

**Desarrollo del liderazgo organizacional desde una perspectiva de valores.  
Sus impactos en resultados organizacionales**

**Development of organizational leadership from a values perspective.  
Its impact on organizational results**

**Gregorio Calderón Hernández** 

Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.

**Julia Naranjo Valencia** 

Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

**Diana Serna Londoño** 

Consultora independiente - Diana Serna S.A.S, Manizales, Colombia.

**Lina Escobar Valencia** 

GELCO Internacional, Manizales, Colombia.

### Resumen

**Objetivo:** Evidenciar que el desarrollo del liderazgo organizacional, cuando se trabaja simultáneamente desde las personas (líderes) y desde la capacidad organizacional (capacidad de liderazgo), tiene impactos significativos en el desempeño organizacional (personales y empresariales). Esto es posible cuando se asume una perspectiva basada en valores. (objetivo general). **Método:** Se utilizó un enfoque cualitativo y como estrategia un estudio de caso a profundidad. Para la contrastación del modelo teórico se usó un estudio de caso en una empresa industrial colombiana. La elección del caso se justifica porque el objetivo no es lograr una generalización estadística, sino comprender de manera dinámica el fenómeno. **Resultados:** Los hallazgos enriquecen el modelo teórico propuesto y fortalecen la literatura sobre liderazgo basado en valores. Se identificaron en el caso estudiado tres dimensiones para los ejes centrales del modelo Líderes y Liderazgo: incorporación de valores, gestión para la transformación y contribución a resultados organizacionales. El modelo contrastado trasciende la tensión entre los modelos blandos o humanistas preocupados más por las personas su compromiso, participación y desarrollo y los modelos duros enfocadas en prácticas que respondan a la eficacia y rentabilidad del negocio. **Conclusiones:** En el caso estudiado se evidenció un liderazgo eficaz por su contribución estratégica, así como por su compromiso con el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores. Se ofrece un aporte original para el debate del liderazgo basado en valores y sus contribuciones al desarrollo de las personas y los resultados organizacionales.

**Palabras clave:** Desarrollo de liderazgo, Liderazgo basado en valores, Capacidad de liderazgo, Resultados organizacionales.

**Clasificación JEL:** A13, M12, M14

### Abstract

**Objective:** To demonstrate that the development of organizational leadership, when approached simultaneously from the standpoint of individuals (leaders) and organizational capability (leadership capacity), has significant impacts on organizational performance (both personal and business-related). This is achievable when a values-based perspective is adopted (general objective). **Method:** A qualitative approach was employed, using an in-depth case study as the main strategy. To contrast the theoretical model, a case study was conducted in a Colombian industrial company. The selection of the case is justified because the aim is not to achieve statistical generalization, but rather to dynamically understand the phenomenon. **Results:** The findings enrich the proposed theoretical model and strengthen the literature on values-based leadership. In the case studied, three dimensions were identified for the core axes of the Leaders and Leadership model: incorporation of values, management for transformation, and contribution to organizational results. The validated model transcends the tension between soft or humanistic approaches—concerned primarily with people, their commitment, participation, and development—and hard models focused on practices that respond to business efficiency and profitability. **Conclusions:** In the case analyzed, effective leadership was evidenced through its strategic contribution and its commitment to employee well-being and quality of life. This study offers an original contribution to the debate on values-based leadership and its influence on personal development and organizational outcomes.

**Keywords:** Leadership development, Values-based leadership, Leadership capacity, Organizational outcomes.

**JEL Classification:** A13, M12, M14

#### Autora de correspondencia:

jcnaranjov@unal.edu.co

**Recibido:** 5/05/2025  
**Aceptado:** 24/09/2025  
**Publicado:** 12/12/2025



Copyright © 2025  
Desarrollo Gerencial

#### Como citar este artículo (APA):

Calderón-Hernández, G., Naranjo-Valencia, J., Serna-Londoño, D., & Escobar-Valencia, L. (2025). Desarrollo del liderazgo organizacional desde una perspectiva de valores. Sus impactos en resultados organizacionales. *Desarrollo Gerencial*, 17(2), 1-20.

