

## REPRESENTACIÓN ESTRUCTURAL DE CATEGORÍAS RELACIONADAS CON LA GOBERNANZA DE LIDERAZGOS ORGANIZACIONALES

***Tirso Javier Hernández-Gracia***

*UAEH, Pachuca (México)*

***Arturo Sánchez-Sánchez***

*UAT, Tlaxcala (México)*

***Francisco Espinoza-Morales***

*USPN, Navojoa (México)*

***María Luisa Quintero-Soto***

*UAEMEX, Nezahualcóyotl (México)*

***Cruz García-Lirios***

*CEPS, Cuernavaca (México)*

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo radica en estructurar la representación de categorías y subcategorías asociadas a la gobernanza en torno al liderazgo organizacional. Se realizó un estudio no experimental, documental, exploratorio y transversal con una selección no probabilística de fuentes indexadas a repositorios continentales, así como una búsqueda por palabras clave y el periodo de recopilación de 2010 a 2018. Se observó, analizó y discutió una estructura de cuatro dimensiones para la categoría del liderazgo la cual sugiere la pertinencia de especificar aún más cada uno de los elementos con la finalidad de discutir los alcances de un modelo más sofisticado.

### ABSTRACT

The objective of this work is to structure representation of categories and subcategories associated with governance around organizational leadership. A non-experimental, documentary, exploratory and cross-sectional study was carried out with a non-probabilistic selection of sources indexed to continental repositories, as well as a search for key words and the period of compilation from 2010 to 2018. It was observed, analyzed and discussed a structure of four dimensions for the category of leadership which suggests the relevance of specifying even more each of the elements in order to discuss the scope of a more sophisticated model.

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En virtud de que el Trabajo Social tendría como antecedente sociohistórico de su rol organizacional en la cooperación productiva de la comunidad, el presente trabajo expone tres objetivos relativos a describir los estilos de liderazgo y su incidencia sobre la intervención del

Trabajo Social en la productividad y competitividad de organizaciones locales (Sánchez, Hernández, Martínez, Villegas y García, 2018).

En relación con otras revisiones del estado del conocimiento, el presente trabajo discute la importancia del liderazgo transaccional como factor potenciador de la práctica profesional del Trabajo Social en ámbitos organizacionales y comunitarios. Tal ejercicio permitirá no sólo avizorar escenarios de canalización, seguimiento y promoción de estilos de vida acordes al Desarrollo local Sustentable, sino además establecer los temas para la construcción de una agenda pública en materia de conservación de los recursos y derechos a los servicios municipales (Elizarraráz, Molina, Quintero, Sánchez y García, 2018).

El presente capítulo expone tres propósitos respecto al liderazgo y el trabajo social en la práctica organizacional; 1) Describir los fundamentos teóricos y conceptuales del liderazgo a fin de poder establecer 2) Las dimensiones relacionadas con la productividad del Trabajo Social en contextos organizacional para 3) Anticipar escenarios de intervención para la canalización, seguimiento y evaluación de la productividad en las organizaciones (Aguilar, Pérez, Pérez, Morales y García, 2018).

La historia del Trabajo Social sugiere que éste se gestó en las instituciones de asistencia social con la finalidad de atender las demandas comunitarias que concebían a la caridad y la beneficencia como instrumentos de gestión para el bienestar humano (Barriga y Martínez, 2011).

Una versión derivada de este contexto es aquella que advierte sobre la seguridad pública como fundamento de gobernabilidad del Estado moderno para con la ciudadanía (Borjas, 2010). En la medida en que los gobernantes ya no garantizaron la seguridad pública, la ciudadanía se organizó en instituciones de caridad y beneficencia para reducir a su mínima expresión la delincuencia que amenazaba con desestabilizar la prosperidad económica de las urbes (Acata, 2012).

De este modo, las instituciones fueron instrumentos de prevención delictiva que fungieron como catalizadores de la violencia e inseguridad, pero el Trabajo Social sólo se avocó a la canalización y el seguimiento de los casos de población vulnerable que estaba cercana a delinquir para saciar sus necesidades (Chinchilla y Cruz, 2010).

Ambas versiones, la que refiere al origen del Trabajo Social como una práctica benevolente y la que la considera como instrumento de gestión para la prevención delictiva, suponen que la sociedad se encuentra amenazada por los brotes de miseria y pobreza que se estaban transformando en brotes de violencia e inseguridad. Ambas versiones asumen que la exclusión, marginalidad y vulnerabilidad son escenarios de intervención para la reducción de riesgos, prevención del delito, o bien, combate a la delincuencia (Chitarroni, 2013).

Sin embargo, una tercera versión de la historia del Trabajo Social alude a la promoción de las oportunidades laborales, la seguridad social y la cooperación comunitaria. Se trata de un Trabajo Social gestor de saberes, mediador de conflictos y promotor de redes cooperativas (Connor y Masey, 2011).

Empero, la inserción de exconvictos y desempleados en el mercado laboral persigue, aunque indirectamente, el mismo propósito de reducir los índices delictivos y casos de violencia que se gestaron durante la industrialización de las economías desarrolladas y la conversión de las colonias en centros maquiladores (Cordero, 2011).

En este tenor, el Trabajo Social organizacional se ha enfocado en la intervención de los procesos productivos. Para tal propósito considera a la productividad como un equilibrio entre

las demandas y los recursos en torno a los cuales se miden curvas de productividad que trascienden los conflictos instrumentales y laborales (Hernández, Carreón, Bustos y García, 2018).

