



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

**Estructura Organizacional y Liderazgo en medianas empresas de
Barranquilla y Cúcuta**
**Organizational Structure and Leadership in Medium Enterprises of Barranquilla
and Cucuta**

Saumett España Hernán¹

Estrada López Hilda²

Blanco Ariza Ana³

Palacio Flórez Ana⁴

RESUMEN

La ponencia presenta dentro del eje temático de la investigación del desarrollo humano los efectos de la actividad de los líderes en el diseño y proyección de la estructura de las organizaciones. Esta se fundamenta en las investigaciones de Ackoff (2012) y Blanchard (2007), quienes se refieren al diseño de las organizaciones y establecen que el liderazgo es el motor de las organizaciones de alto rendimiento. De igual manera García (2018), Robbins y Judge (2013), se refieren a la administración como el comportamiento organizacional y las estrategias para un liderazgo a un más alto nivel como lo explican Pantoja & Suarez (2017), sobre el concepto del liderazgo y la administración sistémica de Watts (2013). Especialmente sobre el liderazgo transformacional.

¹ Sociólogo, Universidad Simón Bolívar. Magister el Proyectos de Desarrollo Social Universidad del Norte. Investigador Emérito Colciencias. Docente de Posgrado. Asesor de trabajos de grado en Maestría y Docente-Investigador del Grupo: Bio-organizaciones. Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla (Colombia): Correo electrónico institucional: herse47@unisimonbolivar.edu.co

²Administradora de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe. Doctor en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Docente-Investigador del Grupo: Bio-organizaciones. Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla (Colombia) y del Grupo: Estrategia & Liderazgo. Universidad del Atlántico de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Correo electrónico hileslo@hotmail.com

³ Ingeniera de Sistemas, Universidad Autónoma del Caribe. Doctora en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Docente-Investigador del Grupo: Gestión Organizacional. Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla (Colombia): Correo electrónico institucional: ablanco1@unisimonbolivar.edu.co

⁴ Administradora de Empresas en formación, Universidad Simón Bolívar. Semillero de investigación de los Grupos: Gestión Organizacional y Bio-Organizaciones. Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla (Colombia): Correo electrónico institucional: apalacio19@unisimon.edu.co



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, lo cual permitió describir las características y determinar la relación entre las variables estudiadas. La muestra se tomó a través de población diana o blanco que según Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda (2016) corresponde a la delimitación del grupo de estudio, que presenta ciertas características, en este caso, medianas empresas a las que se aplicaría un instrumento de seis preguntas que permitiera evaluar las variables de Liderazgo y estructura en este tipo de organizaciones.

Los resultados hacen parte del proyecto Competitividad y Estructura organizacional: Un análisis de las medianas empresas (Barranquilla y Cúcuta), aprobado por el consejo profesional de Administración de empresas. Se encontró que, en las medianas empresas de ambas ciudades, predomina el liderazgo Transformacional en el que prima la comunicación efectiva y creación de ambientes de estimulación intelectual, así como una rápida adaptación a las demandas de los clientes. Además, se observó que la Estructura matricial es la más representativa en ambas ciudades ya que estimula el uso eficiente de recursos y crecimiento de los miembros de la organización.

Palabras clave: Estructura Organizacional, Liderazgo, Medianas Empresas.

ABSTRACT

The paper presents in the thematic axis of the research The human development the effects of the activity of the leaders in the design and projection of the structure of the organizations .This is based on the research of Ackoff (2012); Blanchard (2007) who refers to the design of organizations and establishes that leadership is the engine of high-performance organizations. Similarly, Garcia (2018), Robbins and Judge (2013), refer to management as organizational behavior and strategies for leadership at a higher level as explained by Pantoja & Suarez (2017); On the concept of leadership and



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

the systemic administration of Watts (2013) Especially about transformational leadership.

The research was conducted with a quantitative approach of correlational type, which allowed describing characteristics and determining the relationship between the variables studied. The sample was taken through target population or white that according to Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda (2016) corresponds to the delimitation of the Study Group, which presents certain characteristics, in this case, medium-sized enterprises to which an instrument of six questions would be applied that would allow to evaluate the Leadership and structure variables in this type of organizations.

The results are part of the project competitiveness and organizational structure: an analysis of the medium-sized companies (Barranquilla and Cucuta), approved by the Professional Council of Business Administration. It was obtained that, in the medium companies of both cities, transformational leadership prevails in which the effective communication and the creation of environments of intellectual stimulation are prevalent, as well as a quick adaptation to the demands of the clients. In addition, it was obtained that the matrix structure is the most representative in both cities as it stimulates the efficient use of resources and the growth of the members of the organization.

Key Word: Organizational Structure, Leadership, Medium- sized companies.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

1. INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es vista como un todo dentro de las organizaciones ya que esta comprende aspectos que van desde la planeación de estrategias hasta el desarrollo del objeto social de una organización (Galbraith, 2001), razón por la cual es definida como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas (Mintzberg, 1984). Así mismo, se resalta que dentro de las funciones organizacionales existen personas que ejercen el poder derivado del cargo, de tal forma que lideran las actividades y guían a los demás miembros de la empresa al logro de los objetivos propuestos en las diferentes áreas.

El liderazgo transformacional fue de acuerdo a Barahona et al. (2011), resultado de las discusiones que a partir de 1940 autores como Lewin, Lippitt y White, identificaron los estilos de liderazgo, lo que provocó un mayor interés por parte de estos mismos y de sus seguidores en identificar otros tipos de liderazgo ejercidos en la sociedad y la comunidad empresarial, entre los que se encuentran el liderazgo transformacional, que según Bass (1995) es el proceso de generar nuevos cambios en las actitudes de los miembros de las organización y una nueva visión de los objetivos y estrategias implementadas.

Se trata de un estilo de liderazgo que ejerce una fuerte influencia del líder sobre sus seguidores al darle poder a estos para que se conviertan en agentes de cambio, dado que el estilo transformacional se basa en influenciar a través de inspiración motivacional, estimulación intelectual y la consideración individualizada, por lo que resulta más eficiente que el liderazgo burocrático, basado en el seguimiento y cumplimiento de las normas más que en los resultados mismos.

