en esta estructura donde surgen los conflictos de poder de una organización, principalmente debido a los intereses por parte de los accionistas versus los de la directiva de esta.

Según Acosta (2018) una teoría que explica estos conflictos es la teoría de agencia postulada por Jensen y Meckling (1976) en la cual existen dos contrapartes, sean estas el principal (Accionistas) y agentes (Directiva), en la cual el principal delega en el agente ciertas actividades en su nombre y en consecuencia incurriendo en costos de agencia, los cuales según Jensen y Meckling (1976) se pueden agrupar o resumir en los siguientes:

- 1) Costos de incentivos,
- 2) Costos de vigilancia o supervisión,
- 3) Costos de fianza o garantía,
- 4) Costos de oportunidad relacionados con las pérdidas ocasionadas por las decisiones que tomó el agente que persiguen su beneficio



personal en desmedro de los intereses del principal, y

5) los costos de negociación de un contrato citados en un inicio por Coase (1937) se relacionan con los aspectos contractuales.

- **Del conflicto o riesgo moral**

Según Ganga (2005) citado por Acosta (2018) se produce un riesgo o conflicto moral en la organización debido a que los directivos de esta, ante la delegación de responsabilidades, se ven tentados a utilizar dicho poder para sus propios intereses personales, específicamente porque el agente recibe información relacionada con su función después de que inicia la relación contractual o porque bien no se puede verificar la acción del agente.

Asimismo, de acuerdo con lo establecido por García (2004) y citado por Acosta (2018) la teoría de agencia se sustenta en ciertas hipótesis como asumir:

6) que los individuos en una empresa tienen racionalidad limitada,

7) que los participantes actúan de manera oportunista, ya que buscan

maximizar su beneficio personal, entrando en ocasiones en conflicto los intereses entre propietarios y gestores,

8) que las partes involucradas en la relación de agencia tienen diferente grado de aversión al riesgo y

9) que la información disponible por las partes no tiene por qué ser completa y simétrica

Los miembros de las Asambleas de Accionistas tienen acceso limitado a información en cuanto a su cantidad, calidad y profundidad. Por ello, muchas organizaciones invierten en sistemas de control interno para la gestión de sus agentes, como informes de gestión anuales o semestrales, informes anuales, informes de proyectos, etc., proyectos específicos y consejo de administración. grandes proyectos entre consejeros, creando un departamento de auditoría interna y empleando a auditores externos. La asimetría de la información se ve agravada por el hecho de que los directores a menudo solicitan información esporádicamente y, en algunos casos, carecen de las habilidades técnicas para analizarla. El solicitar información más seguido



implicaría incurrir en mayores costos de transmisión de información; finalmente, se puede aminorar la asimetría de información con mejor calidad de los gobiernos corporativos.

### • Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes

Los diferentes elementos constitutivos de un estudio científico sobre las organizaciones permiten identificar espacios y escenarios relativos a las variadas ciencias humanas, y si a ello se le suma, las relaciones análogas entre los diferentes comportamientos humanos, sus organizaciones, y las diferentes perspectivas de la etología <sup>(8)</sup>, se pueden configurar enclaves necesarios para la articulación de etología y organización.

En las organizaciones modernas, así como en el entorno organizacional se valora e idealiza al

emprendedor como el centro de la iniciativa empresarial, “el emprendedor es un transformador que percibe gran diversidad de oportunidades en su entorno” (Marulanda, Correa y Mejía (2009) p. 159), de allí la necesidad de poder estudiar y entender desde un punto de vista científico la forma en que se estructura la visión de este eje central de la maquinaria organizacional.

Con base en esta necesidad surgen dos corrientes de pensamiento asociadas al emprendedor, y las cuales se desarrollan a través de dos escuelas respectivamente como son la comportamental y la psicológica, según lo mencionan Montoya et al (2009, p.159):

*“Dentro de las diversas escuelas de pensamiento del emprendimiento, se han tomado como base en el proceso de estudio, entre las que se encuentra la Escuela Comportamental y la Escuela Psicológica, representadas por Gartner y Carland (1988) respectivamente. La primera, define al emprendedor por el “conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización”, y considera la creación de una empresa*

<sup>8</sup> Diccionario Real Academia Española ©: Del lat. ethologia 'etopeya', y este del gr. ἠθολογία ēthologia, de ἦθος êthos 'costumbre', 'carácter' y -λογία -logía '-logía'.

1. f. Estudio científico del carácter y modos de comportamiento del ser humano.

2. f. Parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales.