Por consiguiente, la historia del Trabajo Social tiene un antecedente organizacional que alude a las oportunidades, capacidades y responsabilidades las cuales tendrían su origen no en la benevolencia, ni en el miedo, la zozobra o la indignación, sino en la empatía (Coronel, 2010).

Precisamente, el presente trabajo sostiene que el liderazgo es resultado de los procesos de confianza entre grupos y antecede a la productividad que se requiere para el desarrollo endógeno (Juárez, Espinoza, Sandoval, Hernández, Bustos, y Quintero, 2018).

El Trabajo Social organizacional tiene su antecedente en la empatía que genera oportunidades, competencias y satisfacciones, aunque dependientes de liderazgos. En este sentido, la motivación es un segundo momento de la emergencia del Trabajo Social organizacional (Vargas y Arenas, 2012).

Se trata de elementos que se circunscriben a las funciones del liderazgo como base de procedimientos y estrategias que potencian las cualidades y aptitudes de los empleados en ámbitos organizacionales (Villegas, Martínez, Hernández, Aldana, Barrera, Sandoval y García, 2018).

En este esquema, el clima de relaciones y tareas resultan fundamentales para establecer un equilibrio entre demandas y recursos (Yuangion, 2011). En virtud de que la seguridad social está relacionada con la productividad organizacional, la promoción de la salud laboral, la rehabilitación y bienestar de empleados conforman el esquema del Trabajo Social organizacional (Cuesta, 2012).

Sin embargo, los procesos colaterales a la productividad dependen de las capacidades gestoras de líderes cuyos rasgos y funciones sostienen al sistema y lo encaminan a la productividad (Segura, Quintero, Molina, Sandoval, Alvarado y García, 2018).

Los marcos teóricos y conceptuales que explican al liderazgo organizacional lo situación en una encrucijada entre las demandas del entorno y los recursos como las capacidades de las empresas para afrontar situaciones de riesgo o contingencias amenazadoras. En tal sentido es que el liderazgo se edifica desde una instancia situacional al considerarse que sólo la motivación, el emprendimiento y el conocimiento serán determinantes de un cambio favorable (Figuroa, Fierro, Martínez, Chávez, 2018).

La teoría de los recursos y las capacidades sostiene que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad. Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer. El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

En virtud de que las organizaciones creadoras del conocimiento asumen los retos y oportunidades de ganancia, utilidad y beneficio esperados en función de las situaciones de su entorno desarrollan un sistema de aprendizaje que la teoría correspondiente identifica como un proceso individual de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo. El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda

resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

Por consiguiente, la teoría de la gestión del conocimiento asegura los activos más importantes de una empresa son intangibles los cuales generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. La gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La diferencia entre *dato*, *información* y *conocimiento* estriba en que los primeros están localizados en el conocimiento y este está en agentes (personas y grupos), mientras que la información es mediadora entre ambos conceptos.

En un sentido más social y ambiental la teoría de los stakeholders y la teoría de las *stewardship*. La primera matriz teórica alude a las organizaciones implicadas con otros actores en cuanto a la calidad de sus procesos y productos, aunque el énfasis de la segunda iniciativa está en las prácticas sustentables, ambas se orientan por valores morales y normativos de protección del entorno, así como de los elementos que lo conforman regulando la utilidad de su comercialización.

Es así como el centro neurálgico de las organizaciones se ubica en el liderazgo, sus estilos y tipologías. De este modo, el liderazgo organizacional está conformado por dos dimensiones que aluden a sus rasgos a tributos tales como nivel de inteligencia, extroversión, influencia y número de seguidores. Mientras que las funciones del líder están vinculadas con acciones observables que no sólo inciden sobre sus adherentes, sino además generan sinergias y redes de gestión como de conocimiento (Danes y Juyoung, 2013).

Es necesario que el líder conozca el hardware y el software que requiere para poder realizar sus actividades, un administrador líder debe de conocer por ejemplo el procesador de textos, la hoja de cálculo, así como el manejador de base de datos que correspondan a la empresa, así como el programa de administración global de la empresa (Díaz, 2013).

El líder debe de seguir los procedimientos que están establecidos de forma previa, el proceso administrativo debe de seguirse al pie de la letra para poder tener mejores resultados, es conveniente que el líder se capacite de forma continua y que ponga el ejemplo a sus colaboradores (Duque, 2012).

Se debe de tener un conocimiento profundo en el área de trabajo que le compete al líder, una de las características de los líderes natos es que dominan fuertemente el departamento donde están ubicados, por ejemplo, un administrador regional, conoce al personal de las diferentes áreas, así como los resultados que se esperan de esa persona en especial, conoce los pros y contras de determinados procesos administrativos como tecnológicos (Zambrano, 2010). El líder enseña a sus seguidores a realizar las actividades, es por eso que el conocimiento es una de las herramientas que utiliza el líder para ser seguido (Eito, 2012).

Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos, ya que no existen pautas para la toma de decisiones, sin embargo, se espera que la persona que ejerce el liderazgo pueda realizar ciertas tareas efectivamente, el líder siempre se apoyara en las normas, y en los lineamientos dentro de la empresa, tomando así decisiones sin afectar el interés que tiene en común la empresa (Falla, 2010).

El líder establece la dirección, sentido, velocidad en las acciones que deben de emprender sus seguidores, sin la visión perfectamente establecida, los seguidores no saben por dónde ir, y pueden dar resultados diferentes a los esperados (Fuentes y Sánchez, 2010).

El aprendizaje continuo es indispensable para la persona que dirige a el equipo de trabajo, es conveniente que sea capacitado frecuentemente, ya que él es el encargado de capacitar a su vez a los demás miembros, así como asesorarlos en las posibles problemáticas que tengan a la hora de realizar su trabajo (Galindo y Echavarría, 2011).