DOI: 10.17081/dege.17.2.8166

## Introducción

En las teorías de gestión es común la afirmación de que las personas constituyen el mayor activo de una organización (Fulmer y Ployhart, 2014; Muthuku, 2020; Leroy et al., 2018), sin embargo, las evidencias empíricas dan cuenta de una realidad contraria, pues predomina el interés económico y productivista de resultados organizacionales aún a costa del bienestar de los individuos (Chanlat, 2011). Al respecto Leroy et al., (2018) consideran que falta investigación para evidenciar cómo la gestión de personas (gestión del talento y liderazgo) puede resultar apropiada para fomentar en las organizaciones, simultáneamente, el rendimiento organizacional y el bienestar del personal. La presente investigación apunta a suplir parcialmente este vacío de conocimiento.

El liderazgo es tal vez uno de los fenómenos que más ha demandado el interés de investigadores sociales y organizacionales (Yukl, 2013; Vogel et al., 2021). Algunos de los focos principales de investigación han sido la comprensión cognitiva del rol del líder, la comprensión de los elementos para el crecimiento personal del líder o las habilidades y comportamientos del líder (Hart et al, 2008); el liderazgo eficaz (Collinson y Grint, 2005; Collinson et al., 2011), entre otros. Por su parte, las organizaciones han invertido mucho dinero en el desarrollo de líderes (O'Leonard, 2014), descuidando el hecho de que no basta con tener líderes muy talentosos si ellos no actúan en coherencia con su contexto: la cultura, la estrategia y la filosofía de la empresa.

De ahí que, se debe hacer un doble desarrollo; desde lo humano se tiene que trabajar sobre los líderes (personas), las competencias, los valores, las capacidades, los conocimientos, las habilidades y las relaciones; simultáneamente se tiene que hacer un desarrollo de las condiciones del liderazgo (capacidad organizacional), es decir, sobre una cultura organizacional eficaz, una estructura adecuada desde la gestión humana, una estrategia competitiva. En consecuencia, un *modelo de desarrollo* de liderazgo organizacional se asocia con un programa que desarrolle simultáneamente dos grandes aspectos: el líder (la persona) y el liderazgo (la capacidad organizacional), por tanto, en este estudio se abordó estos dos elementos y se hizo una perspectiva de valores. Lo anterior, implicó considerar dos focos teóricos diferentes: el *psicológico* y el de *gestión*.

El enfoque teórico *psicológico* permite comprender el desarrollo de las personas y el de *gestión* apunta a entender el desarrollo organizacional. Para el primero se descartó la corriente tradicional de la psicología comportamental y se prefirió otra menos empleada en la investigación organizacional, la humanista, complementada con una visión transpersonal. Para el desarrollo organizacional se recurrió a una visión humanista no radical, coherente con la necesidad de la dignificación del ser humano en la organización frente a la perspectiva productivista y eficientista propia del *management*.

## Fundamentación teórica

Aunque en la literatura frecuentemente se asemejan el desarrollo de líderes con el desarrollo del liderazgo, para este artículo se pretendió mostrar las diferencias entre uno y otro. En este sentido, se entiende por desarrollo de líderes el proceso orientado hacia el logro de habilidades y competencias individuales para ejercer este rol, mientras que el desarrollo del liderazgo hace referencia al proceso de expansión de la capacidad de una organización para generar potencial de liderazgo y lograr objetivos empresariales (Hart et al., 2008).

El primero se focaliza sobre factores de personalidad del individuo y competencias personales para cumplir un rol (Day, 2001), mientras que el segundo implica el desarrollo de todo un entorno para que el líder cumpla ese rol (McCauley y Van Velsor, 2005), por lo tanto, conlleva la precisión de su interacción con su entorno sociocultural, su relación con las estrategias y con la filosofía organizacional.

### Teoría de enlace para la investigación

Se emplea como teoría central la teoría de la gestión centrada en valores, que en términos de Barrett (2010) puede conllevar simultáneamente a solucionar dos retos de las organizaciones modernas, impacta el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y los resultados empresariales. El argumento del autor se sintetiza así, cuando los valores organizacionales se alinean con los valores personales se construye una cultura de alto desempeño que incrementa el compromiso, la creatividad y el entusiasmo, lo cual conlleva mayor bienestar individual y un mejor desempeño, incrementando los resultados organizacionales (Barret, 2010). Igualmente afirma que esa cultura la debe co-crear y cultivar el líder. El liderazgo fundado en valores hace parte de los denominados liderazgos positivos (Leroy et al., 2018) dentro de un marco organizativo de valores (Schwartz, 1999).

