

# Módulo 3. La iniciativa en las organizaciones



En la presente lectura, se abordará la iniciativa personal, y el clima, liderazgo y cultura.

En relación con la iniciativa personal, se revisarán los temas: modelo de la iniciativa personal, apoyos ambientales, conocimientos, destrezas y habilidades y los factores de personalidad. Sobre la temática clima, liderazgo y cultura, se abordarán los temas: clima para la iniciativa, enfoques teóricos en el estudio del liderazgo, la cultura organizacional, y formación y cambio de la cultura.

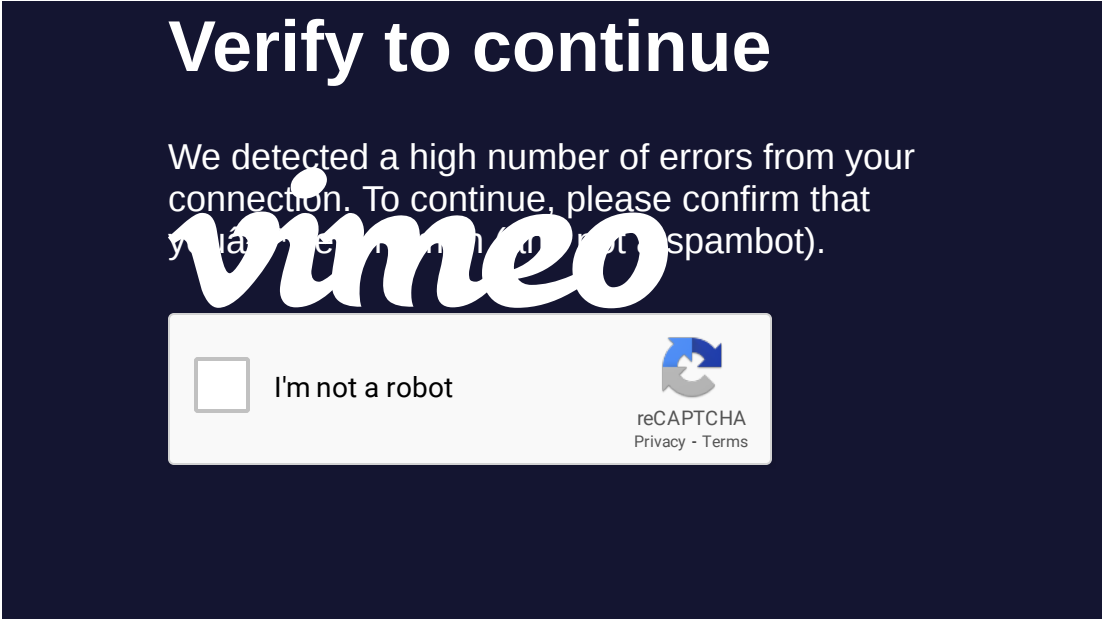
- ≡ Video de inmersión
  
- ≡ Unidad 3.1. Iniciativa personal
  
- ≡ Unidad 3.2. Clima, liderazgo y cultura
  
- ≡ Video de habilidades
  
- ≡ Cierre

☰ Referencias

☰ Descargá la lectura

# Video de inmersión

---




**Verify to continue**

We detected a high number of errors from your connection. To continue, please confirm that you are human (not a spambot).

**vimeo**

I'm not a robot

  
reCAPTCHA  
[Privacy](#) - [Terms](#)

## Unidad 3.1. Iniciativa personal

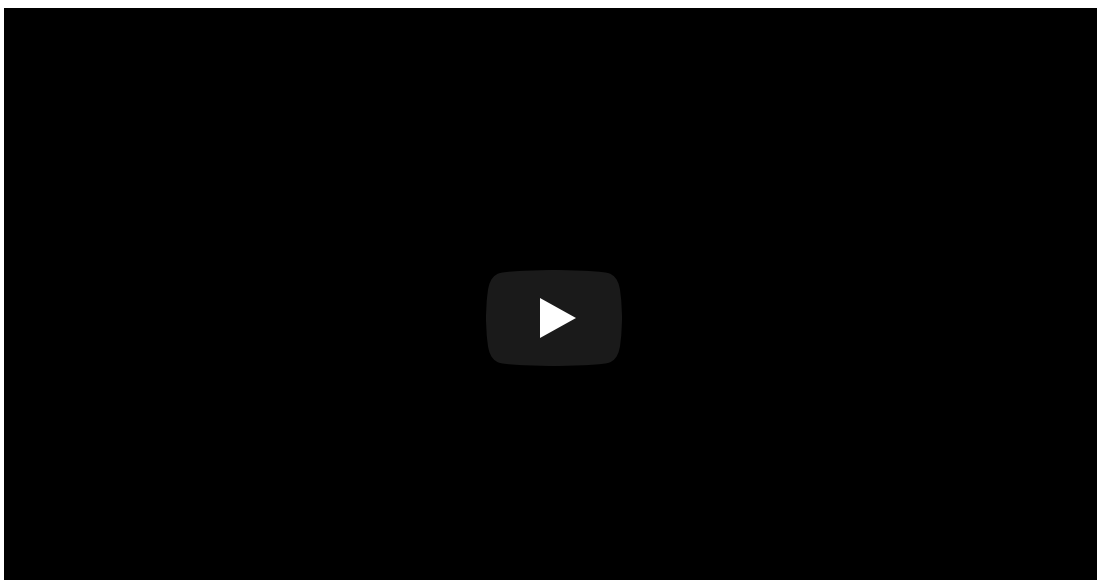
---


### 3.1.1 Modelo de la iniciativa personal

En esta unidad conoceremos distintos aspectos acerca de la iniciativa personal. El objetivo es entender el modelo más estudiado por los autores Frese, Garst y Fray (2007) respecto al tema: qué es la iniciativa personal y cuáles son sus características, componentes y causas.

Comencemos pensando qué es la iniciativa: ¿te pasó alguna vez practicar una receta de forma persistente hasta que salió tal cual lo querías?, ¿o estudiar para una materia varias veces para poder aprobarla? ¿Te levantaste a la mañana, aunque en realidad querías quedarte durmiendo? Ese impulso a mejorar, a lograr un objetivo, a mejorar nuestro entorno pese a las dificultades, habla de nuestra iniciativa personal. Veamos un video para comenzar a entender la iniciativa.

#### Video 1. Iniciativa



  
**Fuente:** CCN FILMS (2014). Recuperado de: <https://bit.ly/32c4klg>

La iniciativa personal en el ámbito organizacional es el comportamiento adquirido por las personas mediante el cual se adopta un enfoque positivo y activo, ante objetivos y tareas laborales que se le encomiendan, que hace que resista y persista ante las dificultades que puedan aparecer (Frese et al., 2007). Además, una persona con iniciativa es capaz de ver más allá de lo que se le solicita, proponiendo otras formas u otros objetivos que suman valor.

Martha Alles considera a la iniciativa como una competencia observable en conductas y la define de la siguiente forma:

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. (2002, p. 35).

Cuando un sujeto tiene iniciativa, es capaz de cambiar su entorno de forma positiva, más allá de las demandas externas. De aquel que tiene una actitud reactiva solo a las demandas se dice que es una persona con un enfoque más pasivo.

La iniciativa personal tiene muchos beneficios tanto para el desarrollo personal y profesional como para el de la organización. Actualmente, muchas empresas han encomendado el crecimiento profesional a los mismos empleados. Por ejemplo, en muchas empresas se espera que el propio empleado sea quien decida su carrera profesional y se ponga objetivos a sí mismo para lograrlo, por lo que la organización es una simple facilitadora de las herramientas que pueda llegar a necesitar para ello. La organización conseguirá, entonces, empleados autosuficientes que confían en sí mismos y son ágiles y efectivos en su trabajo.

Finalmente, la iniciativa personal se trata de objetivos personales, pero estos deben estar alineados con la estrategia de la empresa, es decir, ser **proorganizacionales**, por más que la iniciativa muchas veces

cobre un papel más “rebelde” para poder cumplirse.

Veamos un ejemplo: en una empresa internacional de productos alimenticios, un empleado de Recursos Humanos debe completar sus objetivos de carrera anualmente. En ellos se le pregunta qué desea para los próximos 5 años y, con base en ello, se definen pequeños objetivos que el empleado deberá cumplir. Andrea desea ser supervisora de liquidación, pero entiende que aún no tiene experiencia, ya que siempre hizo selección. Se pone ese objetivo de posición para dentro de dos años y define los siguientes subobjetivos:

- Coordinar con el jefe de liquidación una inducción para conocer qué hace el departamento.
- Tomar un curso de liquidación.
- Pasar tres horas a la semana con un analista de liquidación para ver cómo se realiza dicha tarea en la empresa.

Estos objetivos parten de la propia iniciativa de Andrea, y la empresa le dará el tiempo que necesita para realizarlos.

Muchas veces, las empresas no cuentan con políticas de este tipo y en esos casos la iniciativa personal se expresa de modos más informales: charlando con compañeros en el almuerzo sobre un tema interesante, preguntándoles a ellos cómo hacen las cosas, proponiendo mejoras en un proceso propio, etcétera; siempre alineado a los intereses de la organización.

Según Frese et al. (2007), las principales características de la iniciativa personal son:

### **Self-starter o, en español, autoinicio**

Esto quiere decir que la persona tiene iniciativa, más allá de los objetivos externos o lo que le demande su puesto específico, más allá de lo “obvio”. Por ejemplo, el caso de una empleada que corre a comprar

hojas para la impresora, aunque no le corresponda, ya que se terminaron y debe imprimir un informe de forma urgente.