Se debe de conservar el buen juicio, el líder debe de estar sereno en la mayor parte de las ocasiones tensas, debe de poder tranquilizar a los subordinados, debe de inspirar la confianza que les pueda hacer falta a los seguidores (Galvani y Hughes, 2010).

Una de las características más importantes, ya que el grupo de seguidores espera que su líder los apoye en los momentos difíciles, no importando si es de día o de noche, es conveniente que esté alerta a las necesidades de su grupo al mando, y que sea sumamente colaborativo (Gargallo, 2010).

Se debe de confiar en los miembros del equipo de trabajo, en la administración el hecho de delegar funciones conlleva a pensar que el miembro del grupo realmente realizará las labores que les fueron encomendadas, el líder refleja esta confianza a cada uno de los miembros, es necesario establecer lineamientos para controlar las acciones que realiza, independiente mente de creer que si realizan las tareas (González y Pérez, 2012).

El jefe es la figura de poder dentro de la organización, es la persona que oficialmente tiene el derecho de mandar. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto a sus subordinados (Zampetakis y Moustakis, 2013). El que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo (Jyoti y Jyoti, 2011).

El concepto de rol se basa en una “expectativa”, de comportamiento del individuo. Es una serie de patrones esperados de conducta que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social. La persona se identifica con el grupo social donde trabaja. Es la idea que tiene el individuo, el trato dentro del lugar de trabajo. Son las metas individuales del empleado. Son los acuerdos no escritos, lo que hace y lo que se espera que haga no son compatibles (Kano y Koeske, 2010).

En el liderazgo autocrático tiene el poder absoluto sobre los miembros del equipo, los empleados tienen una limitada aceptación para emitir opiniones al líder, por lo que varios de los miembros pueden sentirse menospreciadas por ser tratados de esta manera, se caracteriza por tener niveles altos de faltas al trabajo y una gran rotación del personal, este tipo de liderazgo es efectivo, para los niveles más bajos, como personal obrero o técnico, ya que permite a este tipo de líder un control casi absoluto de las actividades del grupo (Lanier, 2012).

El liderazgo burocrático sigue las reglas que establece la organización al pie de la letra, y controlan a sus colaboradores las sigan, este tipo de liderazgo es efectivo en lugares donde hay ciertos tipos de riesgos, como empresas de seguridad, empresas que transporten materiales tóxicos, o donde se requiera un control absoluto de las tareas, es posible que no funcione en algunas áreas como son la de creatividad, ya que puede causar estrés el control estricto (Long, 2013).

El liderazgo carismático inspira entusiasmo, y los colaboradores participan de tal entusiasmo con el cual logran los objetivos planteados de forma previa, este tipo de líder cree en

sí mismo y en el grupo que controla, un problema que puede presentar este tipo de liderazgo es que la productividad se centra en las acciones del líder, por lo que si se marcha, se puede ver mermada la productividad del grupo de trabajadores, e inclusive pueden renunciar de forma masiva (Mañas, 2012).

El liderazgo participativo o democrático tiende a preguntar al grupo de colaboradores las acciones que se deben de tomar para lograr las metas organizacionales, esto puede motivar a miembros del grupo a ser más participativos, e incentiva a la creación de ideas, así como la pertenencia al grupo, un problema que genera es el tiempo para abordar los temas que se deben de solucionar, sin embargo en el caso de que sea importante la calidad en vez de la velocidad esto es muy efectivo; este tipo de liderazgo es efectivo con personas que están capacitadas para solucionar cierto tipo de problemas de área, como técnicos especializados, ingeniería, mercadotecnia (Mayorga y Lara, 2013).

El liderazgo Laissez-faire significa "déjalo ser", puede utilizarse en grupos donde debe de fluir la creatividad, donde los participantes de grupo deben de entregar resultados de investigación o de algún tipo de arte, los participantes del grupo deben de estar muy especializados, motivados, aunque en este caso el líder debe de establecer el suficiente control, ya que si no se monitorean los resultados, de forma periódica puede incurrir que después de pasado el termino no se logren los objetivos o bien el resultado no sea el esperado, por otro lado la calidad puede ser diferente de lo que espera la compañía de dicho producto, por ejemplo si se necesita un cartel y el cliente piensa que puede utilizarse óleo y al trabajador se le indica que el resultado es un cartel, el artista puede utilizar una técnica diferente como acuarela, y dar un resultado magnifico, pero para el cliente no lo será, ya que su especificación fue otra (Medina, 2010).

El liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones está orientado a la realización de tareas, el líder está orientado al desarrollo de sus equipos, la participación de los integrantes es prioritaria, ya que el líder se encarga de capacitar y enseñar de forma casi individual a sus miembros, este tipo de liderazgo es efectivo cuando las actividades que se tienen que desarrollar no son demasiado complejas, por ejemplo puede ser la pintura de artesanías, el control de una maquina donde el producto no requiere de una calidad muy exigente como la producción de chocolate granulado (Morales, 2011).

El liderazgo natural busca satisfacer las necesidades de un grupo, también es llamado liderazgo servil, es una forma de liderazgo democrático, ya que debe de pedir opinión a los miembros del equipo para desarrollar sus actividades, uno de los problemas que tiene este tipo de líder es que los miembros del grupo pueden o no tomarlo en cuenta ya que su poder no está formalizado dentro de la organización, por otro lado es difícil la delegación de actividades, ya que los miembros del grupo pueden o no hacerlas, otro problema que se puede presentar es que si este tipo de líder toma fuerza y lo siguen más que al líder formal este último puede perder el control del equipo de trabajo, por lo cual tendría que sacar del grupo al líder informal (Muñoz, 2012).