### Fundamentos psicológicos para el liderazgo basado en valores

El *desarrollo de líderes*, como personas, requiere centrarse no solo en las habilidades y las competencias propios de su hacer y saber para el desempeño del rol sino en su esencia, en su SER. Esto requiere acompañamiento al individuo e intervención en aspectos profundos que demandan el aporte del campo disciplinar propio de la Psicología y, sin duda, la perspectiva que mejor encaja con la teoría de enlace son los enfoques dinámicos, humanistas y transpersonales. Y, a la vez, un enfoque sistémico de la intervención considerando la organización como sistema en que está inmerso.

Desde las perspectivas humanistas, los postulados que mejor responden a los principios asumidos se encuentran en la psicología propuesta desde Maslow (1943) que implica el reconocimiento, comprensión y puesta en práctica de estados de conciencia trascendentales (Lajoie y Shapiero, 1992). Para Maslow, la persona está constituida por un núcleo central estructurado desde donde elabora un concepto de sí misma, de lo que es. Esto define su identidad el sí mismo, el *self*.

En las miradas transpersonales, el ser humano como unidad de conciencia, se reconoce desde el potencial de autorrealización del YO (Maslow, 1943) y la búsqueda de maduración del núcleo esencial del SER, partiendo del reconocimiento de factores dinámicos que reconocen en la espiritualidad, una característica psicológica que abarca la vida significativa, la integridad y la interconexión con los demás (Zinnbauer et al., 1999). En psicología, la identidad está íntimamente vinculada al sí mismo, al *self*. Bajo este último concepto, los psicólogos se refieren ya sea al yo, al sujeto consciente y agente activo de la conducta, o al mí, ante el cual los demás reaccionan considerándolo una persona en particular. A su vez, el significado del mí implica la autoimagen y la autoestima que de sí tiene el individuo (Andrews et al., 2002), evidencia del entramado psicológico y el dinamismo complejo que interviene en la configuración del SER. Por ello desde esta mirada, muchas de las actividades de intervención con los líderes tienen que ver con aspectos profundos de identidad, la responsabilidad del propio individuo en sus procesos y la fe en la sabiduría intrínseca del organismo humano, es decir, la capacidad de darse cuenta, en línea con los postulados de Perls (1976).

El sí mismo, la identidad, es definida por las posturas dinámicas de la psicología como el resultado de un proceso histórico en constante devenir. La identidad como narrativa histórica corresponde a las interpretaciones de las experiencias y vivencias generadas en la interacción con el ambiente complejo y cambiante que ha tenido el individuo en el trasegar de su propia existencia, en su esfuerzo inconsciente por autorregularse, adaptarse y sobrevivir.

Adicionalmente, la autorrealización como fin del desarrollo humano, requiere el reconocimiento de este fenómeno dinámico y de las versiones narrativas que el individuo ha construido del sí mismo; encontrándose con contenidos de la realidad intrapsíquica, no sólo en las versiones de los niveles objetivos de dicha versión. Su utilidad reside en recordarnos que la identidad es una estructura compleja y dinámica que depende de nuestro conocimiento de lo que un acontecimiento, acción u objeto significan para un sujeto (Schafer, 1976). En consecuencia, el acompañamiento individual de los líderes enfoca sus esfuerzos en favorecer el proceso de sanación de heridas emocionales de la infancia, el reconocimiento y aceptación de miedos y ansiedades, fantasías inconscientes, expectativas, atribuciones, suposiciones, sobre sí mismos y los demás con respecto a sus roles dentro de la organización.