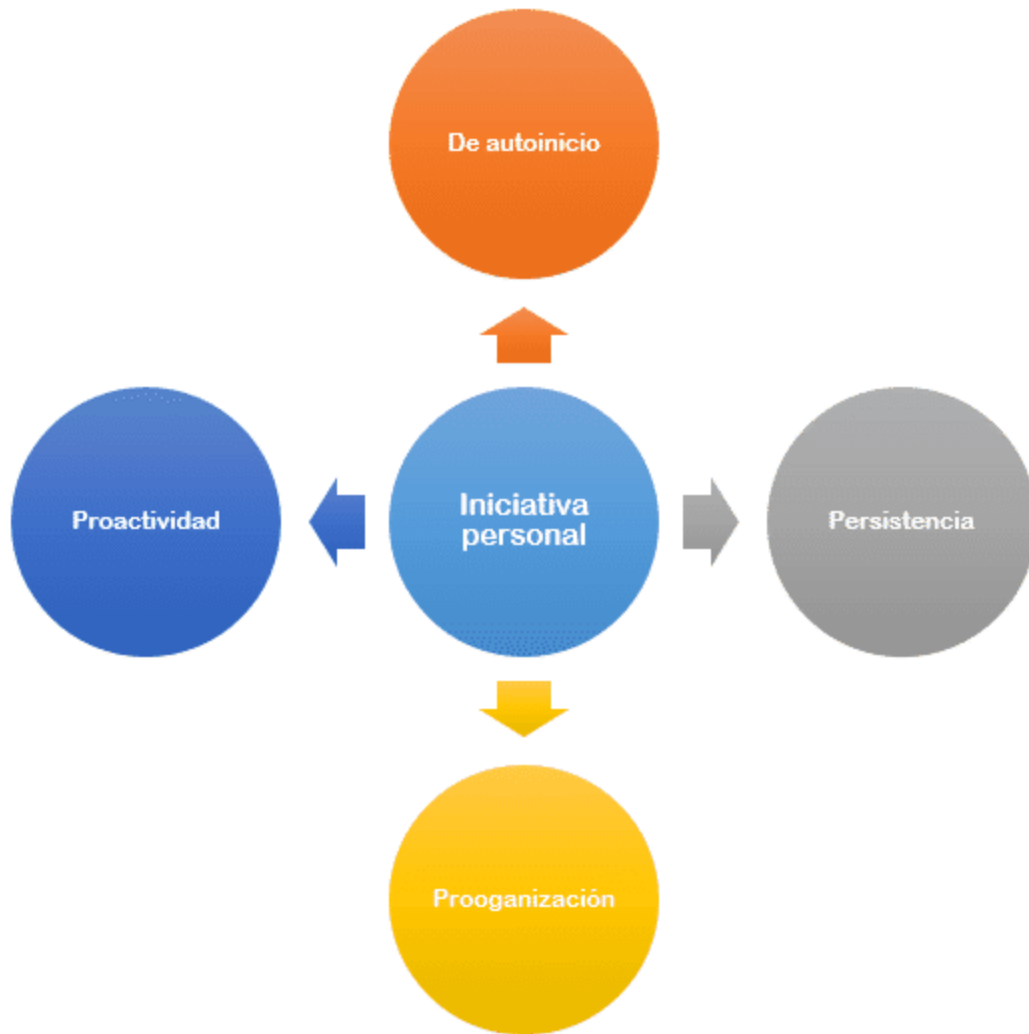
### **Proactiva**

Esto quiere decir que la persona tiene una visión más allá del aquí y ahora, es decir, puede vislumbrar los problemas que puedan existir en el futuro, los cambios que puede sufrir la compañía y adelantarse a ello sin que se lo soliciten. Por ejemplo, el empleado que debe hacer las compras de librería nota que siempre le compran a la misma persona y decide por sí mismo realizar otros presupuestos para evitar pérdidas de dinero futuras.

### **Persistente**

Ya que cambiar un proceso, proponer algo nuevo o mejorar lo actual siempre conlleva ciertas dificultades que deben ser traspasadas. Una persona con iniciativa es persistente ante las dificultades que le presenta el entorno. Por ejemplo, la empleada del ejemplo 1 quiere modificar el proceso de reposición de hojas, ya que entiende que no es efectivo. Para ello, se encontrará con dificultades por tratarse de otra área de trabajo que no es la suya y los responsables no están interesados en el cambio porque perderían mucho tiempo, de modo que decide persistir en ello para conseguirlo presentando el proyecto y sus beneficios ante los jefes.

**Figura 1: Características de la iniciativa personal**



**Fuente:** elaboración propia.

---

Hasta aquí hemos visto qué es la iniciativa personal y con qué comportamientos concretos podemos identificarla.

El modelo de iniciativa personal propuesto por los autores Frese et al. (2007) amplía el tema mencionando las causas de la iniciativa para poder promoverla dentro del ámbito organizacional. ¿Qué factores hacen que una persona sea proactiva?, ¿cuáles son propios del sujeto y cuáles se modifican con la organización?

El modelo, básicamente, consta de dos tipos de causas: distales y proximales. Las causas distales de la iniciativa tienen que ver con las características del propio sujeto, que pertenecen a él y han sido aprendidas en experiencias pasadas. Por otro lado, las causas proximales de una actitud de iniciativa

personal ponen al sujeto en el aquí y ahora, son conductas relacionadas con el tiempo actual y sus características. Por ejemplo, Camila siempre mira el noticiero por la mañana, antes de salir de su casa, ya que así lo hacían con sus padres cuando compartían hogar. Hoy pareciera que va a llover, así que esperará al segmento del clima para saber qué ropa ponerse. Aquí prender la televisión tiene dos causas: una distal, relacionada con sus costumbres del pasado, y una proximal, que es saber cómo abrigarse con base en el clima de ese día. En el medio de ambas, se encuentran las causas de apoyo ambiental, que tienen ver con las condiciones que el sujeto necesita de su organización para tener iniciativa.

Las causas distales se clasifican, a su vez, en conocimientos, habilidades, destrezas y personalidad. Las causas proximales pueden relacionarse con el control de situaciones o con potenciales consecuencias negativas. Analizar tanto las causas distales como las proximales nos ayudará a comprender qué elementos de la relación están actuando en favor de la iniciativa y cuáles deben acomodarse mejor en beneficio de ella.

**Figura 2: Modelo de iniciativa personal**



**Fuente:** elaboración propia.

Una fábrica de herramientas tiene un comercial que se encarga de vender los productos en distintos mayoristas para la construcción. El vendedor es una

persona persistente que busca siempre fidelizar a sus clientes proactivamente para generar más ventas en el futuro. Pareciera que no hay que recordarle qué debe vender, ya que esto automáticamente se activa frente a los objetivos de la empresa. Después de un tiempo, se da cuenta de que puede vender esas herramientas a sus amigos con una mayor ganancia, por lo que decide fraguar los registros de las herramientas que saca del depósito para poder venderlas por esa vía sin ser descubierto. Esta persona no tiene iniciativa personal.

Verdadero.

Falso.

SUBMIT

### 3.1.2 Apoyos ambientales

Comencemos por comprender la importancia de los apoyos ambientales. Estos hacen referencia a las características de la organización y del puesto de trabajo, que pueden ser (o no) facilitadoras de la iniciativa personal. Hablamos de las características de la iniciativa: la persistencia, la proactividad, la proorganización y el autoinicio. Supongamos que una persona tiene esas características innatas, ya que tiene conocimientos vastos en la tarea y es hábil cumpliendo objetivos. ¿Funcionará así en cualquier empresa en la que se inserte? Es muy probable que no.

Las características de la iniciativa personal requieren un contexto en el cual apoyarse, una organización que la promueva, que dé espacio y un puesto que sea acorde a esa persona. En caso contrario, no existirían los procesos de selección y podríamos suponer que una persona que se desempeñó bien en el

pasado en otra organización lo hará ahora también. Es decir, las características personales influyen en el puesto de trabajo, como el trabajo influye en las características personales; en este caso, en la iniciativa.

Mencionamos ya algunos de los aspectos de los apoyos ambientales, como la organización y el puesto de trabajo, pero existen ciertas condiciones laborales específicas que facilitan una conducta de iniciativa, como el control en la tarea, la complejidad del trabajo y los factores estresantes (Frese et al., 2007). Veamos cada uno de ellos en detalle:

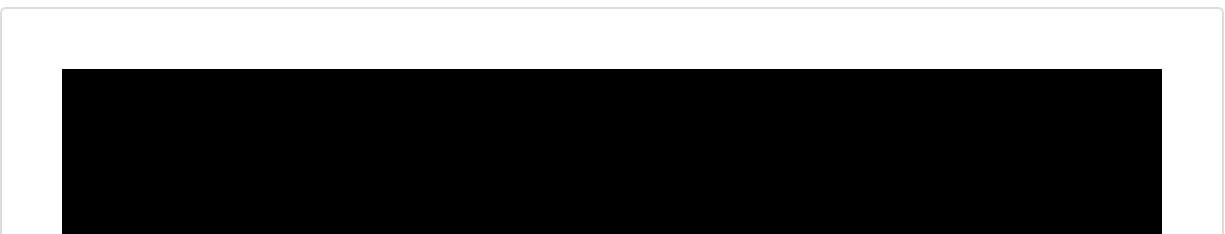
## **El control en el trabajo/autonomía**

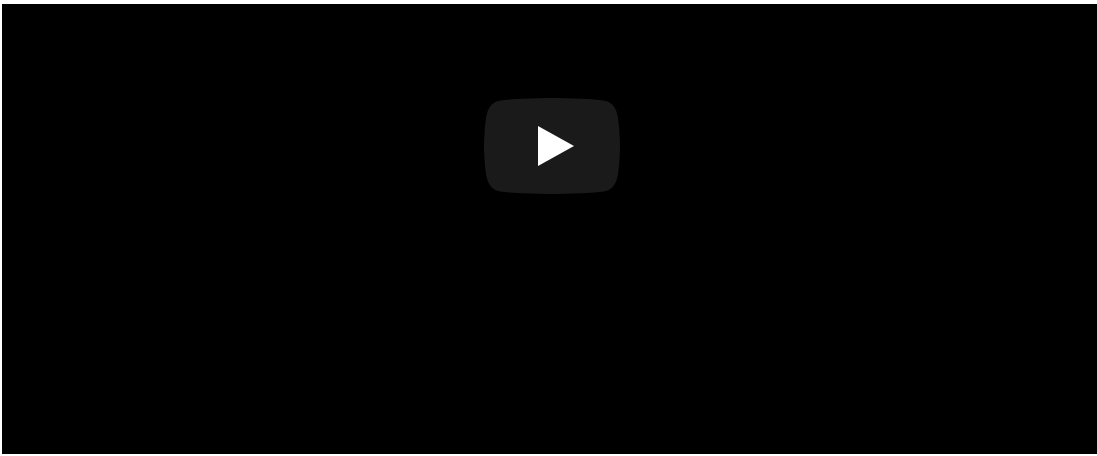
Hace referencia a la percepción de control que tiene la persona en su puesto de trabajo, esto es, la influencia y el poder de decisión que tiene sobre las tareas que realiza y sobre el tiempo que le llevan, así como las decisiones que puede tomar en relación con los objetivos, la estrategia para cumplirlos y las condiciones de trabajo. Tales características serán apoyos de la organización, facilitadoras de la iniciativa, pero, a su vez, la persona debe tener expectativa y deseo de tener ese control, así como la autoconfianza de que podrá solucionar problemas o proponer nuevas ideas que sean efectivas.