El liderazgo orientado a la tarea está enfocado a la tarea, se centra en que se cumplan los objetivos que el puesto o los puestos a su cargo cumplan con las actividades para las que fueron creados, este tipo de liderazgo definen muy bien las tareas y conocen los resultados que deben de obtener, determinan los roles de cada uno de los colaboradores, uno de los conflictos es que no piensan en el bienestar de los colaboradores, no manejan altos estándares de motivación, por lo que les es difícil retener a los trabajadores por este medio, la tasa de rotación puede tender a ser alta, causando altos costos en la capacitación de nuevos colaboradores (Ortiz y Jani, 2010).

El liderazgo transaccional está orientado a tareas de corto plazo, el colaborador al ser contratado acepta y se obliga a seguir al líder, el grado de obediencia siempre está subordinado al pago de sus servicios, por lo cual es muy probable que no se detenga a pensar en la calidad del trabajo o en el desarrollo de nuevas posibilidades para la mejora del mismo, en si este tipo de liderazgo puede no ser considerado como tal, ya que el líder no es seguido por la voluntad del colaborador y el líder puede castigar si no le parece que el trabajo que fue desarrollado por el colaborador es de la calidad que fue exigido (Prada, 2013).

En el liderazgo transformacional la mayoría de los teóricos, estos líderes se encargan de motivar de forma permanente a sus colaboradores, los orientan y apoyan, estos líderes también buscan el apoyo de algunos de sus empleados, este tipo de liderazgo también se caracteriza por ser innovador en las acciones que realiza, y la permanencia de los colaboradores es continua, por lo que se reducen los costos de capacitación en la rotación del personal (Rai, 2010).

En un grupo, el jefe inspira temor y el líder genera confianza.

El jefe delega autoridad y ejerce las reglas establecidas por la organización y el líder hace que se cumplan los objetivos sin forzar.

El jefe ordena que se realice una tarea. El líder muestra cómo se debe realizar la tarea.

El jefe se basa en la autoridad. El líder se basa en la cooperación.

El jefe delega. El líder pone el ejemplo.

El jefe echa culpas. El líder soluciona y arregla los errores.

El jefe hace que el trabajo sea repetitivo. El líder hace que sea interesante.

El jefe busca la estabilidad de la empresa. El líder innova y se arriesga a mejores acciones.

Como se puede observar el líder ejerce un tipo de autoridad ya sea formal o informal, el líder debe de repartir o delegar la autoridad, las obligaciones a cada miembro del grupo de acuerdo con la especialidad a la que estén orientados, esto permite que exista un cierto grado de autonomía de cada miembro (Rante y Warokka, 2013).

Desarrolla y adapte estrategias claras hacia el objetivo organizacional y orientado al grupo con el que esté trabajando. El líder fomenta el compromiso en el equipo de trabajo, para tener éxito en la consecución de los objetivos de la organización. Sigue la consecución de los planes y orienta al equipo de trabajo. El líder establece alianzas con internos y externos para asegurarse de cumplir las metas y de esta forma lograr el éxito. El líder implanta nuevas tecnologías o procesos (García, Espinoza y Carreón, 2018).

El líder se prepara y a su vez capacita al personal que tiene a su cargo y fomenta de forma continua la preparación en los miembros de su grupo de trabajo. El líder determina que empleados son los más capaces y a cuáles son los idóneos para delegar autoridad y responsabilidades, en caso de despidos conoce mejor que nadie, qué elementos son los aptos para que permanezcan dentro del área de trabajo. El Líder orienta al personal como hacer mejor las cosas, por lo tanto, reduce los riesgos por mal uso de procedimientos. El líder evalúa a sus empleados de forma continua, y los presenta al jefe inmediato (Chinchilla y Cruz, 2010).

La Teoría del Liderazgo Transaccional plantea un continuum que va de la dependencia indicada por un menor diálogo frente a un aumento de instrucciones a la autonomía que supone mayor diálogo ante un mínimo de instrucciones (Molina, García y Rojano, 2018).

En este esquema transaccional, la práctica del Trabajo Social se circunscribe a los procesos comunicativos, ya que instruye, capacita y motiva la productividad en función del grado de comunicación e intercambio informacional entre quienes toman las decisiones y quienes la ejecutan (Reppet, 2011).

Se trata de un proceso que incide desde las necesidades, percepciones y expectativas personales hasta la tecnificación de organizaciones, pasando por la cultura y las políticas internas de gestión de información, conocimiento y productividad (Ribeiro, 2011).

El liderazgo transaccional en las instituciones en donde interviene el Trabajo Social asume tres dimensiones de acción que van de las relaciones de tareas (disgregación, desorientación, diferenciación, desintegración) a nuevos modelos revitalizadores (nuevas fuentes, nuevos discursos, nuevos propósitos).

El liderazgo transaccional convierte los procesos motivacionales en tecnificaciones, políticas y culturas de productividad organizacional para la gestión del conocimiento que oriente el cambio y el desarrollo de la organización o institución. En este sentido, la empatía es una constante en el clima de relaciones y tareas porque da sustento y valor a cada uno de los procesos de mediación de conflictos (Rodríguez, 2012).

En referencia al cambio organizacional, el liderazgo transaccional acerca las necesidades comunitarias relativas a su tecnificación sociopolítica y sociocultural. Esto es así porque la inserción de los productos comunitarios al mercado global requiere de la automatización de procesos y la estandarización de la calidad de sus productos o servicios (Sobrados y Fernández, 2010).