Según Pérez (2012) para las personas que ejerzan el liderazgo burocrático, es imprescindible desarrollar la estructura y los procesos organizacionales y esto en ocasiones conlleva a que sea desconsiderado con sus trabajadores, puesto que no tiene en cuenta las opiniones y recomendaciones de estos, dado que para este tipo de



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

líder prima su experiencia y capacidad por encima de los demás, generando así inconvenientes en la toma de decisiones

En cambio, el líder transaccional, ve a la organización como una estructura rígida y estable, en la que se busca reducir la incertidumbre y el poder mismo. La organización está diseñada para el cumplimiento de los objetivos, pero es necesario negociar la innovación. Razón por la que la presente ponencia pretende describir cuales son las estructuras y tipos de liderazgo predominantes en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta y como la relación establecida entre estas variables repercute en el posicionamiento de la organización en el Mercado y por ende la fidelización de los clientes.

Por lo que dentro de la presente propuesta destacan conceptos de las variables estudiadas en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, donde el liderazgo es entendido como un proceso social en las organizaciones, determinado por los objetivos de estas mismas, los cuales han sido propuestos y planteados durante el proceso administrativo. Así mismo, es de vital importancia que líderes y gerentes de las medianas empresas reconozcan los recursos con los que cuentan y a su vez identifiquen aquellos que pueden ser manipulados y cuáles no, así como departamentos que juegan un papel importante dentro de ellas, de tal forma que sean estos quienes reciban mayor atención por parte de la alta gerencia, pues las organizaciones han sido diseñadas para cumplir metas y objetivos apoyados en los recursos que poseen, siendo indispensable que dentro de estas mismas existan individuos capaces de ofrecer una visión de la empresa y a su vez la transmitan a los demás miembros a fin de que la organización crezca así como sus empleados, de tal forma que los intereses individuales son dejados de lado y se trabaja por la consecución de objetivos e intereses comunes. Por lo que en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta prima el liderazgo transformacional en el que las aspiraciones de líderes y colaboradores se convierten en una sola, de tal forma que propicia el crecimiento tanto de organizaciones como de quienes las integran.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Finalmente, se destaca la relación directamente proporcional entre liderazgo y estructura organizacional y como el trabajo en conjunto de estas variables permite que las medianas empresas de las ciudades en mención perduren en el tiempo y obtengan mayores resultados, donde la satisfacción humana y el compromiso por alcanzar el éxito se convierte en el pilar fundamental de las mismas y como las empresas deben amoldarse al estilo de liderazgo ejercido por el líder.

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación responde al interés de los efectos de Estructura Organizacional y Liderazgo en el actuar de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, siendo estas dos ciudades locaciones importantes del país, al poseer mentalidades exportadoras y preocuparse por ser más competitivas en el mercado por medio de las grandes industrias que las conforman y aquellas pequeñas organizaciones que contribuyen en su mejoramiento económico, lo cual se ve reflejado en los indicadores económicos presentados por cámara de comercio de ambas ciudades y el Banco de la República. Por lo anterior, las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta se convierten en la razón de ser de este estudio.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Presentar los efectos de los líderes en el diseño y proyección de la estructura de las organizaciones en Barranquilla y Cúcuta.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar las características de la estructura organizacional de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, para conocer la forma de operación predominante en estas empresas.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- ✓ Identificar las características que poseen los gerentes de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, para conocer el tipo de liderazgo más representativo en este tipo de organizaciones.
- ✓ Establecer la relación entre Estructura organizacional y Liderazgo e identificar como repercute en el posicionamiento de las medianas empresas en el mercado.

4. REVISIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS

Los estudios de Erkutlu (2008) y Drucker (citado por Stech, 2007) definen el liderazgo organizacional como el proceso de influencia social determinado por los objetivos organizacionales. Estos son influenciados por grupos y la cultura empresarial, de tal forma que promueven conductas en pro del cumplimiento de dichos objetivos. El líder es un individuo comunicativo, motivador y facilitador del desarrollo de los miembros de una organización, el cual tiene la función de integrar la información que emite y recibe de sus colaboradores, superiores y/o colegas a fin de que las organizaciones estén coordinadas en todas sus dinámicas.

Por otra parte, la administración es concebida por Erkutlu (2008), como una ciencia conformada por procesos de planificación, organización, dirección y control en los que es de vital importancia contar con un gerente capaz de tomar decisiones respecto a los recursos financieros, tecnológicos y humanos con los que cuenta la organización. Además, ser gerente o administrador de una organización implica poseer como valor agregado y diferenciador al liderazgo, de tal forma que el rumbo de la empresa se encuentra estrechamente ligado a esta variable, por lo que es necesario que gerentes y líderes de las empresas reconozcan que aspectos como inventarios, flujos de caja, tiempo, costos, información y procesos no se pueden liderar sino que estos deben controlarse, en cambio las personas no pueden ser controladas y es allí donde algunos gerentes fallan, al ejercer un control exagerado sobre sus colaboradores, por lo que es indispensable pensar en una dirección orientada a mejorar



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

el desempeño de los trabajadores a partir del mejoramiento de las condiciones laborales y humanas.

Igualmente, el liderazgo se relaciona con la estructura organizacional que juega un papel importante dentro de la teoría de contingencia estructural, con la cual se pretende explicar que existen diversas formas de estructurar una organización. Sin embargo, desde el surgimiento de esta variable, se ha pretendido explicar la división del trabajo desde la integración hasta la coordinación de este. De tal forma que la Estructura Organizacional puede ser vista como un patrón que deben seguir las empresas para coordinar el trabajo realizado dentro de las mismas y a su vez, dicho patrón puede producir rutinas formalizadas y estandarizadas, por lo que los dirigentes podrían predecir el comportamiento de dichas rutinas y quienes las integran (Ackoff, 2000).