Si la persona no percibe que pueda controlar sus resultados y cómo llegar a ellos, se sentirá frustrada y sus aspiraciones de iniciativa y su capacidad de innovación pueden desaparecer.

Muchas organizaciones promueven una cultura de autocontrol, entendiendo que fomenta: la autoconfianza, los resultados efectivos, las relaciones interpersonales, la innovación y la mejora de procesos. Veamos un video promocional de esta cultura en la Defensoría del Pueblo de Colombia, en donde la responsabilidad de los resultados y los procesos para llegar a ellos están del lado del empleado, más allá de su jerarquía.

## **Video 2: La cultura del autocontrol**





**Fuente:** Defensoría del Pueblo Colombia (2015). Recuperado de: <https://bit.ly/2Yw5Dcg>

## **La complejidad del trabajo**

Aquí hacemos referencia a lo desafiantes que son esas tareas y ese puesto para el sujeto. Para que una tarea sea compleja, no debe mostrar soluciones a simple vista, sino que debe depender del sujeto y de sus habilidades. Por ejemplo, si una tarea es repetitiva, no muestra complejidad, ya que no hay expectativa de que suceda algo distinto o de que surjan problemas que resolver o procesos que mejorar. Para que se desplieguen las características de la iniciativa personal, como la persistencia o la proactividad, la tarea debe demandar trabajos cognitivos extra, desafiar a resolver distintas cuestiones extra. Una persona con competencia de iniciativa se sentirá estresada y frustrada frente a tareas sin complejidad. A su vez, una tarea que para el sujeto al principio era compleja, la cual logra automatizar rápidamente, lo desmotivará en el corto plazo si no se le permite seguir complejizando con nuevos atributos.

## **Los factores estresantes**

Estos facilitan las conductas de iniciativa personal. ¿Puede un factor estresante, entonces, ser positivo? La respuesta es sí: ya hemos visto que la iniciativa se alimenta de la resolución de problemas en el puesto de trabajo. Estos problemas que surgen son los factores estresantes: la sensación del sujeto de que hay algo en aquel proceso que no está bien, que es disfuncional para el resultado final. Este factor motivante le permite a la persona mantenerse alerta, pensar y proponer soluciones, activando la iniciativa personal, desafiando su estado actual y solucionando el proceso.

De la misma forma, los factores estresantes pueden ser un motivador excepcional si ocurren naturalmente y si conciernen a la tarea y el proceso. En cambio, si los factores estresantes son personales y desafían la salud y la vida personal del sujeto, dejarán de motivar. Veamos algunas diferencias entre el “estrés bueno” y el “estrés malo”.

**Tabla 1: Tipos de estrés**

Estrés bueno	Estrés malo
Genera motivación	Genera agobio
Es intermitente	Es persistente en el tiempo
Favorece la concentración y el estado de alerta	Produce desconcentración y desinterés
Favorece el trabajo en equipo	Produce aislamiento
Incrementa el rendimiento	Produce baja en el desempeño

Fuente: elaboración propia.

A Esteban le apasiona el área de Capacitación, la cual en el mes de noviembre se encuentra siempre en su punto más productivo. Allí tiene un jefe muy exigente que durante ese mes pareciera que nunca está satisfecho con los desafíos, ya que, apenas Esteban resuelve uno, le propone otro. Esteban se siente motivado, de modo que trabaja más horas que las indicadas por su empleador, pero, aunque parece cansado, pareciera que los desafíos lo

alimentan a seguir resolviéndolos. Podríamos decir que Esteban tiene un estrés bueno.

---

Verdadero.

Falso.

SUBMIT

### 3.1.3 Conocimientos, destrezas y habilidades

De acuerdo con Frese et al. (2007), dentro de las causas distales (causas que provienen del propio sujeto) de la iniciativa personal encontramos los conocimientos, las destrezas y las habilidades (CDH) como facilitadores de la conducta de iniciativa.

¿Qué CHD se requieren para ser una persona proactiva, self-starter y persistente? En principio, se debe conocer la tarea, estar calificado para ella y conocer los propios CHD. Veamos estos requerimientos con más detalle.

#### Conocer la tarea

---

El sujeto debe conocer perfectamente de qué se trata su trabajo, cuál es el objetivo de su posición, qué objetivo debe cumplir y qué complicaciones puede encontrar en la tarea. Una persona que conoce lo que debe hacer es capaz de predecir qué sucederá más adelante y adoptar una conducta de iniciativa para cumplir el objetivo. Además, cuando se llega a conocer profundamente el objetivo del puesto dentro de la meta global de la organización, se pueden lograr mejoras proactivas en los procesos y el resultado.

## **Estar calificado**

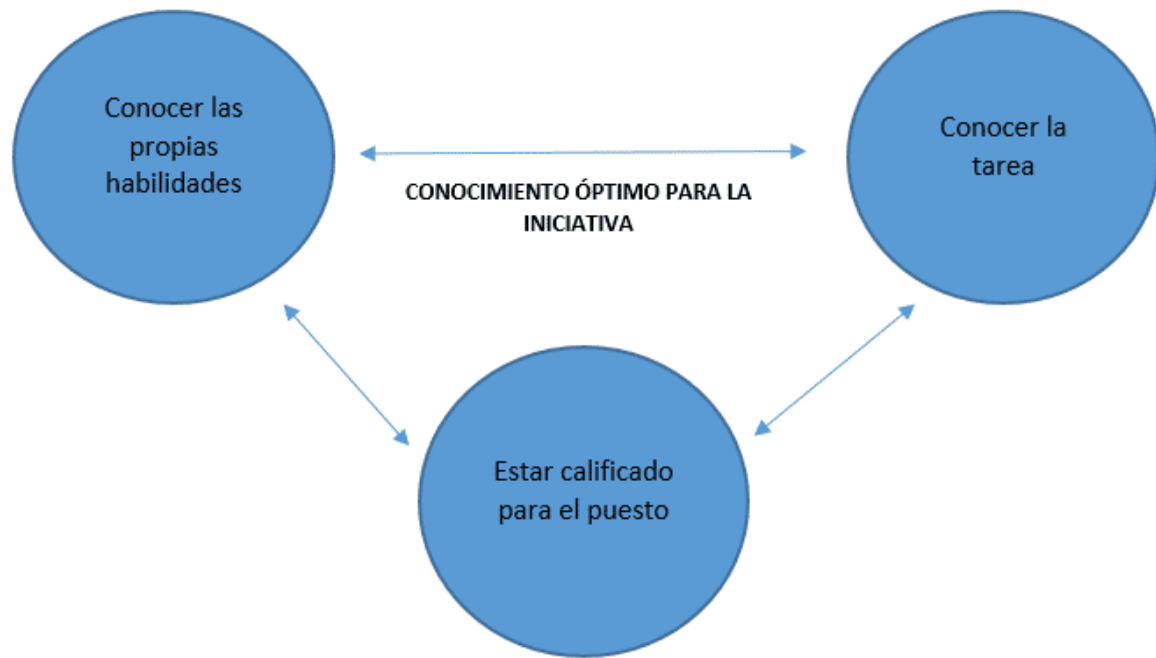
El sujeto debe tener las habilidades para esa tarea específica, estar calificado para el puesto y contar con las competencias necesarias para llegar a los resultados esperados. Una persona que está calificada para el puesto tiene las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir con su tarea, lo que permite la automotivación, mejora el desempeño y facilita actitudes de iniciativa personal más altas.

## **Conocer sus CHD**

El sujeto debe conocer cuáles son sus competencias para la tarea, qué puede resolver y qué no. Conocer las propias habilidades permite poder activarlas al momento de la resolución de un problema. Una persona que conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades logra adelantarse a fallas en su desempeño, de modo que se evitan las frustraciones y se fomenta el trabajo en equipo.

En conclusión, podemos decir que la persona hace al puesto, pero también el puesto a la persona.

### **Figura 3: Conocimiento óptimo para la iniciativa**



**Fuente:** elaboración de personalidad.

---

### 3.1.4 Factores de personalidad

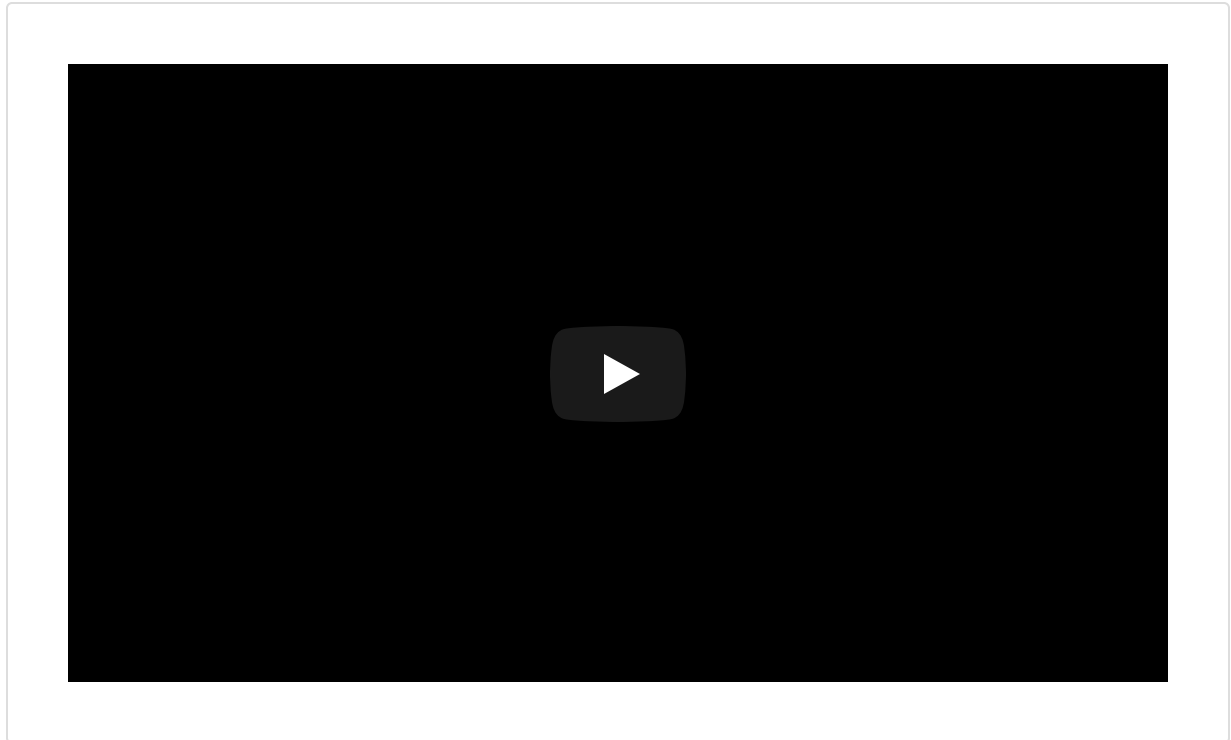
Al igual que los conocimientos, habilidades y destrezas, los factores de personalidad forman parte de las causas distales de la iniciativa personal y provienen del propio sujeto. Existen ciertas características que deben tener las personas cuando se requiere un perfil con iniciativa personal. Estas características permiten tener un enfoque positivo ante las dificultades, lo cual posibilita la persistencia, la resistencia y la proactividad para resolver.