Sin embargo, el Trabajo Social que se origina de la caridad y beneficencia, así como el que emana de la inseguridad ciudadana tienen como principio fundamental la conservación del entorno, aunque no explicitan la protección al medio ambiente, ni esclarecen el impacto de la intervención sobre las capacidades de las futuras generaciones, advierten sobre la imperiosa necesidad de cuidar el entorno para garantizar la estabilidad simbólica y la preservación de la identidad comunitarias (Urruela y Bolaños, 2012).

Por consiguiente, el Trabajo Social que se origina de la empatía cooperativista podría adoptar la preservación de los recursos como fundamento de responsabilidad social que no sólo consistiría en el cumplimiento de normas ambientales o protocolos ecológicos, sino en la integración de organizaciones y comunidades en aras del Desarrollo Local Sustentable (Vargas, 2013).

Los fundamentos del liderazgo como un factor organizacional clave de productividad, principal requerimiento de inserción de los productos globales en los escenarios locales y los productos comunitarios en los mercados internacionales (Botero, Álvarez y González, 2012). En este sentido, el liderazgo transaccional más que el transformacional permite explicar la relevancia del Trabajo Social en los procesos organizacionales comunitarios que pretenden insertarse en el mercado global. Esto es así porque el Trabajo Social se origina a partir de las relaciones empáticas más que a partir de la beneficencia o la caridad, la seguridad o el riesgo.

Empero, el liderazgo transaccional es compatible con la responsabilidad social que se requiere para arribar al Desarrollo Sustentable. En ese sentido, la capacitación y el adiestramiento orientado a la optimización de recursos generará estilos de vida favorables a la conservación del entorno como patrimonio de la comunidad y las organizaciones que la sustentan.

En referencia al estudio de García (2010) en el que el Desarrollo Local está sustentado en el emprendimiento social como producto de las políticas de fomento empresarial, el presente trabajo sostiene que son las políticas públicas resultado de la gestión de un líder transaccional con respecto a una ciudadanía participativa en materia sociopolítica y socioeconómica, pero en



este esquema la intervención del Trabajo Social es fundamental ya que se requiere enlazar a la comunidad con las organizaciones en el mercado global y local.

Sin embargo, la gestión del conocimiento en escenarios comunitarios supone la promoción de estilos de vida sustentables. En este sentido, es menester esclarecer el impacto de la intervención del Trabajo Social en comunidades vulnerables, marginadas o excluidas de los recursos naturales y servicios municipales.

La discusión del liderazgo transaccional como propulsor de la intervención del Trabajo Social en la capacitación y adiestramiento para la productividad y competitividad de organizaciones comunitarias., empero es necesario llevar a cabo revisiones acerca del impacto de las cooperativas sobre el desarrollo endógeno (García, 2014).

Por último, la teoría del capital humano en general y del capital intelectual en particular sugiere que el conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría y esta en un valor intangible para la organización. La medición del capital intelectual nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización.

## 2. MÉTODO UTILIZADO

Se llevó a cabo un estudio documental, transversal, exploratorio y retrospectivo con una selección de fuentes indexadas a repositorios internacionales: Dialnet, Latinex, Publindex, Redalyc y Scielo, considerando las palabras claves de “gobernanza”, “organizaciones” y “liderazgo” durante el periodo que va de 2010 a 2018 con registros (véase Tabla 1).

*Tabla 1. Descriptivos de la muestra de repositorios*

	<i>Gobernanza</i>	<i>Organización</i>	<i>Liderazgo</i>
<i>Dialnet</i>	61	54	41
<i>Latindex</i>	52	49	30
<i>Publindex</i>	43	32	22
<i>Redalyc</i>	37	28	13
<i>Scielo</i>	28	15	6

Fuente: Elaborada con los datos del estudio

Se construyó una matriz de análisis de contenido, siguiendo la técnica Delphi: 1) Síntesis de elementos, 2) Contexto de registros, 3) Comparación de datos y 4) Integración de memorandos. Jueces expertos en las tres temáticas calificaron los extractos considerando: -1 para información desfavorable a la gobernanza, 0 para información desvinculada y +1 para información favorable (véase Tabla 2).

*Tabla 2. Construcción de la matriz de datos*

	<b>Definición</b>	<b>Subcategorización</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Gobernanza</b>	Alude a un sistema de negociación, acuerdos y responsabilidades compartidas (García, 2011)	Datos relativos a los conflictos y acuerdos entre agentes políticos y civiles, así como entre sectores públicos y privados	Altos puntajes sugieren una gobernanza en consolidación
<b>Organizaciones</b>	Refiere a un sistema de equilibrio entre demandas y recursos, oportunidades y capacidades (García, 2012)	Datos alusivos a las exigencias del entorno y los recursos disponibles	Altos puntajes denotan una organización en consolidación

<b>Liderazgo</b>	Alude a la toma de decisiones con base en las exigencias del entorno, las capacidades internas y las relaciones posibles con talentos (García, 2013)	Datos relativos a las decisiones, sus causas y efectos en las organizaciones locales	Altos puntajes suponen un liderazgo en consolidación
------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La información se procesó en el paquete de análisis cualitativo de datos (QDA-MINNER por su acrónimo en inglés versión 4,0).

### 3. RESULTADOS

La Tabla 3 muestra las propiedades y valores estadísticos descriptivos de las relaciones entre las tres categorías de gobernanza, organización y liderazgo con respecto a las subcategorías de negociación, acuerdos, responsabilidades, retos, oportunidades, recursos, capacidades, decisiones, motivaciones, emprendimientos e innovaciones.