Es lo que Kendall & Kendall (2005), han definido como organizaciones diseñadas para cumplir metas y objetivos predeterminados con la intervención de la gente y otros recursos de que disponen, por lo que es necesario que las actividades desarrolladas dentro de las organizaciones sistémicas giren en torno a aspectos creativos, motivacionales y fomento al cambio, de tal forma que la consecución de las metas y objetivos sea más precisa, además es necesario que alguno de los miembros de la organización tome el papel de líder e impulse a los demás colaboradores.

Ackoff (2012), asegura que “el líder debe generar en la empresa la elaboración de un futuro para la organización y de los medios que pueden hacer posible alcanzarlo, esto es, ejercer control sobre el futuro”; es decir, debe existir un equilibrio entre la organización y el líder ya que las empresas necesitan líderes que fomenten la innovación y a su vez los líderes necesitan que las empresas compartan su mismo enfoque y por ende permita el mayor desarrollo de las mismas.

El mismo Ackoff (2012) propone un diseño administrativo que gira en torno al enfoque sistémico que comprende aspectos tales como la autonomía, la interacción de las unidades de una organización y su entorno, diseño de unidades que requieran



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

coordinación e integración, identificación de desviaciones, amenazas y oportunidades que tenga la organización y finalmente, la integración del diseño en cuatro subsistemas: Diagnóstico y prescripción, toma de decisiones, mejoramiento y mantenimiento del desempeño y el subsistema de información, a fin de que las organizaciones sistémicas sean vistas como un todo que integra a sus partes.

Igualmente, Blanchard (2007) establece una relación entre las organizaciones de alto desempeño y el liderazgo, ya que asegura que “las organizaciones de alto desempeño son empresas que, a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito” (p.12), por lo que a su vez sugiere que “ si el destino es convertirse en una organización de alto desempeño, el motor es el liderazgo”; es decir, para que una empresa perdure en el tiempo es necesario contar con el personal calificado y que tenga visión, de tal forma que no se necesitan líderes con carisma sino líderes visionarios que transmitan esto mismo a los demás colaboradores, de tal forma que se trabaje internamente en fortalecer las relaciones y habilidades que posean los trabajadores, razón por la que Blanchard afirma que “ el liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el de servicio” (p.23).

Así mismo, en las investigaciones de Blanchard se evidencia el liderazgo estratégico o visión, donde se define la dirección de la organización y el liderazgo operativo o ejecución, equivalente a la creación de un ambiente que facilite la consecución de los objetivos a los trabajadores, por lo que “ Si la visión y la orientación son convincentes y generan motivación, y los líderes las implementan exitosamente a los ojos de los colaboradores y los clientes, la vitalidad organizacional y el triunfo están garantizados” (Blanchard, 2007. P. 338).

Sin embargo, Parry & Bryman (2006) (citados por Pantoja & Suarez, 2017), proponen una clasificación en etapas de las teorías del liderazgo con las que proponen un cambio en el elemento central y el rechazo de algunos postulados que las anteceden, entre estas etapas se destaca la teoría de los rasgos, la cual surge a inicios



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

del siglo XX y su principal preocupación era la personalidad de los individuos por lo que dicha teoría busca medir los comportamientos y pensamientos de los individuos a fin de determinar aquellas características y cualidades que debe poseer un líder, por lo que la ideología de esta etapa de teoría de rasgos es “ los lideres nacen, no se hacen”, además esta primera etapa favorece a las organizaciones en las que todas sus actividades dependen de un único líder.

La segunda etapa propuesta por Parry & Bryman, es la teoría del estilo en la que se afirma que la conducta de los individuos puede modificarse, razón por la que se daba prioridad al desarrollo de líderes dentro de la organización, de tal forma que esta teoría se desenvuelve en aquellas organizaciones bien estructuradas y con poca delegación de autoridad. A mediados de los años ochenta, surge la etapa de la teoría de la contingencia, la cual se basó en centrar aquellos factores situacionales que intervienen en la efectividad del liderazgo dentro de una organización, sin embargo, esta teoría no es aceptada dado que las organizaciones deben ser muy flexibles para adaptarse no solo a los cambios del entorno, sino que también deben adaptarse al líder y esta ideología va en contra al enfoque sistémico de la administración.

Más adelante, surge la etapa de la teoría del nuevo liderazgo en la que el líder es quien define la visión de la organización y lo conceptualiza a través de la misión y valores corporativos, de tal forma que los lideres no solo son aquellas personas que ejercen influencia sobre los colaboradores de una organización para que estos cumplan con lo trazado por la alta dirección. Esta teoría se divide en cuatro tipos de liderazgo que pueden ser ejercidos dentro de las organizaciones, dependiendo de las características y cualidades que posea quien ejerce el papel de líder, ellos pueden ser:

- ✓ *Liderazgo Transaccional*: Existe comunicación frecuente entre el líder y sus seguidores. Este tipo de liderazgo está basado en la relación Estimulo-Recompensa.
- ✓ *Liderazgo Transformacional*: Busca que las aspiraciones de los líderes y sus colaboradores se unan a fin de lograr un objetivo superior, la idea principal de



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

este estilo de liderazgo es la integración de los colaboradores a la visión y difundirla para que esta misma sea relevante y entendible por quienes conforman la organización. De acuerdo con Cruz & Rodea (2014), quienes comparten la ideología de Parry & Bryman, este estilo de liderazgo busca motivar a los empleados de tal forma que estos se transformen internamente, es decir; sus valores, actitudes y madurez, a fin de que dicha transformación les permita lograr y cumplir con los resultados que espera la organización. De tal forma que los trabajadores no solo se preocupan por sus intereses personales, sino que trabajan por el interés común. Por otra parte, Palomo (2010) afirma que en el paradigma transformacional las competencias más importantes para conseguir un perfil de líder transformador están asociadas a la visión global, pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y procesos, capacidad de influencia y empatía. Sin embargo, los líderes actuales requieren de otras capacidades como la autoconfianza, perseverancia y flexibilidad que les permitan inspirar a otros y aprender de sus seguidores.