Frese et al. (2007) han identificado dentro del modelo 5 características de personalidad que facilitan la iniciativa personal: orientación al logro, orientación a la acción, necesidad de cognición, proactividad y conservadurismo psicológico (traducido aquí como “adaptación al cambio”).

**Orientación al logro:** la necesidad de lograr una tarea implica un alto nivel de aspiraciones personales y un fuerte deseo de tener éxito y de mejorar como persona y como profesional (Frese et al., 2007). Desde el punto de vista organizacional, la personalidad de orientación al logro permite tomar la iniciativa y autorregularse para hacer las cosas cada vez mejor. Las personas que están orientadas al éxito deben

trabajar en puestos de trabajo que les requieran realizar mejoras, ser creativas, desafiarse a sí mismas y a los procesos. Veamos un video para entender mejor.

### Video 3. Orientación al logro - coordinador



Fuente: **Objetivos Desarrollo Soluciones Outsourcing** (2016). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=JeZJDYZVPts>

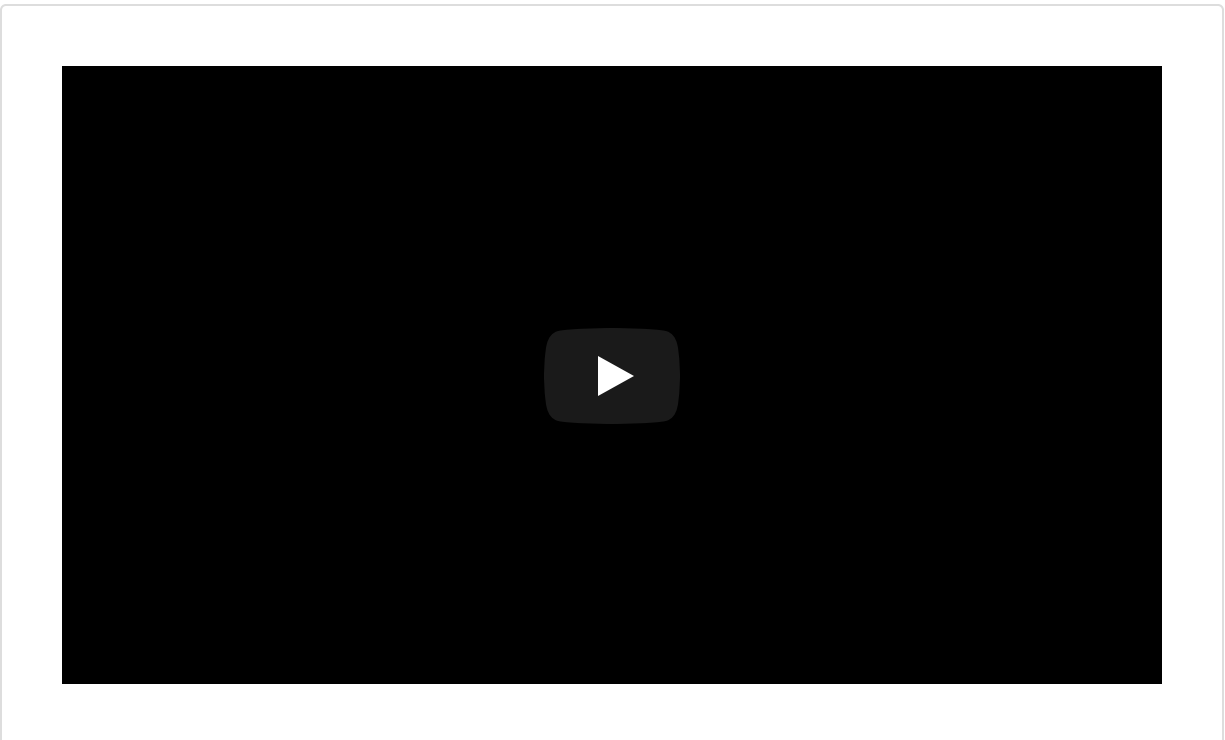
**Orientación a la acción:** íntimamente relacionada con la orientación al logro, es la capacidad de pasar del deseo a la acción, es decir, una persona puede estar orientada al logro y las mejoras, pero no pasar a la acción de finalmente concretar un éxito. Aquellas personas que están orientadas a la acción, logran administrar los procesos internos y externos necesarios para activar acciones tendientes a resolver una tarea. El contrario de la orientación a la acción sería la procrastinación. Desde el punto de vista organizacional, la personalidad de orientación a la acción permite actuar rápidamente, tomando decisiones para concretar los cambios o soluciones necesarias. Las personas con orientación a la acción deben trabajar en puestos de trabajo que les permitan actuar, tomando decisiones autónomas o en equipo.

**Necesidad de cognición:** el tercer factor de personalidad para la iniciativa personal habla de la tendencia del sujeto a disfrutar del pensamiento. Ya que la iniciativa personal trae situaciones que son

nuevas y difíciles, es necesario que la persona tenga un disfrute por el análisis ante situaciones de cambio y las actividades no rutinarias (Frese et al., 2007). Desde el punto de vista organizacional, la personalidad con necesidad de cognición debe trabajar en puestos de trabajo que requieran de análisis continuo y de resolución de problemas complejos.

**Proactividad:** como hemos visto, la proactividad es una de las características propias de la iniciativa personal como conducta global. Al desglosar los factores de personalidad de la iniciativa, también encontramos que es una característica presente en las personas con iniciativa. Desde el punto de vista organizacional, la personalidad proactiva habla de sujetos que logran adelantarse a problemas o situaciones futuras dentro de su puesto de trabajo y proponen, sin que se requiera, mejoras o soluciones innovadoras. Deben desempeñarse en puestos de trabajo en los que sean escuchados y estimados por sus aportes de valor extra. Veamos el siguiente video.

#### Video 4. Proactividad



Fuente: Solis, P (2017). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=WbnJuvQSvaY>

**Adaptación al cambio:** como último factor necesario para la iniciativa, encontramos la adaptación al cambio. Martha Alles la define como

la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente (2002, p. 12).

Desde el punto de vista organizacional, la personalidad con adaptación al cambio es funcional en posiciones que requieran realizar varias tareas al mismo tiempo, por lo que deben cambiar los procesos que se realizan en una y otra con facilidad, al mismo tiempo que son funcionales en organizaciones que por su naturaleza sean cambiantes y desafíen todo el tiempo la zona de confort.

Luego de entrevistar a dos personas de un equipo de trabajo, notás que son profesionales altamente motivados, pareciera que tienen hambre de éxito y continuamente se encuentran buscando nuevos desafíos dentro de su posición. Luego entrevistás a sus jefes, que te comentan que en realidad viven “soñando”, pero que no traen los resultados que prometen, ya que siempre se quedan a mitad de camino. A partir de estas entrevistas, ¿qué factor de la personalidad podrías inferir que no tienen?

- 
- Orientación al logro.
  - Orientación a la acción.
  - Ninguno.
  - Adaptación al cambio.



Necesidad de cognición.

SUBMIT

## Unidad 3.2. Clima, liderazgo y cultura

---

### 3.2.1 Clima para la iniciativa

Durante el Módulo 1, vimos que el clima laboral es uno de los puntos de estudio de la psicología organizacional, que la motivación se ve beneficiada por un buen clima laboral y que las necesidades de las personas pueden satisfacerse de mejor manera en un ámbito de buen clima. Pero ¿qué es el clima laboral?

Así como percibimos un clima frío, caluroso o húmedo al salir de casa, el clima laboral es aquello que se percibe en el lugar de trabajo y hace a ese lugar agradable o desagradable para trabajar. Esta percepción (también podríamos llamarle esquema mental) acerca de un buen lugar para trabajar es compartida por sus miembros, que adoptan conductas tendientes a mantenerla.

Podríamos definir al clima laboral como un conjunto de percepciones positivas o negativas acerca del lugar de trabajo, que se comparten en un grupo cuyos miembros orientan sus conductas para mantener la salud psíquica y física en el trabajo. El clima laboral concierne a las relaciones interpersonales, a las prácticas y a las políticas organizacionales. Algunas características de un buen clima laboral:

- Los empleados se sienten escuchados.
- Los equipos trabajan con armonía.
- Las personas sienten orgullo de trabajar allí.
- Los líderes respetan a sus equipos.
- Las personas son reconocidas.
- Se respetan a las personas en su diversidad.

En la actualidad, medir y mejorar el clima laboral en las organizaciones pareciera una prioridad. ¿En qué influye tener un buen clima?

- Aumenta la motivación.
- Genera innovación de productos.
- Atrae a talentos para trabajar allí.
- Genera mayor confianza en los equipos.
- Los equipos son más efectivos.
- Reduce la rotación.

Considerar a los empleados como personas diversas aumenta la confianza en la organización y, a su vez, en el clima laboral. La confianza es lo que mide Great Place To Work (2018) y, con base a ella, presenta el ranking del lugar con mejor clima laboral:

Cuando hablamos de “Las Mejores”, hablamos de ambientes de trabajo en donde los colaboradores pueden confiar en los líderes de la organización, en donde pueden disfrutar de compartir el día a día con sus compañeros de trabajo, en donde sienten orgullo por la organización y el equipo del cual forman parte, le encuentran sentido a lo que hacen y pueden al mismo tiempo sentirse reconocidos, cuidados y respetados como personas, antes que meramente como trabajadores, y en donde aumenta el compromiso, florece la innovación y se logran mejores resultados (Vadell, 2017, <https://bit.ly/2YEAtPY>).