*Tabla 3. Descriptivos de las categorías y subcategorías*

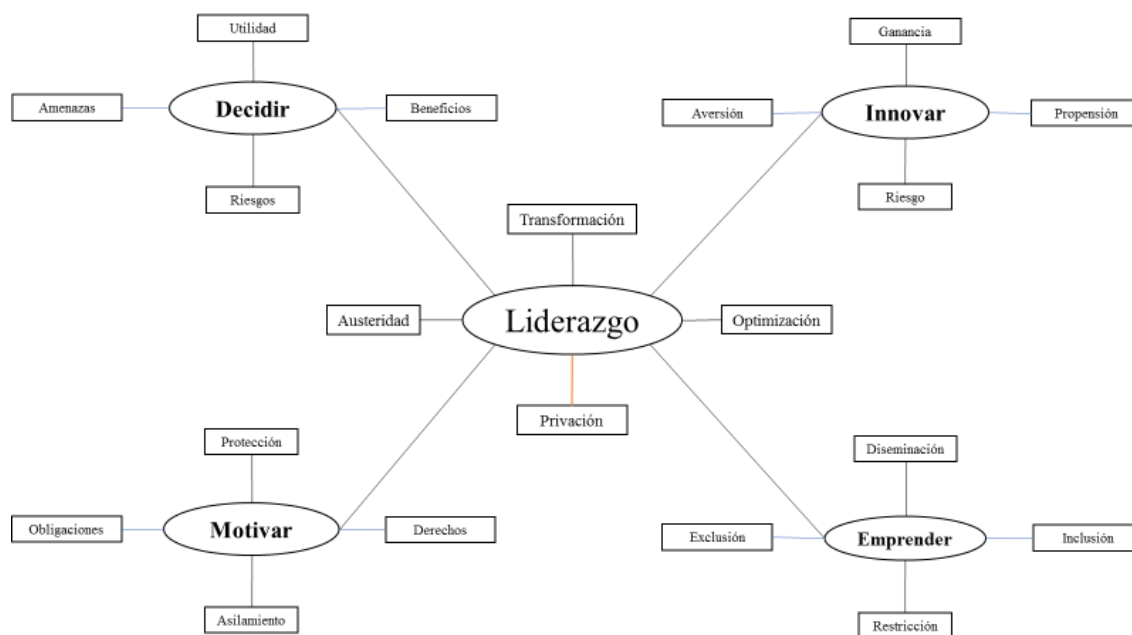
S	M	D	A	C1	C2	C3
S1	,921	,113	,123	[X <sup>2</sup> = 11,2 (14 gl) p < ,01]		
S2	,943	,145	,145	[X <sup>2</sup> = 13,1 (12 gl) p < ,01]		
S3	,932	,151	,129	[X <sup>2</sup> = 14,2 (17 gl) p < ,01]		
S4	,961	,109	,154		[X <sup>2</sup> = 14,1 (17 gl) p < ,01]	
S5	,983	,189	,134		[X <sup>2</sup> = 14,2 (13 gl) p < ,01]	
S6	,902	,156	,102		[X <sup>2</sup> = 15,2 (13 gl) p < ,01]	
S7	,974	,146	,101		[X <sup>2</sup> = 18,2 (13 gl) p < ,01]	
S8	,972	,137	,100			[X <sup>2</sup> = 13,2 (13 gl) p < ,01]
S9	,983	,108	,197			[X <sup>2</sup> = 15,2 (18 gl) p < ,01]
S10	,991	,135	,145			[X <sup>2</sup> = 17,2 (13 gl) p < ,01]
S11	,992	,136	,103			[X <sup>2</sup> = 10,2 (13 gl) p < ,01]

Fuente: Elaborada con los datos del estudio

Es posible apreciar que en torno a la categoría de gobernanza se circunscriben las subcategorías de negociación, acuerdos y responsabilidades; respecto a la categoría de organizaciones son los retos, oportunidades, recursos y capacidades los que giran a su alrededor y en cuanto a la categoría de liderazgo se relacionan las subcategorías de decisiones, motivaciones, emprendimientos e innovaciones.

En virtud de que la categoría de liderazgo ha sido especificada por la literatura, se procedió a observar su estructura de relaciones con respecto a indicadores de sus subcategorías (véase Figura 1).

Figura 1. Representación estructural de subcategorías e indicadores del liderazgo



Fuente: Elaborada con los datos del estudio

Es posible apreciar que el liderazgo centra su atención en la optimización de recursos y en la transformación de sus seguidores, contrastando con la privación y la austeridad. En un nivel más específico, el liderazgo es representado por la motivación, la decisión, el emprendimiento y la innovación, pero desde una utilidad diseminada entre los talentos que va más allá de sus derechos laborales.

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

El aporte del presente trabajo consiste en la estructuración de categorías y subcategorías relativas a la gobernanza del liderazgo organizacional de acuerdo con una revisión y discusión de la literatura publicada de 2010 a 2018, así como una búsqueda delimitada a repositorios del contexto latinoamericano; aunque el tipo de estudio, muestreo y análisis limitan los resultados al escenario de la investigación; sugiriendo la ampliación del estudio a repositorios internacionales como Scopus, Copernicus, Ebsco o WoS y el correspondiente análisis desde una técnica más sofisticada como la minería de textos.

Sánchez et al., (2018) demostraron la prevalencia de una cultura autocrática en la gestión del conocimiento entre líderes y seguidores, así como su influencia en el emprendimiento de talentos y la colaboración en grupos de trabajo.

En el presente estudio se ha puesto de relieve la importancia de la categoría relativa al liderazgo como decisor, emprendedor, innovador y motivador, aunque en términos de gestión el conocimiento la traducción de saberes, experiencias y habilidades resulta ser más eficiente, eficaz y efectiva.