- ✓ *Liderazgo Carismático:* Se concibe al líder como una persona capaz de reforzar la autoestima de sus seguidores y hacer que estos se identifiquen con él. Este tipo de liderazgo frecuentemente es asociado a aspectos políticos y religiosos.
- ✓ *Liderazgo Visionario:* Capacidad del líder de colocar la visión como el eje principal del proceso organizacional.

Con base a lo anterior, se logra establecer semejanzas entre los autores expuestos como por ejemplo Ackoff (2000-2012) y Kendall & Kendall (2005) ya que en sus planteamientos ambos autores coinciden en ver a las organizaciones como un todo y que estas mismas siguen un patrón a fin de coordinar las actividades que en ellas se realizan y que están orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Así mismo, se hace alusión a la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, por lo que Blanchard (2007) asegura que el liderazgo es el motor



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

de las organizaciones y que los líderes de estas mismas deben ser visionarios. Eventualmente, Ackoff (2012) se suma a la ideología de Blanchard, afirmando que los líderes deben ser personas que contribuyan al futuro de la organización y los medios requeridos para lograrlo, de tal forma que esa visión pueda transmitirse a los colaboradores.

5. METODOLOGIA

De acuerdo con el enfoque cuantitativo de la investigación se identificó un universo de 1.573 empresas, de las cuales 1.328 corresponden a Barranquilla y 245 a la ciudad de Cúcuta, obteniendo así una muestra de 301 empresas para Barranquilla y de 151 empresas para Cúcuta, a las cuales se aplicaría un instrumento de 6 preguntas que permitieran identificar el tipo de Estructura y liderazgo ejercido en las medianas empresas de ambas ciudades. De la muestra anterior se descartaron las organizaciones que manifestaron no estar interesadas en participar, lo que llevo a focalizar la muestra a 100 empresas, donde 72 de estas corresponden a la ciudad de Barranquilla y 28 a la ciudad de Cúcuta.

La base de datos inicial de estas empresas fue suministrada por Cámara de comercio de ambas ciudades, lo que permitió una rápida localización de estas, en cuanto a número telefónico y dirección. Por lo que dentro de las estrategias empleadas para establecer comunicación con las organizaciones fue necesario la realización de llamadas telefónicas, envío masivo de correos electrónicos con información pertinente del estudio, así como un link de formulario de Google que contenía el instrumento, a fin de que los gerentes que se interesaran por el estudio, respondieran de forma más rápida y sencilla el cuestionario; a su vez, dicho formulario facilitó a los investigadores la tabulación de la información obtenida al estar agrupadas las preguntas de acuerdo al sector empresarial y a las opciones de respuesta. Como última estrategia se realizó visitas en aquellas organizaciones que querían obtener más información de la investigación y participar en esta.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

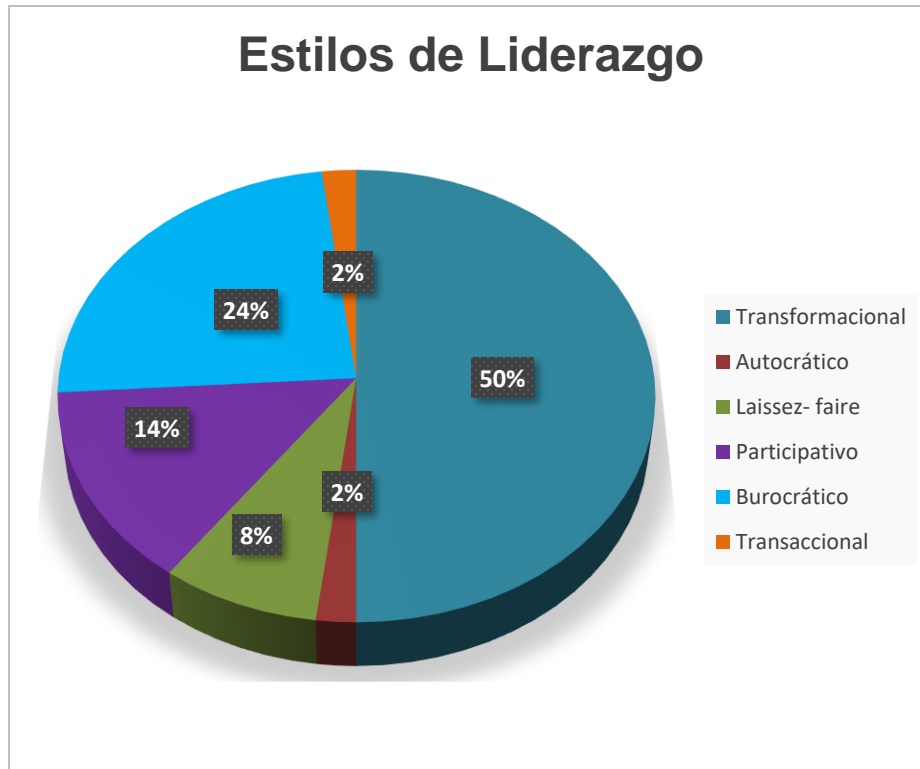
Con base en lo anterior, para la selección de la población se tomó el criterio de población blanco y accesible para trabajar en el estudio; de acuerdo con Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda (2016) se define población diana o blanco a la delimitación del grupo de estudio, que presenta ciertas características que para el caso de la investigación obedece a todas las empresas medianas que se registran después de depurar los datos de la cámara de comercio. Así mismo, el autor expresa que la población accesible es aquella que está determinada por las posibilidades al acceso a la información; en este caso son todas aquellas empresas que decidieron ser parte del estudio.

Por otra parte, los datos fueron procesados a través de graficas de barra en las que se evidencia el porcentaje en que son empleados aspectos como el tipo de estructura y liderazgo dentro de las organizaciones como también tablas en las que se evidencia el número de empresas que pertenecen a dicho porcentaje.