Hemos hablado de la iniciativa personal como una visión positiva de los obstáculos y dificultades del trabajo en busca de la realización personal y profesional. Ese empuje, esa conducta de persistencia, autoinicio y proactividad requiere acciones propias de la organización (prácticas y políticas) conocidas como clima para la iniciativa.

El clima para la iniciativa es definido por Baer y Frese (2003) como un constructo organizacional de prácticas y procedimientos formales e informales que apoyan el trabajo proactivo, autoiniciado y persistente. El clima para la iniciativa está íntimamente relacionado con las prácticas que protegen la salud mental y física de los trabajadores: si estos se sienten apoyados y sin miedo a ser discriminados o reprendidos por sus errores, tendrán mejor desempeño y una vida más larga dentro de la compañía.

## 3.2.2 Enfoques teóricos en el estudio de liderazgo

Las características del liderazgo y los enfoques teóricos sobre este son diversos. Han sido estudiados ampliamente con el objetivo de descubrir cuáles son las características que debe tener un buen líder, qué prácticas realiza y cómo se relaciona con sus equipos y con la organización. La realidad es que esto dependerá del tipo de organización en la que se encuentran inmersos, y no existe un modelo único. Conoceremos algunos modelos de liderazgo que fomentan la iniciativa, cuyas características están orientadas al desarrollo de equipos proactivos.

John Maxwell (2000) ha encontrado que ciertas características del líder hacen que los empleados puedan actuar libremente desarrollando su iniciativa. Estas son:

- 1 Saben lo que quieren:** saber lo que se quiere lograr permite ver las oportunidades cuando se presentan.
- 2 Se esfuerzan en actuar:** no esperan que otros los motiven, sino que se esfuerzan por mejorar y lo ven como una responsabilidad con ellos mismos.
- 3 Se arriesgan:** las personas proactivas siempre corren riesgos, creen que “el no hacer nada” tiene un costo siempre mucho mayor.
- 4 Se equivocan:** los líderes con iniciativa hacen que las cosas sucedan, pero se equivocan más.

Veamos algunos ejemplos sobre cómo el fracaso es oportunidad de éxito cuando se tiene iniciativa con algunos líderes de sus áreas:

- Walt Disney, antes de triunfar como creador de una de las empresas de entretenimiento más grandes del mundo, fue despedido de un periódico por falta de creatividad.
- Steve Jobs, el creador de Apple, fue desplazado de su cargo luego de crear él mismo la compañía. Lejos de sentirse vencido, creó otra llamada Next, la cual fue adquirida luego por Apple, gracias a lo cual concretó su regreso a la firma.

- Bill Gates, creador de Microsoft, no se derrumbó luego de que su primera empresa de análisis de datos, Traf-O-Data, quebrara, sino que persistió y algunos años después creó el éxito de Microsoft (DeMers, s.)

¿Por qué comenzamos con las características del líder? Porque ellos tienen la capacidad de contagiar la forma de trabajo, de fomentar la iniciativa con el ejemplo. Un equipo con iniciativa necesitará menos control, y propondrá mejoras para mejores resultados. "A la gente no le importa cuánto sabes, hasta que saben cuánto te interesan" (Maxwell, 2000, p. 52).

Considerar a los empleados como personas es el primer paso para influir en ellos, y las personas, en general, quieren ser reconocidas, escuchadas, valoradas y tener colaboración por parte de su líder, contar con acceso a la información que necesita y el espacio para equivocarse. Por ello, un líder que quiere fomentar la innovación y la iniciativa debería seguir esos deseos y corresponder a ellos. Veamos las siguientes imágenes ilustrativas a modo de ejemplo:

**Figura 4: Distintos tipos de liderazgo**



Fuente: Hervas, s. f., <https://bit.ly/2Lb0VOF>

**Figura 5: Cómo fomentar la iniciativa**



Fuente: Hervas, s. f., <https://bit.ly/2Lb0VOF>

Veremos dos modelos teóricos acerca de liderazgo en relación con la iniciativa: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Ambos fueron propuestos por Bernard M. Bass hace más de 20 años, pero han sido retomados en la actualidad para estudiar organizaciones cambiantes e innovadoras. Veamos, primero, sus diferencias fundamentales:

**Tabla 2: Liderazgos**

Liderazgo transformacional (LT)	Liderazgo transaccional
<p>“Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores” (Bass, 2006, p. 3).</p>	<p>“...enfatisa la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores...está basado en el acuerdo del líder con los demás sobre lo que se requiere hacer, especificando las condiciones y recompensas que recibirán” (Bass, 2006, p. 4)</p>

Fuente: elaboración propia.

El liderazgo transformacional está orientado a la iniciativa y la innovación, y tiene los siguientes componentes descritos por Bass (2006):

### **Liderazgo carismático**

Los líderes transformacionales son admirados, son un modelo que seguir. Sus seguidores consideran que el líder tiene capacidades extraordinarias de persistencia, por lo que se espera que tomen riesgos, suponiendo que harán lo correcto. Por ejemplo: “Podemos hacerlo bien”, “Podemos triunfar” o “Tengo fe en cada uno de nosotros y necesito su apoyo para lograrlo”.

### **Motivación inspiradora**

Los líderes transformacionales son inspiradores, motivan y hacen crecer el sentimiento de grupo. Los miembros del equipo se sienten entusiasmados por los retos y optimistas por los resultados. Por ejemplo: “Vamos a trabajar juntos codo a codo para lograr todas nuestras aspiraciones”.

### **Estimulación intelectual**

Los líderes transformacionales no critican por los errores, sino que estimulan la creatividad y la proposición de nuevas ideas. Por ejemplo: “Debemos respetar las posibilidades de todos, no vamos a discriminar a nadie y todas las ideas se tendrán en cuenta hasta que verifiquemos cuál será el mejor camino”.

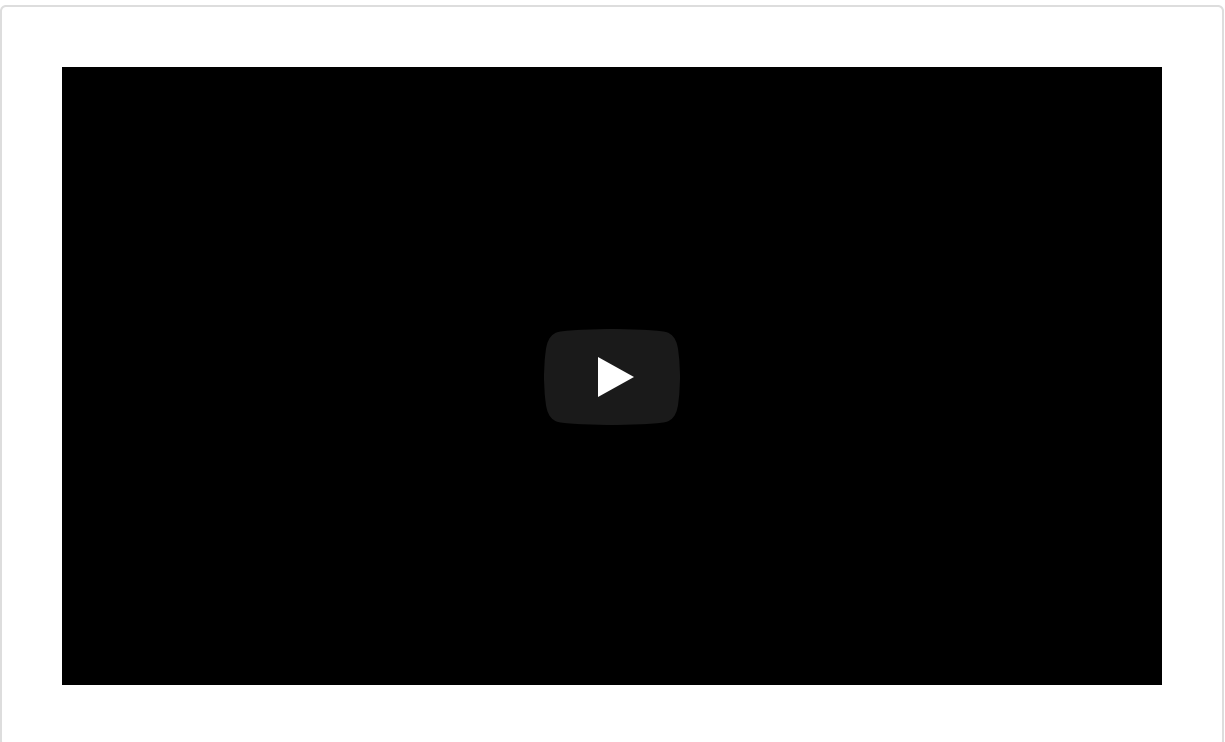
### **Consideración individual**

Los líderes transformacionales reconocen las diferencias individuales de los miembros de su equipo y prestan especial atención en que se desarrollen con base en sus deseos e intereses. Por ejemplo:

“Díganme qué necesitan de mí y del equipo para que puedan desarrollar todo su potencial y que juntos podamos lograr el objetivo”.

En el siguiente video, podemos ver un ejemplo de un liderazgo carismático.