Elizarráz et al., (2018) relacionaron los atributos del líder con un estilo gerencial al que llamaron lucidez organizacional para distinguirlo y compararlo de los estilos autoritario, permisivo y negociador, así como identificarlo dentro de una cultura de asertividad acorde a las exigencias de la transparencia gerencial.

En el presente trabajo se ha representado la estructura del liderazgo que la literatura identifica como un producto derivado de la gobernanza, entendida como un sistema de vigilancia y monitoreo de las decisiones y sus efectos posibles en quienes integran las organizaciones.

Aguilar et al., (2018) demostraron que la transparencia gerencia obedece a la gestión del conocimiento como antecedente de la producción y la transferencia siendo las tres fases parte de la gobernanza corporativa.

En la presente investigación se encontró que en torno al liderazgo las categorías y subcategorías parecen mostrar una racionalidad orientada a la utilidad, pero sin relación alguna con las dimensiones de la gobernanza: negociación, acuerdos, responsabilidad y transparencia.

Por consiguiente, es menester extender la investigación a bases de datos más sofisticadas como Scopus, Copernicus, Ebsco y WoS con la finalidad de estructurar más detalladamente la agenda de la literatura especializada y actualizada y poder modelar las relaciones entre las variables y sus indicadores en la explicación del liderazgo como un fenómeno referente en las organizaciones dedicadas a la gestión, producción y transferencia del conocimiento con responsabilidad corporativa.

## 5. REFERENCIAS

- Figueroa, O.; Fierro, E.; Martínez, J.; Chávez, J.C. (2018): Gobernanza de la economía 4,0: Contrastación de un modelo de los determinantes perceptuales del autoempleo. *Gepu*, 8 (2), 47-59.
- Acata, I. (2012): Protección penal de los derechos humanos de los menores trabajadores en México. *Misión Jurídica Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, 5, 19-46.
- Aguilar, J.A.; Pérez, M.I.; Pérez, G.; Morales, M.L. y García, C. (2018): Gobernanza de las redes de conocimiento: Contrastación de un modelo para el estudio de la formación consensuada. *Alternativas*, 40, 1-27.
- Barriga, L. y Martínez, M. (2011): Reflexiones sobre la historia de la profesión de Trabajo Social. *Plaza Pública*. 4, 152-273.
- Borjas, L. (2010): El espíritu empresarial desde las representaciones sociales: Caso Venezuela. *Ciencias Sociales*, 5, 149-165.
- Botero, J.; Álvarez, F. y González, M. (2012): Modelos de internacionalización para las pymes. *Revista Minister*, 20, 63-90.
- Carreón, J. (2013): Clima organizacional en trabajadoras sociales vinculadas con hospitales públicos. *Management Magazine*, 4, 1-16.
- Carreón, J. (2014): Emprendedurismo migrante y comerciante. *Tlatemoani*, 15, 1-30.
- Chinchilla, N. y Cruz, H. (2010): Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 14, 47-79.
- Chitarroni, A. (2013): Responsabilidad social empresarial: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales? *Enfoques*, 25, 39-64.
- Connor, P. y Masey, D. (2011): La inserción en el mercado laboral de los inmigrantes latinos en España y en los Estados Unidos, diferencias por países y estatus legal. *Revista Internacional de Sociología*, 1, 189-217.
- Cordero, N. (2011): Trabajo Social y hermenéutica crítica: Una opción metodológica para desvelar elementos éticos en los orígenes de la profesión en Sevilla. *Portularia*. 11, 87-97.
- Coronel, A. (2010): Capacitación del capital humano para una inversión de desarrollo. *Eureka*, 7, 71-76.
- Cuesta, A. (2012): Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 57, 86-98.