*como un suceso de contexto basado en el resultado de numerosos fracasos o éxitos, de perseverancia o de informaciones percibidas como importantes.*

*Por otro lado, Carlant que pertenece a la Escuela Psicológica, la cual plantea que “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino”, convirtiéndose en una visión más cognitiva y más personalista basada en las representaciones o pensamientos que el individuo hace de sus comportamientos.”*

Adicionalmente, se han analizado diferentes escuelas y autores que han proporcionado visiones de cómo debería ser un emprendedor; sin embargo, se pueden definir otros perfiles con base en el análisis de competencias, las cuales generan preguntas acerca de si se pueden aprender estas competencias, o si son solamente innatas. Lo anterior sería similar a plantearse si el líder nace o se hace; lo que se puede considerar como un líder de igual forma.

Por otra parte, muchas de las iniciativas de la generación de ideas para el mejoramiento de la economía mundial, no salieron precisamente de la búsqueda de riqueza, si no de los comportamientos innatos de la condición de racionalidad del ser humano, de las necesidades de supervivencia, dependencia y adaptación a su hábitat y sentimiento por defender su propiedad, aunque algunos psicólogos sustentan que las razones provienen más de la satisfacción de necesidades propias del ser: por su individualismo, por la acción en función de un control voluntario, por superación de su dependencia y control por parte del entorno (Gutiérrez, Sepúlveda y González; 2016)

Así pues, a la pregunta sobre si el líder se hace o nace, se considera que es una mezcla de ambos. El poseer factores internos de personalidad como la motivación al logro, la independencia y creatividad entre otros, no son condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores con su entorno, economía o país; es precisamente la mezcla de factores



culturales, familiares, laborales los que interactúan para potencializar dichas habilidades, consecuentemente, deben existir ambos para que se dé dicho carácter de liderazgo entre las organizaciones.

### **Liderazgo en las organizaciones**

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Noriega, 2008, p. 25).

Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este

último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Consecuentemente, en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma.

De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado



de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas.

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional.

En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales. Por consiguiente, las organizaciones en carencia de creencias de estructura buscan el cumplimiento de sus metas, aunque requiera la búsqueda de coherencia individual esta evocará lo comunitario, de por si la naturaleza misma de las organizaciones estará en un cambio constante como ser vivo.

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de este son importantes. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones.

Así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite



realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En suma, el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control,

pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo con la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo con los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal.

Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la



responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla.

Por otro lado, se puede afirmar que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros. De ahí que existen varias teorías que ayudan a identificar el tipo de liderazgo. Varios agrupan el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo.

La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son, de esta manera, en estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos, pero sin la obtención de resultados coherentes.

En estudios más recientes se identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros.

En consecuencia, teorías como la conductista se basa en el estudio y análisis de la conducta del líder, y su adopción para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Así pues, se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados similares; el estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influía ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan indicaron que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal.

También se observó que las personas que se preocupan por el personal tenían grupos de personas más productivos que su contraparte; por otro lado, en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de



conducta para que exista un equilibrio. Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar juntamente con las contingencias situacionales, en otras palabras, de acuerdo con la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre.

Así que, los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Al mismo tiempo, los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder.

Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo. De igual forma, nuevas perspectivas de liderazgo se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Por tanto, el enfoque transformacional, cuenta con cuatro

dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante; por lo tanto, el fin primordial es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, del grupo y de la sociedad.

Por lo tanto, en el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. Así que, el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios



económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

Es así donde el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

Con lo expresado anteriormente, en el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello permite guiar sus conductas y actitudes; es decir, que en definitiva concreta su estilo de liderazgo dentro de una organización.

A pesar de ello, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos efectuados en la identificación de los sistemas de valores de los líderes, resultados parciales, pues toman en cuenta líderes de tipos muy específicos de organizaciones, y, en algunos casos, contradictorios entre sí.

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar entonces que el liderazgo es más que la simple influencia bilateral; es así como, una definición más conveniente de liderazgo podrían ser los aspectos de las interacciones de los líderes que cambian las reglas locales, implementando las interacciones futuras entre todos los funcionarios, así este aspecto permite la evolución en su ambiente organizacional.

En este sentido, el fenómeno de liderazgo se apoya en diferentes fuerzas, mediante las cuales se configura un entramado de cualidades que hace de un líder, un sujeto neurálgico para la relación organizacional.

## **Conclusiones**

Los retos generados por los cambios de paradigmas en las organizaciones se deben principalmente al hecho de que el entorno en que se desenvuelven ha cambiado drásticamente. Ahora bien, este cambio de paradigmas requiere de líderes que puedan adaptarse a estos nuevos entornos, donde la



variable que sustenta su éxito estriba primordialmente en demostrarles verdadera confianza y compromiso a este nuevo trabajador, quien, por la nueva relación en el contrato de trabajo, no tiene la garantía de poseer un empleo fijo, sino que además de trabajar en horarios flexibles, debe moverse fuera de sus fronteras locales para ofrecer sus servicios. Se necesita, por lo tanto, una nueva manera de gestionar las organizaciones, las cuales requieren de un nuevo tipo de liderazgo para enfrentar estos desafíos.