Esta estrategia amplia el conocimiento y la responsabilidad de los contenidos intrapsíquicos y la configuración de nuevas narrativas de sí mismo, así como los sentidos y sentimientos y la capacidad de influencia sobre el contexto en el que se desempeña. Un enfoque en el cual el líder valora dos objetivos: el desarrollo último de la independencia y autorresponsabilidad del grupo, y la liberación de las capacidades potenciales del mismo en coherencia con los planteamientos del modelo psicoterapéutico centrado en el cliente de Rogers (1951). Esto no significa negar la realidad objetiva de la vida de los individuos ni de su rol en las organizaciones, sino amplificar en la visión psicodinámica que configura el desempeño y actuación de las personas. El reconocimiento de postulados más sociológicos (Burrell y Morgan, 1979) desde donde se reconoce la división de la naturaleza humana en polos de visión objetiva y subjetiva, permite el entendimiento de las dinámicas organizacionales que descansan en la realidad psíquica de las personas que lideran una organización, pues otorgan a estos individuos perspectivas de su rol, tanto como actores de decisión e influencia en su entorno como determinados e influenciados por el mismo.

### **Fundamentos de gestión para el liderazgo basado en valores**

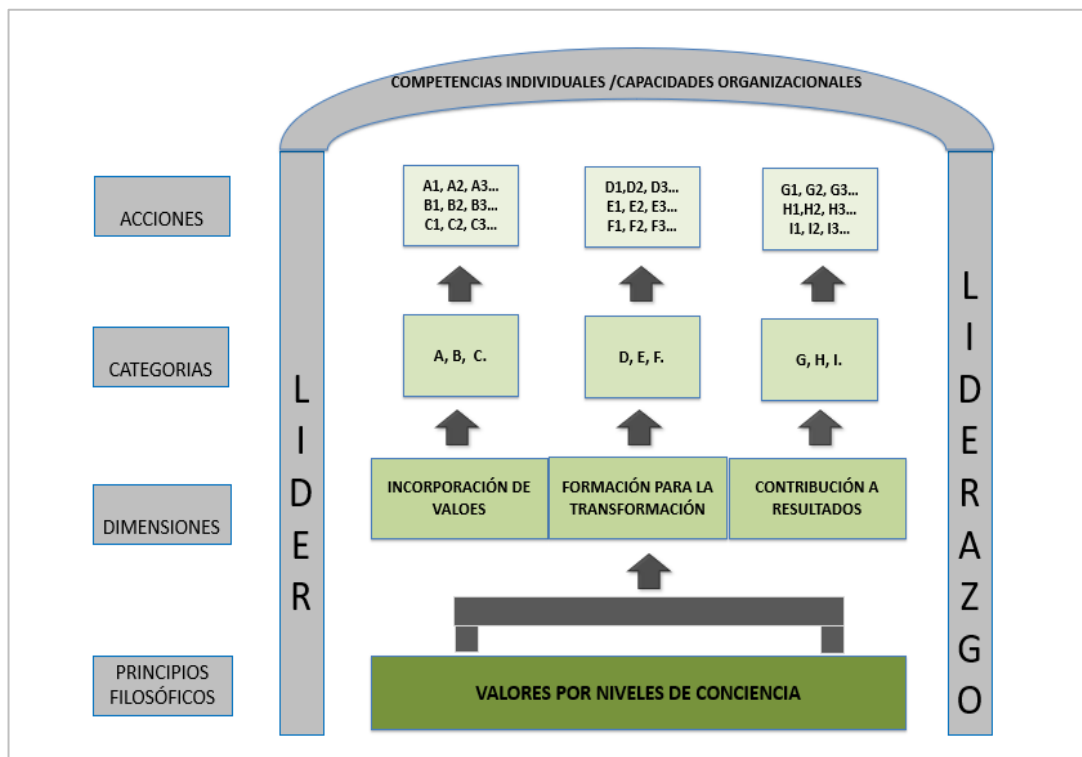
La teoría tradicional muy centrada en los resultados organizacionales, que ha sido muy empleada en la investigación de liderazgo puede resultar restrictiva para explicar la perspectiva de liderazgo basado en valores, por cuanto se ha centrado más en los problemas de eficacia desde la perspectiva económica – ingenieril (Drucker, 1972), por ello se escoge la administración humanista (Chanlat, 2011) que resulta más coherente con la teoría de enlace asumida. Se otorga mayor valor a lo simbólico y metafórico un tanto despreciado en la administración tradicional (Alvesson et al., 1992), reconociéndose un carácter no manipulativo ni controlador de la cultura organizacional, adquiriendo sentido el lenguaje y la comunicación más allá de la transmisión de órdenes o de retroalimentación, y reconociendo un relacionamiento sujeto–sujeto propio de un sistema social, reduciendo el monopolio del raciocinio puro y la objetividad indiscutible (con sus consecuencias de instrumentalización y mecanización) hegemónicas en la investigación y en la acción organizacional, dándole algún espacio al relativismo y a la subjetividad de lo social (Burrell y Morgan 1979).