- Danes, S. y Juyoung, J. (2013): Copreneural identity development during new venture creation. *Journal of Family Business Management*, 3, 45-61.
- Díaz, S. (2013): Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión gerencial*, 12, 45-57.
- Duque, P. (2012): La formación en trabajo social en el marco de la responsabilidad social, una opción para el desarrollo humano. En M. García (coord.). *Gestión social para el desarrollo humano* (pp. 271-286). Bogotá: UCMC.
- Eito, A. (2012): La participación del usuario en el Trabajo Social. Una mirada desde el presente hacia la concepción del humanismo de Concepción Arenal. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 32, 245-255.
- Elizarraráz, G.; Molina, H.D.; Quintero, M.L.; Sánchez, R. y García, C. (2018): Discursos en torno a la lucidez organizacional en las alianzas estratégicas y las redes de conocimiento entre mipymes caficultoras del centro de México. *Margen*, 88, 1-11.
- Falla, U. (2010): Praxis o investigación: dilemas de una profesión que se construye como ciencia. *Tabulara*. 13, 293-319.
- Fuentes, F. y Sánchez, S. (2010): Análisis del perfil emprendedor: Una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28, 1-28.
- Galindo, R. y Echavarría, M. (2011): Diagnóstico de la cultura emprendedora en la escuela de ingeniería de Antioquia. *Revista de la Escuela de Ingeniería de Antioquia*, 15, 85-94.
- Galvani, S. y Hughes, N. (2010): Working with alcohol and drug use: Exploring the knowledge and attitudes of social work students. *British Journal of Social Work*, 40, 946-962
- García, C. (2010): Estructura del clima organizacional en un supermercado. *Poiesis*, 20, 1-10.
- García, C. (2011): Estructura del estrés laboral. *Alternativas*. 25, 22-33.
- García, C. (2012): Modelamiento de variables sociopsicorganizacionales a partir de la revisión del estado del arte. *Revista de Trabajo Social*, 28, 13-60.
- García, C. (2013): Campos, capitales, habitus y emprendimiento en la formación profesional del Trabajo Social. *Margen*, 70, 1-12.
- García, C. (2014): La formación profesional del capital humano en la civilización del cambio climático. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 10 (1), 107-125.
- García, C.; Espinoza, F y Carreón, J. (2018): Model of intangible assessment and capitals in organizations. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 5 (6), 1-12.
- Gargallo, A. (2010): Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *Revesco*, 103, 33-58.
- González, E. y Pérez, E. (2012): Condiciones laborales y desgaste profesional en trabajadores de salud. *Alternativas en Psicología*, 27, 8-22.
- Hernández, J.; Carreón, J.; Bustos, J.M. y García, C. (2018): Modelo de cibercultura organizacional en la innovación del conocimiento. *Visión gerencial*, 18 (2), 235-253.
- Juárez, M.; Espinoza, F.; Sandoval, F.R.; Hernández, J.; Bustos, J.M. y Quintero, M.L. (2018): Contrastación de un modelo de isomorfismo educativo en una universidad pública del centro de México. *Revista Trabajo Social*, 17, 18-27.
- Jyoti, J. y Jyoti, S. (2011): Factors affecting orientation and satisfaction of women entrepreneurs in rural India. *Annals of Innovation Entrepreneurships*, 2, 1-8.
- Kanoo, H. y Koeske, G. (2010): MSW student's satisfaction with their field placements: The role of preparedness and supervision quality. *Journal of Social Work Education*, 46, 23-38.
- Lanier, J. (2012): Leadership and organizational theory dynamics between middle market private equity forms and the portfolio companies they control. *Journal of Practical Consulting*, 4, 6-21.
- Long, H. (2013): The relationships among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance. *Management Review*, 20, 37-46.
- Mañas, M. (2012): Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitaria*, 4, 105-122.
- Mayorga, L. y Lara, G. (2013): La subcontratación como estrategia en empresas de tecnología de información. En R. Romero, y Pastrana, A. (coord): *Investigación aplicada sobre gestión de tecnología* (pp. 69-98). Querétaro: UAQ.

- Medina, C. (2010): Los estudios organizacionales: Entre la unidad y la fragmentación. *Cinta de Moebio*, 38, 91-109.
- Molina, H.D.; García, C. y Rojano, S.M. (2018): Importance managerial leadership in the organizations. *International Journal Advanced Engineering, Management & Science*, 4 (5), 1-16.
- Morales, M. (2011): El trabajo social en Latinoamérica: El caso de Colombia. *Revista Plaza Pública*. 4, 53-71.
- Muñoz, A. (2012): Mediación en conflictos versus mediación en trabajo social. *Trabajo Social Hoy*, 65, 7-14.
- Ortiz, L. y Jani, J. (2010): Critical race theory: A transformational model for teaching diversity. *Journal of Social Work Education*, 46, 175-193.
- Prada, R. (2013): La adaptación al cambio y el servicio: Claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1, 45-50.
- Rai, G. (2010): Burnout among long term care staff. *Administration in Social Work*, 34, 225-240.
- Rante, Y. y Warokka, A. (2013): The interrelative nexus of indigenous economic growth and small business development: do local culture, government role, and entrepreneurial behavior play the role? *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*. 19, 1-19.
- Reppeti, G. (2011): Algunas reflexiones sobre el movimiento de reconceptualización del Trabajo Social argentino en el contexto latinoamericano. *Revista de Trabajo Social*. 4, 162-195.
- Ribeiro, L. (2011): La tensión del carácter asalariado del Trabajo Social en sus orígenes. *Plaza Pública*. 4, 97-127.
- Rodríguez, C. (2012): La relevancia de la mediación para el trabajo social ¿modelo teórico del trabajo social? *Trabajo Social Hoy*, 65, 15-38.
- Sánchez, A.; Hernández, T.J.; Martínez, E.; Villegas, E. y García, C. (2018): Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen*, 89, 1-10.
- Segura, E.; Quintero, M.L.; Molina, H.D.; Sandoval, F.R.; Alvarado, M.G. y García, C. (2018): *Exploratory category structure of the formation of intellectual capitals*. *International Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 6 (9), 1-8.
- Sobrados, L. y Fernández, E. (2010): Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. *Educación XXI*, 13, 15-38.
- Urruela, I. y Bolaños, I. (2012): Mediación en una comunidad intercultural. *Anuario de Psicología Jurídica*, 22, 119-126.
- Vargas, J. (2013): Las organizaciones como cerebros para generar capital social. *International Journal of Good Conscience*, 8, 82-93.
- Vargas, M. y Arenas, M. (2012): Competencias emprendedoras en estudiantes de psicopedagogía de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1, 25-30.
- Villegas, E.; Martínez, E.; Hernández, T.J.; Aldana, W.; Barrera, A.; Sandoval, F.R. y García, C. (2018): Governance of intellectual capitals millennials for the creation of intangible organizational values. *Net Journal Social Science* 6 (1), 1-9.
- Yuangion, Y. (2011): The impact of strong ties on entrepreneurial intention. An empirical study based on the mediating role of self-efficacy. *Journal Entrepreneurship*, 3, 147-158.
- Zambrano, C. (2010): Naturaleza, cultura y desarrollo. Agenda del Trabajo Social Global Contextual. *Biblid*, 10 (1), 111-124.
- Zampetakis, L. y Moustakis, V. (2013): Entrepreneurial behavior in the Grekk public sector. *Emerald*, 13, 1-7.