### Video 5: Líder carismático



Fuente: Basiliquotes, L (2014). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=xbQ9Z9A3rAU>

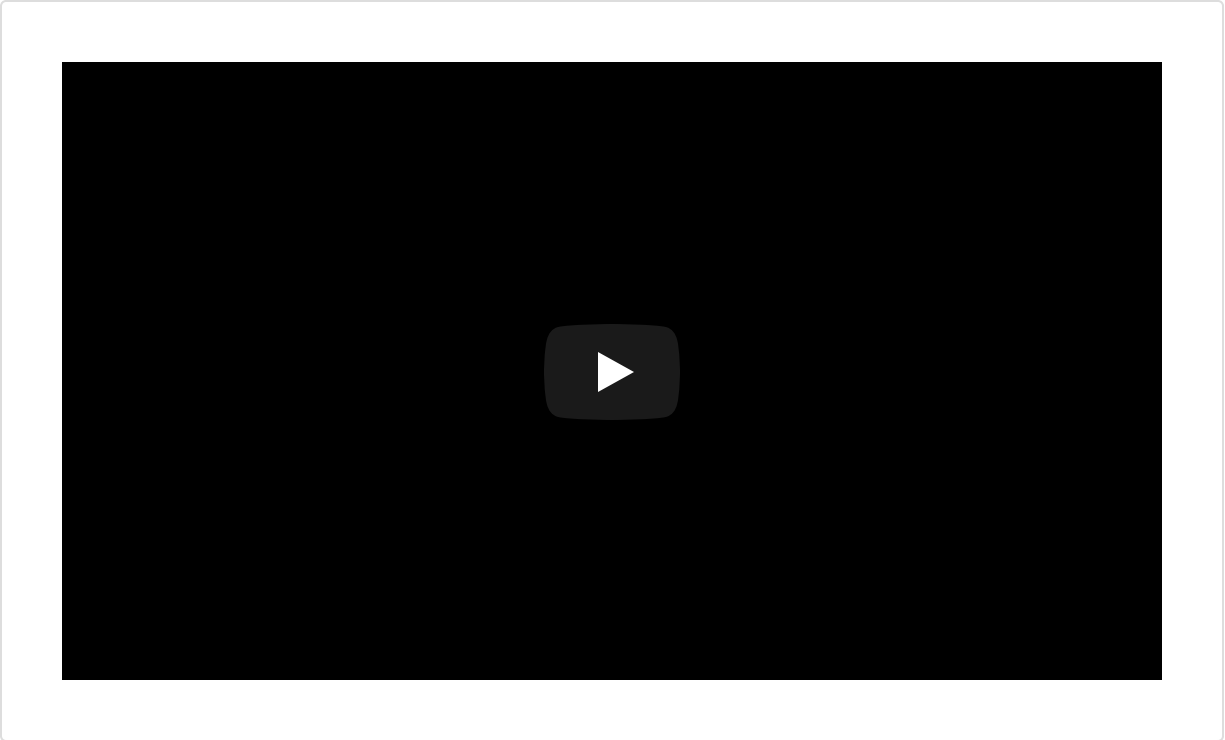
En cambio, el liderazgo transaccional está basado en recompensas específicas por lograr un objetivo impuesto. Sus componentes, propuestos por Bass (2006), son:

1. **Recompensa contingente:** el líder transaccional propone los objetivos que se deben cumplir y una recompensa establecida por él para quienes lo hagan.
2. **Dirección por excepción:** puede darse en dos formas, la activa (el líder monitorea de cerca los errores o desviaciones de lo que debe hacerse) y la pasiva (implica esperar a que ocurran los errores o las desviaciones para luego tomar acciones correctivas).

3. **Liderazgo *laissez-faire***: esta es, básicamente, la ausencia de liderazgo; en él no se toman decisiones, las acciones se posponen para más adelante y no se ejerce ninguna autoridad.

En el inicio de este video, podemos ver un claro ejemplo de un liderazgo transaccional.

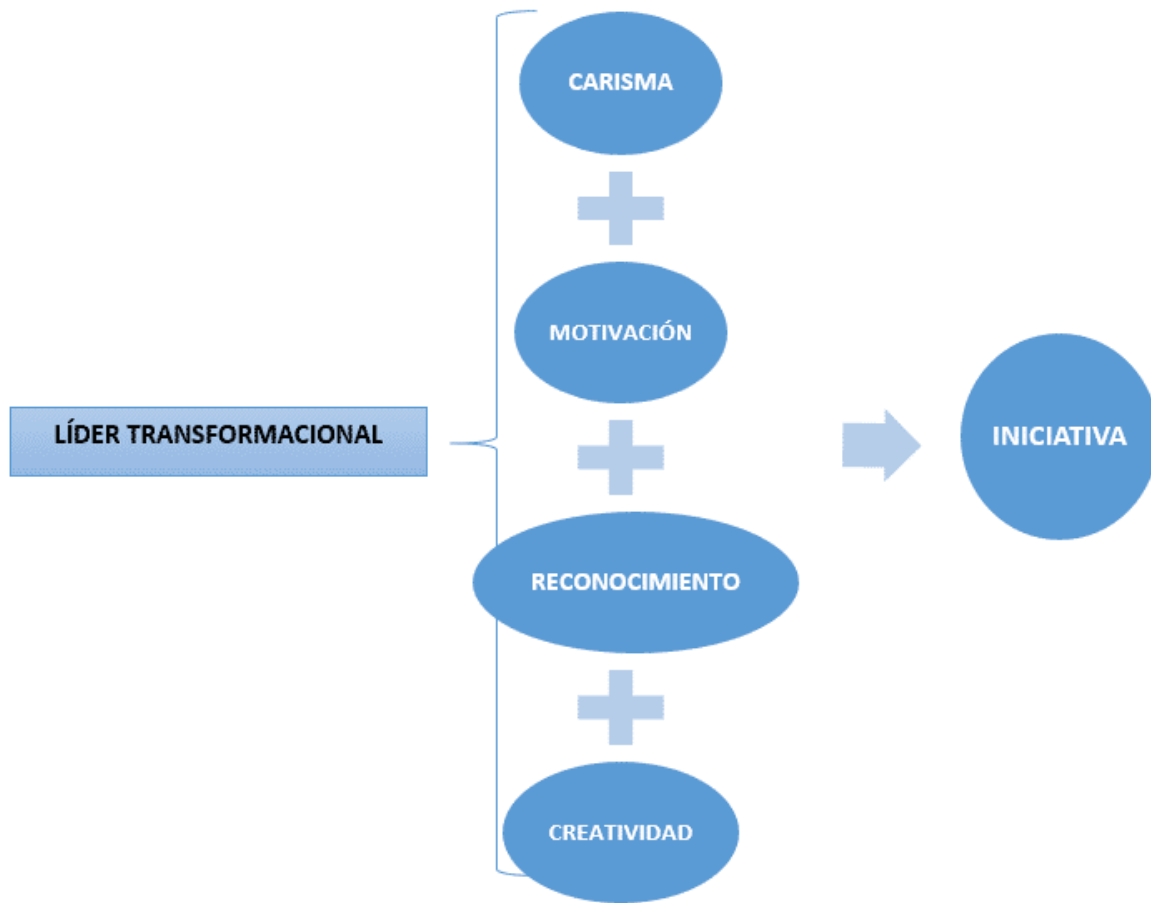
### Video 6: Líder Transaccional



Fuente: Fischman, D. (2012). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ha2HnhV3mMs>

Por último, el autor (Bass, 2006) propone un tercer liderazgo, que es el pseudotransformacional. Este tipo de líder aparenta ser un líder motivador y proiniciativa, pero esto no es buscado por el bien del equipo o de los objetivos de la organización, sino que surge de intereses propios del líder.

### Figura 6: Esquema del líder transformacional



**Fuente:** elaboración propia.

Trabajás en el área de Selección como jefe de empleos y tenés un equipo de 7 personas a cargo. Un día, tu jefe, el director de Recursos Humanos, te desafía a que logres entrevistar a 20 personas para el otro día, armando dos entrevistas grupales de 10 personas. Rápidamente, vas hacia tu equipo, establecés el objetivo y qué recompensa habrá. Además, establecés los roles (quiénes filtrarán candidatos, quiénes llamarán y quiénes armarán las carpetas para las entrevistas) y, durante todo el día, monitoreás las tareas para cumplir el

objetivo. Con base en lo propuesto por el autor que estudiamos, ¿qué tipo de liderazgo pusiste en práctica?

---

- Liderazgo transformacional (por la motivación inspiradora).
- Liderazgo transaccional (por el liderazgo laissez-faire).
- Liderazgo transformacional (por la estimulación intelectual).
- Liderazgo transaccional (por la recompensa contingente y la dirección contingente).
- Liderazgo pseudotransformacional.

SUBMIT

### 3.2.3 La cultura organizacional

Durante el Módulo 1, aprendimos qué es y cómo se transmite la cultura organizacional y también algunas cuestiones sobre la cultura objetiva y la subjetiva. En este apartado, profundizaremos conceptualmente en la cultura organizacional para poder extraer herramientas que nos permitan evaluar y hacer un diagnóstico de ellas en relación con la iniciativa personal.

Como hemos visto, la cultura organizacional pareciera ser “la personalidad” propia de la organización. Robbins (2004) establece que la cultura organizacional es un sistema de significados que son compartidos por todos sus miembros, es aquello que nos permite diferenciar a una organización de otra. Estos significados compartidos son una serie de características propias que la organización valora como positivas para el funcionamiento. Distintas investigaciones sugieren que existen 7 características que, al analizarse, capturan la esencia de una cultura organizacional (Robbins, 2004).

Estas características definidas por Robbins (2004) son: innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Veamos cada una de ellas a continuación.

**Tabla 3: Características de la cultura organizacional**

<b>Características de la cultura organizacional</b>	
<b>Innovación y aceptación al riesgo</b>	Grado en que se estimula a los empleados para que propongan soluciones innovadoras y corran riesgos.
<b>Atención al detalle</b>	Grado en que se espera que los empleados presten atención a los detalles y sean precisos.
<b>Orientación a resultados</b>	Grado en que los jefes prestan más atención a los resultados que a los procesos utilizados para llegar a ellos.
<b>Orientación a las personas</b>	Grado en que la organización considera los efectos del trabajo en las personas.
<b>Orientación a los equipos</b>	Grado en que las tareas se organizan con base en el trabajo en equipo más que en las personas individuales.
<b>Agresividad</b>	Grado en que las personas son competitivas para lograr los resultados, en que se esmeran más que en buscar lo “fácil”.
<b>Estabilidad</b>	Grado en que la organización se centra en buscar la estabilidad más que en el crecimiento.

**Fuente:** elaboración propia con base en Robbins, 2004.

Cada una de estas características puede ser medida de menor a mayor, es decir, cada una permite distintos grados de correspondencia. La evaluación de ellas se puede realizar mediante entrevistas o cuestionarios estandarizados. Todas deben ser medidas para establecer el tipo de cultura. La suma de

todas ellas nos dará como resultado la especificidad de esa organización. Por ejemplo, para evaluar innovación y aceptación al riesgo podríamos utilizar el modelo de cuestionario que se observa a continuación.