La gestión es una práctica y una actividad social y como tal deben trascender la finalidad de la eficacia económica y la optimización del potencial humano (sin desconocerla) y llegar a la comprensión el comportamiento humano en las organizaciones (Chanlat, 2011). En un llamado por el retorno a lo humano, lo ético, lo afectivo y lo simbólico, bastante olvidado en la gestión tradicional.

### Modelo teórico para el desarrollo de liderazgo basado en valores

Desde hace algunos años las organizaciones invierten una importante proporción de sus presupuestos de gestión de personas al desarrollo del liderazgo (Rivera y Paradise, 2006). Investigaciones académicas evidencian que la inversión en liderazgo no necesariamente se revierte en líderes más efectivos (McCauley y Paulus, 2021). En consecuencia, la acción empresarial que lleve al desarrollo de los líderes no puede quedarse en actividades aisladas o en programas tan solo de formación o de competencias, sino que se requiere de propuestas integrales e integradoras que respondan a ejercicios de reflexión teórico– conceptual debidamente contrastados con realidades organizacionales. En este aparte, se propone un modelo teórico que será contrastado en el estudio de caso. El modelo teórico propuesto está conformado por cuatro elementos: principios filosóficos, ejes del modelo, dimensiones que deberán intervenir con sus respectivas categorías, y acciones para lograr el desarrollo (Figura 1).

Figura 1. Modelo teórico para el desarrollo de liderazgo basado en valores



## A. Principios filosóficos del modelo

Estos dan coherencia al modelo y facilitan el proceso de cohesión e integración de sus miembros alrededor de dicha filosofía. En el presente caso se acoge la propuesta teórica de Barrett (2010; 2016). Barrett asume 7 niveles de conciencia organizacional adaptados de la escala de necesidades de Maslow (1943): el nivel 1 o de supervivencia, incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad, y en la empresa responde a la necesidad de rentabilidad; el nivel 2 o de relaciones equivalente a las necesidades de afiliación, en la empresa responde al relacionamiento social incluyendo las redes sociales; el nivel 3 o de autoestima igual que en Maslow, en la empresa responde al reconocimiento de los clientes y demás grupos de interés por la calidad de sus productos o sus buenas prácticas (valores de sostenibilidad económica); el nivel 4 o de transformación puede considerarse un nivel de ruptura y reinención y se refleja organizacionalmente en la innovación y las transformaciones culturales; los niveles 5 (cohesión interna), 6 (cohesión externa) y 7 (servicio) responderían al nivel de autorrealización de Maslow y que organizacionalmente corresponden respectivamente a la conformación de equipo, las alianzas estratégicas y el compromiso con valores superiores (valores de contribución)

Se proponen 4 principios por considerar en el modelo (a) los valores solo logran expandirse y apropiarse vía cultura organizacional (a) el primer gestor de la cultura es el líder, quien debe hacerlo a manera de co-creación con sus colaboradores (c) es ideal lograr una cultura de espectro completo entendiendo por tal alcanzar valores de todos los niveles de conciencia Barrett (2010; 2016); (d) no basta con trabajar con los líderes, es indispensable trabajar simultáneamente en el desarrollo de la capacidad del liderazgo (Day, 2005).

## B. Ejes del modelo

El liderazgo ocurre dentro de un contexto (Northouse, 2007), por ello, su desarrollo requiere preparar al líder para cumplir ese rol (Day, 2005) y simultáneamente desarrollar la capacidad organizacional de liderazgo (McCauley y Van Velsor, 2005). En el presente estudio se asumen dos ejes, la persona o líder (competencia individual en el saber, hacer y SER) y el liderazgo (capacidad organizacional). El desarrollo individual trata aspectos psicológicos y cognitivos e incluye habilidades, conocimientos, actitudes que incrementen su capacidad para liderar; el desarrollo de la capacidad organizacional trata procesos colectivos como, por ejemplo, vínculos sociales y de relacionamientos múltiples con los sistemas organizativos para que el líder pueda ser exitoso, como las redes, el clima, cultura, sistemas de desempeño organizacional (Wallace et al., 2021).