6. RESULTADOS

Los resultados referentes a los estilos de liderazgo más representativos en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, corresponden a liderazgos de tipo transformacional, burocrático y participativo, ilustrados en la gráfica 1, en donde se evidencia que el 50% de las medianas empresas se identifican con el liderazgo transformacional, de tal forma que en ellas priman la comunicación efectiva y la creación de ambientes de estimulación intelectual, así como que el liderazgo es percibido como un proceso que acepta la incertidumbre, es flexible y cambiante y el poder se distribuye entre los líderes y sus colaboradores, lo que favorece que estos mismos potencien la innovación dentro de la organización, además las empresas con este tipo de liderazgo se autoorganizan para la adaptación de tal forma que responden rápidamente a las demandas de los clientes.

Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019



Gráfica No. 1: Estilos de liderazgo en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta.
Fuente: Autoría propia.

Así mismo, de acuerdo con Robert & Achua (2002), los líderes transformacionales son concebidos por la sociedad como agentes de cambio, individuos que confían en su intuición y visionarios, así como también capaces de creer en el personal y demostrar las capacidades de estos, son flexibles y están dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y poseen capacidades cognoscitivas excepcionales lo que les permite realizar un análisis minucioso de la situación de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia de este tipo de liderazgo, Watts & Corrie (2013), proponen un modelo denominado **“lead, learn & grow”** en el que priman el “yo” y el “nosotros”, de tal forma que en primer lugar se encuentra el líder quien guía y en segundo lugar los colaboradores quienes son los seguidores de este. El modelo explica algunas características que deben poseer los líderes transformacionales y



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

afirma que dichas características ocasionaran un cambio en la visión de los trabajadores, de tal forma que tanto organización como los colaboradores se verán beneficiados con dicho modelo, el cual es aplicado en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta a fin de que aspectos como la inspiración, surjan del líder y este la transmita a sus seguidores, la escucha, indispensable en la toma de decisiones y cualquier otra situación, puesto que es indispensable que los líderes transformacionales sean capaces de escuchar a otros y así mismos.

De la misma forma, se encuentra el hecho de facultar, es decir; que el líder debe capacitar a otros para lograr los objetivos propuestos, así como la capacidad de ser empático con quienes le rodean. Los líderes transformacionales deben ser capaces de desarrollar no solo sus fortalezas si no las de otros a fin de generar experiencias enriquecedoras y que les permitan actuar y reflexionar sobre la visión y las metas propuestas, para más adelante incorporar nuevos conocimientos que permitirán tanto a líderes como seguidores atender nuevas problemáticas y establecer nuevos objetivos por los que trabajar conjuntamente.

Así mismo, el 24% de las organizaciones se rigen por el liderazgo de tipo burocrático, en el que los líderes se basan en el cumplimiento de las normas y tareas. El 14% de las medianas empresas implementan el liderazgo participativo, en el que a menudo los líderes tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores. De igual importancia, el 12% restante de las empresas se identifican con estilos de tipo Laissez-faire, autocrático y transaccional, de tal forma que en estas son relevantes aspectos como el desarrollo de las actividades de acuerdo al criterio propio, mantener un control significativo del personal y la generación de recompensas y castigos a fin de motivar a los trabajadores.

Los procesos de cambios y la identificación muestran que los resultados de esta investigación coinciden con los resultados del estudio que había realizado Mónica García (2011), cuando se refiere a las estrategias que emplean los líderes para atender a las demandas de los empleados, en el sentido de compartir un lenguaje común que



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

facilite los procesos. Es claro que para lograr los cambios en las organizaciones se requiere aprender de las experiencias; ellas le permiten influir positivamente en el cambio. Los datos encontrados también muestran que no resulta evidente asociar el liderazgo con un tipo de organización ya que se puede encontrar líderes con dotes que resultan impulsando cambios en los demás, pero la organización en la cual actúan sigue manteniendo un tipo burocrático, dado que los propietarios o la alta dirección consideran arriesgado desprenderse de las reglas que de acuerdo con la experiencia anterior muestran tener resultados positivos. Aun cuando no se cierran y ven en los cambios posibles ventajas competitivas.

De igual forma, los resultados obtenidos muestran que hay otros aspectos importantes para resaltar, uno de ellos es sin duda los procesos de comunicación, la forma como se manejan los valores al interior de las organizaciones y la reacción de las personas ante un proceso de cambio.

Sin embargo, este tipo de estructura puede presentar dificultades a la hora de establecer comunicación entre los diferentes departamentos, provocando en muchas ocasiones que algunos gerentes consideren como indispensables a uno o más departamentos frente a otros, lo que genera poca inversión e interés en algunas divisiones igual de importantes en las organizaciones, ocasionando reducciones significativas en la innovación de la empresa. Además, en este tipo de estructura hay centralización del poder lo que ocasiona que la toma de decisiones sea lenta frente a otras empresas que implemente otro tipo de estructura organizacional.

Por otra parte, se tuvo en cuenta que las organizaciones además de un buen líder también deben contar con una estructura clara que les permita alcanzar los objetivos propuestos y posicionarse en el mercado. Dentro de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta resaltan las estructuras por agrupación de funciones, en la que el personal suele agruparse por tareas, siendo indispensable que estos mismos tengan habilidades y conocimientos similares frente a las funciones realizadas como también buen manejo de comunicaciones, es decir, que las relaciones establecidas



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

estén conformadas por un lenguaje claro y sencillo que comprendan todos los miembros de la organización.