**Tabla 4: Evaluación**

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<i><b>Mi jefe/a me motiva a proponer nuevas soluciones</b></i>					
<i><b>Mi organización me hace sentir seguro/a de probar nuevos procesos con riesgo a equivocarme</b></i>					

Fuente: elaboración propia

Veamos dos ejemplos:

**Organización A**

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y los “buenos administradores” son aquellos que dan datos detallados que apoyen sus recomendaciones. No se estimulan las decisiones creativas que implican cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de proyectos fallidos son criticados abiertamente y reciben castigos, los directivos no tratan de implementar ideas que se desvíen mucho del status quo. Un gerente de bajo nivel mencionó una frase de uso frecuente en la compañía “Si no está roto, no lo compongamos”. En esta empresa hay muchas reglas y regulaciones que los trabajadores deben seguir. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no hay desviaciones. A la administración le preocupa la productividad elevada, sin importar el efecto que tenga en la moral o rotación de los empleados. Las actividades del trabajo están diseñadas alrededor de los individuos. Hay distintos departamentos y líneas de autoridad, y

se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros empleados fuera de su área funcional o línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas hacen énfasis en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar los aumentos de salario y ascensos.

### **Organización B**

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí la administración estimula y premia el correr riesgos y el cambio. Las decisiones con base en la intuición se valoran tanto como las más racionalizadas. La dirección está orgullosa de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito con la introducción de manera regular de productos innovadores. Se invita a gerentes o empleados con buenas ideas a que las “echen a andar”. Y las fallas se tratan como “experiencias de aprendizaje”. La compañía tiene orgullo por estar orientada al mercado y responder con rapidez a las cambiantes necesidades de sus clientes. Hay pocas reglas y regulaciones para que sigan los trabajadores, y la supervisión es laxa porque la dirección piensa que su personal trabaja duro y es confiable. A la administración le preocupa la productividad, pero cree que ésta llega si se trata al personal en la forma correcta. La empresa siente orgullo por su reputación de ser un buen lugar para trabajar. Las actividades de trabajo están diseñadas alrededor de equipos, y se estimula a los miembros de éstos para que interactúen con otros a través de las funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan en forma positiva de la competencia entre los equipos. Los individuos y equipos tienen metas y los bonos se basan en el logro de los objetivos. Se da a los empleados autonomía considerable para que elijan los medios con los que alcancen sus metas. (Robbins, 2004, p. 553).

Luego de leer los ejemplos, podemos decir que la Organización B tiene mayores características de un buen clima laboral o clima para la iniciativa.



Verdadero.



Falso.

SUBMIT

### 3.2.4 Formación y cambio de cultura

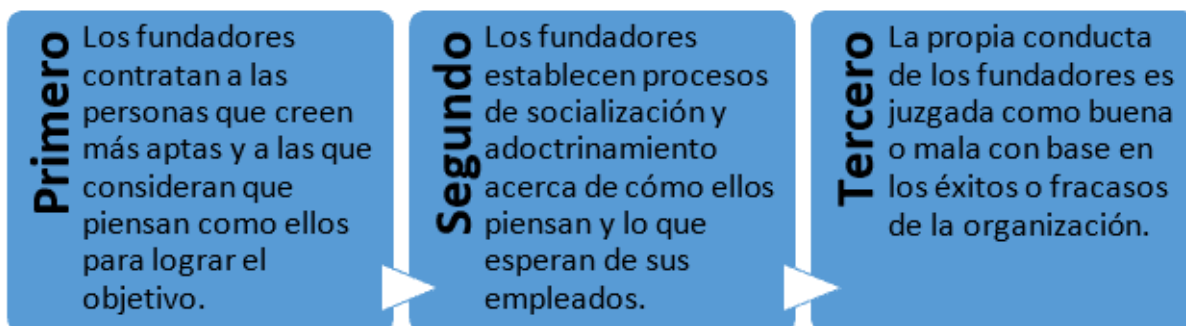
¿Es posible formar una cultura organizacional para que los miembros se comporten de una u otra manera? ¿Es posible, una vez que se tiene una cultura, cambiarla por otra? Estas son prácticas de riesgo, ya que, como hemos visto, la cultura empresarial es la “personalidad” de esa empresa y se mantiene siempre que los empleados se vean identificados con ella. Los valores, la misión y los objetivos organizacionales deben mantenerse estables en el tiempo para evitar en sus empleados el sentimiento de frustración, de baja moral e incluso las salidas de la empresa por no compartir los nuevos lineamientos.

El proceso de socialización identifica desde un primer momento al candidato con la organización: dentro del contrato psicológico, el empleado espera ciertas cosas de esa organización, con base en la cultura que posee. Una vez que ingresa, se le comunica: esa cultura, esos símbolos, el lenguaje y los objetivos propios de la organización a los que debe adecuarse.

En cuanto a la formación de la cultura, esta se remonta a sus inicios y se ha pensado y desarrollado con base en los éxitos o fracasos que ha tenido, a partir de su objetivo principal y del lugar en el que se desarrolla. Finalmente, podemos decir que los fundadores de la organización son quienes le ponen el “sello propio” a la organización con su cultura.

La creación de una cultura ocurre en manos de los fundadores y, según Robbins (2004), se da de tres maneras:

**Figura 7: Etapas de la creación de la cultura de una organización**



**Fuente:** elaboración propia con base en Robbins (2004).

---

La creación de una nueva cultura por sobre una ya establecida es aún más difícil que la formación de una desde cero. Un proceso de cambio cultural requiere un trabajo profesional exhaustivo de diagnóstico y estrategia de cambio. Pero ¿por qué cambiaría de cultura una empresa? La respuesta es diversa. Por ejemplo, puede suceder que la empresa quiera pasar de ser una pyme a una empresa grande, o de una empresa nacional a una multinacional; que hayan cambiado de dueños; que sean necesarias mejoras en la rentabilidad económica, en los productos, etcétera. Algunos aspectos que pueden cambiar de la cultura son:

- Los comportamientos esperados por la gerencia.
- Los productos o servicios que se brindarán.
- La infraestructura (los sistemas, el edificio y la distribución de empleados).
- Las habilidades que se esperan de los empleados.
- La visión, la misión y los objetivos.

El proceso de cambio, a pesar de ser a mediano o largo plazo, requiere acciones concretas y rápidas que hayan sido analizadas y que se realicen a partir de un plan estratégico. Son muchos los modelos de cambio que se proponen, y dependerán del tipo de empresa, pero un ejemplo general de proceso de cambio siempre debe tener las siguientes instancias.

## **Diagnóstico del estado actual**

---

Con qué contamos y con qué no, cómo se sienten las personas con esta cultura, qué valoran, cómo trabajan, cuáles son sus recursos, qué beneficios les trae la actual cultura. Cómo son los líderes con base en la actual cultura, qué habilidades poseen las personas para el objetivo actual. Este análisis se puede realizar con la gerencia general y también con los equipos por separado para tener una visión objetiva y real de cómo se vive la cultura.

## **Análisis del cambio**

---

Qué se puede cambiar y qué no, qué se necesita para poder cambiar, qué riesgos traerá. ¿Habrá despidos? ¿Necesitaremos nuevos sistemas? ¿La gente podría optar por irse? Qué tiempo nos llevará, en qué líneas de liderazgo debemos actuar. Qué recursos necesitaremos.

## **Comunicación de la estrategia**

---

Comunicar la estrategia a directivos y líderes para crear consenso y recibir apoyo en el proceso, consensuar los roles necesarios, manifestar los beneficios del cambio para el corto y largo plazo. Mostrar casos de éxito de otras empresas. Deben delinearse las comunicaciones que recibirán los empleados, de qué forma y en qué tiempos. Los mensajes deben motivar al cambio, mostrar los beneficios, y las comunicaciones que reciban deben ser diversas (comunicaciones mediante correo electrónico, reuniones intraequipos, reuniones generales, mensajes en carteleras, etc.).

## **Establecer herramientas de medición**

---

Se deben identificar las herramientas de medición que permitirán ver el avance del cambio y sus efectos en las personas y en su trabajo diario. Pueden administrarse cuestionarios, generar reportes de

productividad, encuestas de clima, etcétera.

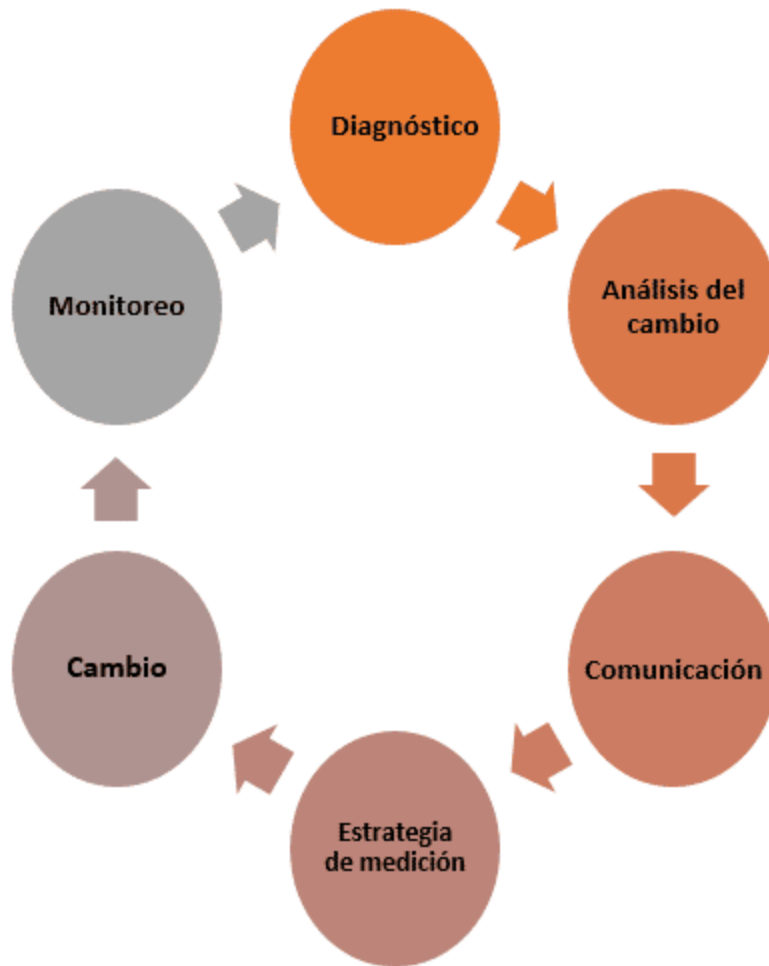
### **Realizar el cambio**

El cambio debe ser progresivo y considerar los tiempos propios de la cultura actual, por ejemplo, si es más bien cambiante o conservadora, si existe un buen clima laboral o no.