Las personas que llegan a ocupar cargos donde lo que prevalece es la autoridad formal, sería también deseable, que desplegaran o utilizaran la autoridad informal, de manera tal que pudiesen con sus actividades de influencia, despertar o conseguir el compromiso de sus asociados por utilizar sus conocimientos en el alcance de los objetivos de las organizaciones donde prestan sus servicios.

El papel de los líderes como salvadores, debe cambiar hacia guías, mediadores y orientadores en los conflictos, especialmente con aquellas

personas, a las cuales la variable del cambio permanente les produce sensaciones de inseguridad. Ante esta situación, se requiere entonces de líderes que no precisamente les digan lo que deben hacer en determinada situación, sino que orienten a las personas a enfrentar estos conflictos como consecuencia de los nuevos problemas, para los que generalmente no existen panaceas, y que, por lo tanto, requieren asumir su responsabilidad por resolverlos.

En tal sentido, los líderes deberían utilizar su autoridad formal en aquellas situaciones en las que la solución de problemas puede ser abordada en situaciones de rutina, y la autoridad informal en situaciones perturbadoras. En este orden de ideas, el papel de los líderes debe estar acorde a las épocas en que viven, siendo flexibles para enfrentarse con éxito a los distintos entornos de este mundo en constante cambio.

La finalidad del liderazgo se relaciona con las actividades que promueven los líderes de estimular el pensamiento creativo y de estimular a sus asociados para que se dediquen a trabajar en los objetivos de manera





excelente. Ello es posible, cuando sus asociados se sientan satisfechos e interesados, en la medida en que sus valores individuales coincidan con los que demandan y que guardan relación con las actividades que realizan. Este liderazgo será más efectivo cuando las necesidades de estos individuos puedan ser cubiertas a través de un liderazgo basado en un genuino interés por atenderlas y preparándolos para que también trabajen por su propia satisfacción.

Las organizaciones del siglo XXI para abordar cambios y experiencias de renovación requieren la acción común de todos sus miembros y para lograrlo es fundamental la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos. Se requiere de personas que entiendan la evolución tecnológica y su aplicación en la organización, que sean proactivas, que valoren y aprovechen el potencial de su gente; facilitando su progreso para afrontar y adaptarse a esas transformaciones.

## Referencias

- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española (23.1 ed.). Consultado en <http://www.dle.rae.es>
- Acosta Palomeque, Galo Ramiro; Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia, *Ciencias Administrativas*, núm. 11, 2018; Universidad Nacional de La Plata, Argentina; Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511654337004>
- Jeremy Douthit, Michael Majerczyk, Subordinate perceptions of the superior and agency costs: Theory and evidence, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 78, 2019, 101057, ISSN 0361-3682, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.07.003>.
- Ganga Contreras, F.A., Albort-Morant, G., Chavarria Ortiz, C. y Leal Millán, A.G. (2020). Desempeño investigador de las universidades iberoamericanas: un análisis empírico a partir de la teoría de la agencia. *Interciencia*, 45 (4), 192-



200. Disponible en: idUS - Desempeño investigador de las universidades iberoamericanas: un análisis empírico a partir de la teoría de la agencia
- Marulanda Montoya, Jorge Andrés; Correa Calle, Geovanny y Mejía Mejía, Luis Fernando; Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] 2009, (mayo - agosto). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620269008> ISSN 0120-8160
- Quoc Trung Tran, Corruption, agency costs and dividend policy: International evidence, The Quarterly Review of Economics and Finance, Volume 76, 2020, Pages 325-334, ISSN 1062-9769, <https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.09.010>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1062976919300250>)
- Reina Gutiérrez, Walther; Sepúlveda Rivillas, Claudia Inés y González Uribe, Gabriel Jaime; Análisis semi-paramétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. Revista Facultad de Ciencias Economicas [en línea] 2016, (octubre - diciembre). Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v26n1/0121-6805-rfce-26-01-00163.pdf>
- Birgin, A. y Duschatzky, S. (2004) Hacia dónde va la escuela, Buenos Aires.
- Blejmar, B. (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Buenos Aires.
- Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gvirtz, S. y Podestá, M. E. (2007) Mejorar la gestión directiva en la escuela, Buenos Aires.
- Kourilsky, F. (2005) Coaching. Cambio en las organizaciones, Madrid
- Marchant, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.



Marchant, L. (2005) "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" primer seminario Viña del Mar. Chile Ministerio de salud (2002): "Hacia un modelo de gestión hospitalaria". Chile.

Segredo, A.; Reyes, D. "Clima organizacional en salud pública, consideraciones generales" [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu).

Sotillo Ricardo (2004) Gestión del cambio.