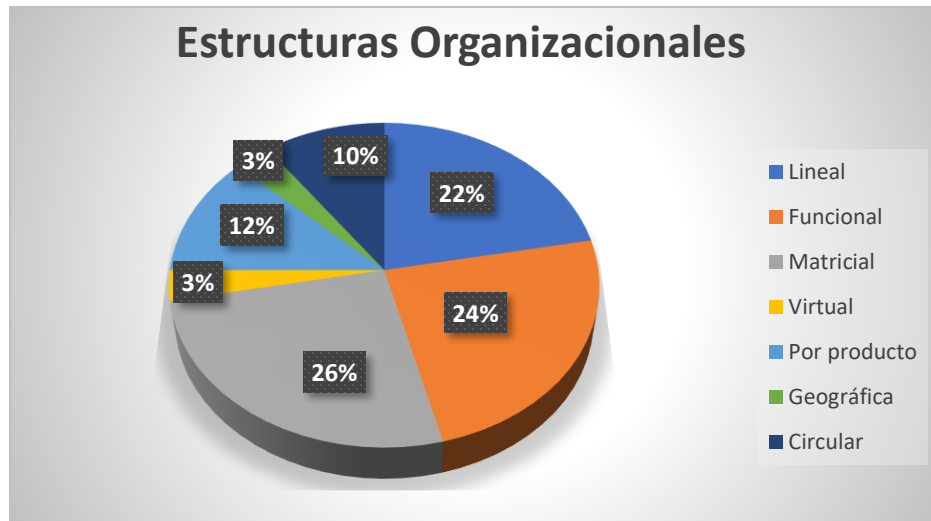
Así mismo, se destacan las organizaciones por resultados en las que la departamentalización suele presentarse por productos, servicios e incluso zonas geográficas. La principal característica de este tipo de estructura es que prestan mayor atención y centran todos sus esfuerzos a los requerimientos y demandas de los consumidores y por ende se adaptan fácilmente a las condiciones del mercado en el que se desenvuelven. Igualmente, la estructura de tipo matricial juega un papel importante dentro de las organizaciones al estar conformada por agrupaciones tanto funcionales como output, a fin de crear una empresa con doble responsabilidad y autoridad, que trae consigo beneficios organizacionales como utilización eficiente de los recursos y economías de escala, mayor especialización de habilidades, solución de problemas técnicos.

Cuando no se realiza una excelente implementación de este tipo de estructura puede generarse en la organización una respuesta lenta a los cambios, visión limitada de los objetivos, decisiones centradas en una sola persona, por lo que es indispensable que las empresas que se rijan por este tipo de estructura tengan claro a donde pretenden llegar y a su vez, los líderes de tarea y proyecto, coordinen a los colaboradores a fin de que estos trabajen mancomunadamente con la dirección y alcanzar un eficiente desempeño organizacional.

En la gráfica 2, se encontró que el 26% de las organizaciones tienen estructuras de tipo matricial, la cual requiere de un liderazgo de tipo transformacional, en el que los líderes influencien a seguir la visión de la empresa. Esta es seguida por la estructura funcional 24% de las medianas empresas implementan el liderazgo participativo, en el que a menudo los líderes tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores. Es de resaltar que todavía el 22% de las empresas tienen estructuras lineales, las que se identifican con estilos de tipo autocrático, de tal forma que en estas son relevantes aspectos como el desarrollo de las actividades de acuerdo con el criterio propio,

Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

mantener un control significativo del personal y la generación de recompensas y castigos como incentivos al trabajo.



Gráfica No. 2: Estructuras Organizacionales en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta.
Fuente: Autoría propia.

Es claro que la tendencia encontrada es que las medianas empresas poseen estructuras que contribuyen a la competitividad de estas en el mercado, siendo las estructuras matricial, funcional y lineal las más representativas en las pymes de Barranquilla y Cúcuta.

Mónica García (2011) también había observado que la variable, carisma es señalada como la que inspiran a otras personas y tiene un efecto multiplicador entre los empleados de una organización. Es a su juicio una influencia idealizada, en tanto las personas creen y actúan motivados por la confianza que les inspira el líder transformacional. Los resultados de su estudio muestran que los líderes en las variables influencia idealizado se ubican en un nivel alto, mientras que el mismo número de personas se encuentra en el liderazgo desarrollo/transaccional. Esto podría sugerir que se trata de un tipo de recompensa que ella denomina contingente. Esta es de tipo individualizada, lo que en el caso del estudio de las organizaciones de



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Barranquilla y Cúcuta tienden a disolverse en organizaciones de tipo matricial y funcional, dado lo que se había señalado que la influencia del líder transformacional se encuentra dentro de un contexto en el cual todavía los propietarios de empresas no asumen los cambios y de alguna manera tratan de ajustarse a estrategias en donde pueda tener el control de los riesgos y de las posibles contingencias.

La explicación de este tipo de situación se confirma en la gráfica 2, en donde la estructura matricial con un 26% es la más representativa dentro de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, de este porcentaje 19 de las Pymes corresponden a la ciudad de Barranquilla y 7 de ellas a Cúcuta. Se pudo observar que en este tipo de estructura existe mayor flexibilidad para los trabajadores y estos mismos atienden a dos mandos como son el jefe de proyectos y el supervisor de cada área, trayendo consigo la reunión eficiente de habilidades especializadas necesarias en la resolución de problemas complejos dentro de las organizaciones, además en esta investigación se logró evidenciar que la estructura de tipo matricial es flexible al ahorrar costos, dado que a cada tarea se asigna el personal necesario a fin de evitar que se duplique el número de trabajadores para una misma función.

Es algo que Mendoza Torres, M y Ortiz Riaga, C (2006), ya habían advertido cuando señalan el impacto que tiene el liderazgo transformacional, en la cultura organizacional y como este se combina con la eficacia de las empresas. Ellos encontraron en la categoría descrita por Ackoff elementos del liderazgo transformacional, lo que se puede observar cuando se encuentran en situaciones que el líder lleva a los seguidores a ver los problemas de manera diferente y pensar en formas nuevas y creativas. Él los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales, creando la posibilidad de apartarse cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes. Este tipo de líderes piensan no solo en satisfacer las necesidades actuales de sus seguidores, sino que abren un abanico de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Los líderes transformacionales crean las oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo, lo cual no es del todo posible, aun en la implementación de la estructura matricial en una organización. Es innegable que esta trae consigo ventajas como el uso eficiente de los recursos y economías de escala, mayor especialización en las actividades, así como el crecimiento de los trabajadores dentro de la empresa, coordinación interdepartamental y solución eficiente a los problemas técnicos que se presenten, características identificadas por las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta a fin de maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Las organizaciones jerárquicas que se basan en altos grados de especialización tienen descripciones de puestos de trabajo limitadas y reglas y procedimientos inflexibles, son incapaces de responder de forma adecuada a las demandas del cambio. Así, para que sea exitoso, el cambio debe tener en cuenta algunas características debe ser motivante, tener respaldo e incluir la participación de los empleados y necesariamente a los directivos les toca aceptar que deben de modificar normas y procedimientos responder a las nuevas situaciones.