### **Monitoreo**

Durante todo el proceso y luego de efectuado el cambio, deben monitorearse tanto los resultados del cambio en cuanto a productividad de los trabajadores como el estado de ánimo general en la organización. Deben monitorearse las nuevas implementaciones y si su resultado se condice con lo que se esperaba o si debe realizarse una calibración.

**Figura 8: Etapas del cambio de cultura en una organización**



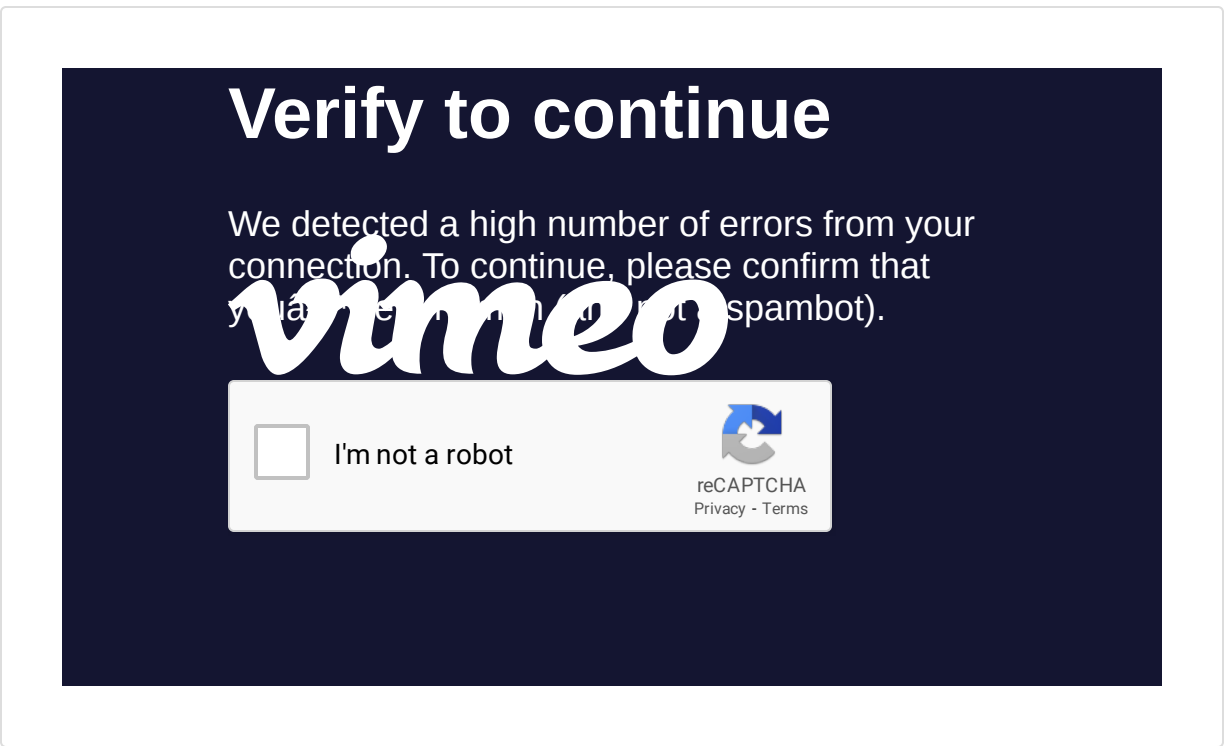
Fuente: elaboración propia.

---

Para acceder a más información complementaria recomendamos la siguiente bibliografía: Turbay-Posada, M. J. (2013). **Liderazgo e innovación organizacional**. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), vii-ix.

## Video de habilidades

---



La organización ha propuesto la Agenda de Desarrollo como un nuevo proyecto. A continuación, evaluemos de acuerdo a las preguntas que siguen a continuación ¿cómo esta propuesta puede generar iniciativa en el ámbito laboral?

La Agenda de Desarrollo permite a los trabajadores tener un ambiente de apoyo, que promueve y da espacio al desarrollo dentro del puesto de trabajo y que

promueva la iniciativa en la organización.

---

Verdadero.

Falso.

SUBMIT

De acuerdo con los tipos de estrés que se pueden generar en los ambientes organizacionales, ¿cuáles actitudes puede promover la Agenda de Desarrollo?

---

Generar motivación.

Produce aislamiento.

Incrementa el rendimiento.

Genera agobio.

SUBMIT

¿Cómo influye la Agenda de Desarrollo en el Clima, Liderazgo y Cultura?

---

- Los empleados se sienten tomados en cuenta.
- Permite a los trabajadores obtener feedback de sus líderes.
- El foco está en lo emocional.
- Genera la creación de líderes más controladores.
- Invita a los trabajadores a crear soluciones innovadoras.
- El compromiso es limitado y las condiciones están bien definidas.

SUBMIT

¿Qué actitudes se ven involucradas en la realización de la Agenda de Desarrollo?

---

- Orientación al logro.
- Intensidad de la relación.
- Orientación a la acción.
- Proactividad.

SUBMIT

De todas las actitudes que caracterizan a una persona con iniciativa, la única que no se evidencia en la realización y ejecución de la Agenda de Desarrollo es la Persistencia.

---

- Verdadero.

Falso.

SUBMIT

# Cierre

---

## Modelo de la iniciativa personal

La iniciativa personal en el ámbito organizacional es el comportamiento adquirido por las personas mediante el cual se adopta un enfoque positivo y activo, ante objetivos y tareas laborales que se le encomiendan, que hace que resista y persista ante las dificultades que puedan aparecer (Frese et al., 2007). Además, una persona con iniciativa es capaz de ver más allá de lo que se le solicita, proponiendo otras formas u otros objetivos que suman valor.

## Apoyos ambientales

Hacen referencia a las características de la organización y del puesto de trabajo, que pueden ser (o no) facilitadoras de la iniciativa personal.

## Conocimientos, destrezas y habilidades

De acuerdo con Frese et al. (2007), dentro de las causas distales (causas que provienen del propio sujeto) de la iniciativa personal encontramos los conocimientos, las destrezas y las habilidades (CDH) como facilitadores de la conducta de iniciativa.

## Factores de personalidad

---

Los factores de personalidad forman parte de las causas distales de la iniciativa personal y provienen del propio sujeto. Existen ciertas características que deben tener las personas cuando se requiere un perfil con iniciativa personal. Estas características permiten tener un enfoque positivo ante las dificultades, lo cual posibilita la persistencia, la resistencia y la proactividad para resolver.

## Clima para la iniciativa

---

Podríamos definir al clima laboral como un conjunto de percepciones positivas o negativas acerca del lugar de trabajo, que se comparten en un grupo cuyos miembros orientan sus conductas para mantener la salud psíquica y física en el trabajo. El clima laboral concierne a las relaciones interpersonales, a las prácticas y a las políticas organizacionales. Algunas características de un buen clima laboral:

- Los empleados se sienten escuchados.
- Los equipos trabajan con armonía.
- Las personas sienten orgullo de trabajar allí.
- Los líderes respetan a sus equipos.
- Las personas son reconocidas.
- Se respetan a las personas en su diversidad.

## Enfoques teóricos en el estudio de liderazgo

---

John Maxwell (2000) ha encontrado que ciertas características del líder hacen que los empleados puedan actuar libremente desarrollando su iniciativa. Estas son:

- 1- **Saben lo que quieren:** saber lo que se quiere lograr permite ver las oportunidades cuando se presentan.
- 2- **Se esfuerzan en actuar:** no esperan que otros los motiven, sino que se esfuerzan por mejorar y lo ven como una responsabilidad con ellos mismos.
- 3- **Se arriesgan:** las personas proactivas siempre corren riesgos, creen que “el no hacer nada” tiene un costo siempre mucho mayor.
- 4- **Se equivocan:** los líderes con iniciativa hacen que las cosas sucedan, pero se equivocan más.

## La cultura organizacional

---

Robbins (2004) establece que la cultura organizacional es un sistema de significados que son compartidos por todos sus miembros, es aquello que nos permite diferenciar a una organización de otra.

## Formación y cambio de cultura

---

La cultura empresarial es la “personalidad” de esa empresa y se mantiene siempre que los empleados se vean identificados con ella. Los valores, la misión y los objetivos organizacionales deben mantenerse estables en el tiempo para evitar en sus empleados el sentimiento de frustración, de baja moral e incluso las salidas de la empresa por no compartir los nuevos lineamientos.

En cuanto a la formación de la cultura, esta se remonta a sus inicios y se ha pensado y desarrollado con base en los éxitos o fracasos que ha tenido, a partir de su objetivo principal y del lugar en el que se desarrolla.

La creación de una nueva cultura por sobre una ya establecida es aún más difícil que la formación de una desde cero. Un proceso de cambio cultural requiere un trabajo profesional exhaustivo de diagnóstico y estrategia de cambio.

Algunos aspectos que pueden cambiar de la cultura son:

- Los comportamientos esperados por la gerencia.
- Los productos o servicios que se brindarán.
- La infraestructura (los sistemas, el edificio y la distribución de empleados).
- Las habilidades que se esperan de los empleados.
- La visión, la misión y los objetivos.

# Referencias

---

**Alles, M.** (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires, AR: Garnica.

**Baer, M., & Frese, M.** (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68. Recuperado de <https://apps.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2006-10-005.pdf>

**Bass, B. y Rivas, C.** (2006). Liderazgo transformacional. New Jersey, US: Lawrence Earlbaum Associates.

**DeMers, J.** (s. f.). 6 emprendedores que fracasaron terriblemente antes de cambiar el mundo. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/269141>

**Frese, M., Garst, H., & Fray, D.** (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e5cc/f489e73f7cd72315fc125078cfe64ff92af3.pdf>

**Great Place to Work.** (2018). Los mejores lugares para trabajar en Argentina, 2018. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-lugares-para-trabajar-ranking/best-workplaces-in-argentina/2018>

**Hervas, J. A.** (s. f.). Cómo ser un buen líder. Recuperado de <https://www.matematicasypoesia.com.es/Liderazgo/liderazgo15.htm>

**Maxwell, J.** (2000). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Nashville, US: Caribe-Betania.

**Robbins, S.** (2004). Comportamiento organizacional. Naucapal de Juárez, MX: Pearson Educación.

**Turbay-Posada, M. J.** (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), vii-ix.

**Vadell, D.** (2017). Cómo lo lograron los mejores. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/articulos/como-lo-lograron-los-mejores>