Cabe resaltar que dentro del estudio, se encontró que la estructura matricial brinda equilibrio entre las funciones a realizar en una organización, esto se refleja en la estructura horizontal de autoridad, en la que se propicia una acertada comunicación entre los miembros de la empresa, dicha autoridad es doble, porque como se mencionaba anteriormente es necesaria la existencia de un jefe tanto para las tareas como para los proyectos a realizar, lo cual ocasiona mayores oportunidades a los diferentes equipos que conforman a la empresa, es decir, existe mayor posibilidad de crecimiento tanto personal como profesional, lo que contribuye a que el personal se encuentre motivado y trabaje arduamente en pro de alcanzar los objetivos comunes que se han propuesto, como también la realización de planes a largo plazo, capacitación técnica y la disponibilidad y preparación para casos de incertidumbre a los que no están exentas las organizaciones.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Así mismo, se evidencia que el 24% de empresas poseen estructura de tipo funcional, en la que cada trabajador atiende las ordenes de un solo superior y se evidencia la departamentalización dentro de la empresa. Igualmente, el 22% de las empresas se identifican con la estructura de tipo lineal, caracterizada por poseer una sola autoridad de tal forma que logra evidenciarse la jerarquía dentro de la organización. Por lo anterior, es evidente que las estructuras funcional y lineal se encuentran relacionadas no solo por ser las estructuras organizacionales más antiguas, sino por la tenencia de una única autoridad y la jerarquización de los niveles alto, medio y operativo de una organización.

Es interesante encontrar que el 10% de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta poseen estructuras de tipo circular con la que pretenden eliminar la subordinación sin dejar de lado la jerarquización, así pues, el 6% de las organizaciones de identificaron con estructuras de tipo virtual y geográfica, en las que priman las alianzas temporales a fin de reducir costos y facilitar el acceso a recursos y capacidades y la expansión generada por las demandas del cliente. El que 12% de las empresas tenga una estructura por producto, muestra que este tipo de organización donde cada unidad o departamento maneja un producto ofrecido por la organización no es muy usual en las empresas estudiadas.

Liderar el cambio es lo que las organizaciones esperan de sus líderes en la actualidad. Aun cuando existen un buen número de teorías sobre el cambio estas no son suficientes por cuanto las situaciones y las circunstancias siempre son distintas, al igual que las condiciones en las que se generan los cambios. En tal sentido no es posible pensar en una acción dirigida y planificada por el líder para impulsar los cambios dentro de la organización. Es una posibilidad permanente de transformación que permite ajustar la organización para que responda mejor a las condiciones de su entorno. Actualmente se reconoce que los cambios del entorno son más rápidos e impredecibles, y que éstos a su vez, demandan a las organizaciones una mayor capacidad de adaptación.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

En estudio realizado con las empresas de Barranquilla y Cúcuta se pudo establecer la relación existente entre las variables estudiadas; es decir, cómo el liderazgo repercute en la estructura de las medianas empresas, tal como se observa en la tabla 1.

Tabla No. 1: Relación entre Estilos de Liderazgo y Estructuras Organizacionales en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta.

	Lineal	Funcional	Matricial	Virtual	Por producto	Geográfica	Circular	Total
Transformacional	4	16	15	2	9	1	3	50
Autocrático	2	0	0	0	0	0	0	2
Laissez- faire	0	2	4	0	0	0	2	8
Participativo	3	2	4	1	2	1	1	14
Burocrático	12	4	2	0	1	1	4	24
Transnacional	1	0	1	0	0	0	0	2
Total	22	24	26	3	12	3	10	100

Fuente: Autoría propia.

Aquí se evidencia que el liderazgo transformacional se encuentra en las empresas que tienen estructuras funcional y matricial, lo cual confirma lo que se observó en la gráfica 2. Es evidente la relación entre la estructura funcional y el liderazgo transformacional.

Llama la atención que el liderazgo burocrático también se encuentra en las estructuras funcional y circular, lo cual podría indicar que se trata de reglamentar el comportamiento de organizaciones que tienden a dar participación de los empleados y buscar que las funciones de cada dependencia se ajusten a los objetivos de la empresa. Por esta razón dentro de la estructuras organizacionales se mantienen las de tipo lineal y dentro de ellas por supuesto el liderazgo burocrático.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Bajo esta perspectiva, los modelos tradicionales de planificación del cambio resultan inadecuados pues en el mundo actual hay mayor incertidumbre, para los dirigentes la posibilidad de control de una multiplicidad de variables lleva a tener en cuenta que muchas variables pueden incidir en los resultados de un proceso de cambio. Es cierto que ya se reconoce que las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales y potencialmente caóticos, que se encuentran sometidos a frecuentes cambios. Asumir que los cambios son inevitables y comprender como afrontarlos de manera efectiva es una de las tareas apremiante y es lo que se espera de los líderes dentro de las empresas.

La tabla a su vez permite establecer como el tipo de estructura y liderazgo que poseen las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, de acuerdo con las variables estudiadas logran influenciarse mutuamente y trabajar en conjunto en pro del mejoramiento de las buenas prácticas por parte de las organizaciones.

A raíz de la tabla anteriormente expuesta logra establecerse que la relación entre el estilo de liderazgo y la estructura organizacional es directamente proporcional, puesto que dependiendo del estilo de liderazgo que ejerza el gerente la empresa debe amoldarse a este sin dejar de lado el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en la planeación; es decir, si la mediana empresa presenta un estilo de liderazgo autocrático, lo más probable es que la estructura organizacional este encaminada a minimizar comentarios y aportes por parte de los subordinados, en cambio en una empresa donde su líder sea democrático se desarrolla un ambiente “abierto” o una política inclusiva a los trabajadores, de tal forma que el gerente o líder tenga en cuenta las opiniones de sus subordinados a la hora de tomar decisiones pertinentes para el futuro de la organización.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

7. CONCLUSIONES

Lo anterior permite afirmar que dentro del estudio denominado Estructura Organizacional y Liderazgo en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, actualmente el liderazgo es percibido por las organizaciones como un proceso que favorece al cambio; es decir, que fomenta dinámicas que permitan a las empresas adaptarse permanente y dinámicamente a los cambios, siendo necesaria la acción por parte de un o unos individuos que tomen la voz de liderazgo y sean capaces de buscar y fortalecer las posibilidades y condiciones existentes a fin de que el sistema se auto-organice y posibilite el surgimiento de nuevos patrones adaptativos (Goldstein, 2007).

Por lo que es conveniente que los líderes conozcan a las organizaciones a tal punto que comprendan su cultura, creencias, valores, clima y por ende la identidad organizacional, de tal forma que estos mismos puedan crear vínculos con los colaboradores a fin de potencializar la comunicación entre ellos y fomentar la creatividad e innovación.

Así mismo, se evidenció que en la relación existente entre las variables estudiadas actualmente predominan las estructuras de tipo matricial, funcional y lineal las cuales trabajan conjuntamente con los estilos de liderazgo transformacional, burocrático y participativo ya que son estos los más representativos entre las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta.

Se concluye que aun cuando todavía la influencia de los líderes burocráticos es fuerte. Se nota que existe una tendencia a tener organizaciones funcionales y matriciales, las cuales son más propicias para el desarrollo del liderazgo transformacional, siendo este liderazgo mayormente ejercido en la actualidad tanto por grandes como medianas empresas, ya que como se mencionó en el cuerpo del presente documento lo que buscan este tipo de líderes como su nombre lo indica es transformar el trabajo que se realiza dentro de las organizaciones, es decir, que los colaboradores se interesen aún más por alcanzar el éxito competitivo y a su vez



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

alcanzar el éxito en sus propias vidas, puesto que se pretende unificar los intereses organizacionales y personales. Es lo que se pudo confirmar en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, donde predomina, el que los líderes pretenden generar cambios en las actitudes y pensamientos de los colaboradores que contribuyan a la creación de un mayor compromiso hacia nuevas estrategias y objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Limusa Wiley.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Novales, M. G. M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Revista Alergia México, 63(2), 201-206.
- Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). *Los líderes en el siglo XXI. Entramado*. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Bass, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood city, CA: Mind garden.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006) *Transformational leadership*. Nueva Jersey: Lawrence
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bennis, W. (1998). Líder. *Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós
- Beracoechea, A; Brambila,L; Orozco, M & Vizcaíno, A. (2002). *La Organización "matricial" adoptado para eficientar los procesos académicos y administrativos de un departamento Universitario*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/316861946_La_Organizacion_matricial_adoptado_para_eficientar_los_procesos_academicos_y_administrativos_de_un_departamento_Universitario [accessed May 30 2019].



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Editorial Norma.
- Contreras F y Barbosa D (2013) Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Año 2013. Número 39, Mayo-Agosto
- Cruz, A & Rodea, M. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados*.
- Cuida tu dinero. (2018). *Liderazgo y estructura organizacional*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13134653/liderazgo-y-estructura-organizacional>
- Del Pilar.A & Parra,C. (2009). *La estructura y el diseño organizacionales, una revisión bibliográfica*. Gestion y Sociedad. Pp. 97-108.
Eerlbaum Associates Publisher.
- Erkutlu, H. (2008). *Impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness; the turkish case*. The Journal of Management Development, 27(7), 708-726.
- Galbraith, J. (2001). *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels*. New York, NY: Amacom.
- García (2018). *Habilidades directivas y gestión del cambio*. Madrid: Universidad de Salamanca.
- García Rubiano M (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. En Pensamiento Psicológico, Volumen 9, No. 16, 2011, pp. 41-54
- Goldstein, J. (2007). *A new model for emergence and its leadership implications*. En J. Hazy, J. Goldstein, & B. Lichtenstein (Eds.). *Complex Systems Leadership Theory* (pp. 61-92). Mansfield, USA: ISCE Publishing.
- Kendall, K.E. & Kendall, J.E. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Pearson
- Mamani, H; Chugden, U; Tintaya, I; Sánchez, A & Salazar, J. (2015). *Liderazgo burocrático*. Revista Cuaderno Empresarial Vol. 1, Núm. 1. Pp. (17-32)



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- Marín, C. (2014). *La organización servidora de alto desempeño*. UNACIENCIA. Revista de estudios e investigaciones. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/313200516_La_organizacion_servidora_de_alto_desempeno McGraw Hill.
- Mendoza Torres, M y Ortiz Riaga, C (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, pp. 118-134
- Minsal, D & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial...En busca de una estructura adecuada para la organización*. Acimed. 16 (4).
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel
- Palomo. M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo*. Editorial ESIC. pp 42-46. (2)
- Pantoja & Suárez, F. (2017). *El concepto de liderazgo en la historia ante la administración sistémica*.
- Pérez, G. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos. "Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011 - 2012"*. Tesis, UTPL, Guayaquil.
- Pernett, J. (S.F). *Existe una relación entre los conceptos de administración, gerencia, liderazgo, dirección y gestión*. Comunicación personal.
- Reyes, L & Lara, G. (2011). *El liderazgo integral en las organizaciones*. Avances en Psicología Latinoamericana. Bogotá .Vol. 29(1)/pp. 148-160
- Rivas Tovar L (2009). Evolución de la teoría de la organización Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) (17): 11-32, julio-diciembre de 2009.
- Robbins, y Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15 Ed.). México D.F: Pearson Education.



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Robert, L & Achua C. (2002). *Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.

Stech, E. (2007). *A meta-Perspective on Leadership*. *Integral Leadership Review*, 7(2), 1-14.

Watts, M., & Corrie, S. (2013). *Growing the 'I' and the 'We' in transformational leadership: The LEAD, LEARN & GROW Model*. *Coaching Psychologist*, 9(2), 86–99.