## C. Dimensiones del modelo

Al desarrollar líderes debe evitarse dos cosas: a) quedarse en niveles cognitivos sin alcanzar el desarrollo de la identidad de un líder; frecuente en programas formales de formación y b) buscar adhesión a la filosofía de un modelo específico de liderazgo sin comprometerse con metas organizacionales, frecuente en programas empresariales (Wallace, et al., 2021). Para evitar eso, en el presente modelo se propone que el programa se lleve a cabo incorporando los campos en los cuales debe potenciarse el líder. Se propone una estructura teórica de tres dimensiones:

- Dimensión 1. Incorporación de valores, considerando aspectos relacionados con cultura, ética y diversidad
- Dimensión 2. Formación para la transformación, incluyendo desarrollo de valores, formación en habilidades gerenciales y de relacionamiento
- Dimensión 3. Contribución a resultados organizacionales individuales relación vida-trabajo, por ejemplo, y organizacionales como desempeño empresarial.

## D. Categorías por dimensiones

Elementos en que se pueden descomponer las dimensiones y en las que los líderes juegan papel importante y que simultáneamente la organización debe también intervenir para facilitar que ellos cumplan su rol. Aunque teóricamente podría listarse un conjunto de categorías por cada dimensión, en la investigación decidió dejarse como proceso emergente, aunque a continuación se ilustra con un ejemplo. En el caso de la primera dimensión *Incorporación de valores*, una categoría propuesta es la cultura organizacional, pero mientras que a nivel de organizacional la especificidad de la categoría es *Desarrollo y promoción de una cultura organizacional* en el nivel individual la especificidad es *Sensibilidad del rol de líder en la cultura*.

- **Acciones**

Aquello que la empresa hace a nivel de categoría, si es para fomentar la capacidad de liderazgo se tratará de una actividad organizacional (por ejemplo, definir un marco filosófico para la cultura organizacional) y si es para fomentar una competencia de los líderes se tratará de una actividad para el líder como individuo (por ejemplo, identificar y definir los retos del líder para gestionar cultura). Esto no se puede predefinir teóricamente, será todo emergente y por ende surgirán las acciones del caso en estudio.

### Descripción del caso: la empresa objeto de estudio

La organización caso de estudio es una empresa industrial que fabrica productos para el mercado farmacéutico, alimenticio y cosmético, Gelco-Manizales. La planta estudiada se localiza en Colombia y hace parte de una organización con 50 años de experiencia, cinco plantas de fabricación (ubicadas en tres países latinoamericanos) y más de 1000 trabajadores directos, con un mercado de 25 países.

Durante 50 años tuvo un estilo paternalista-autoritaria centrada en lo técnico – comercial y lo humano solo respondía a una perspectiva asistencialista. En el año 2015 se integran todas las plantas en un Grupo Empresarial, conllevando a una transformación organizacional enfatizando lo tecnológico, lo financiero y el fortalecimiento de los procesos productivos. Lo humano continuó siendo secundario, pero con dos efectos importantes cambio generacional y movilización del liderazgo como capacidad organizacional.

Inicialmente no se logra trascender la perspectiva de un liderazgo transaccional y tampoco se avanza en una gestión participativa, en parte por la cultura prevalente, en parte por el bajo nivel de desarrollo del SER de los líderes y en parte por la estructura orientada a responder desafíos del pasado. Un nuevo hito transforma la organización, se nombra gerente de operaciones una mujer (única en el Grupo), técnica, con poca experiencia gerencial. Decisión complementada con otras (a) gerencia compartida de planta - operaciones, administrativa, financiera- (b) proceso de intervención y acompañamiento a personas clave de la organización, en aspectos profundos de identidad y trascendencia (c) desarrollo de una nueva visión de cultura organizacional basada en valores (d) liderazgo impulsado por la evolución de la consciencia trascendente, valores orientados al bien propio, en equilibrio con el bien común y el sentido de contribución.

Algunas cifras de resultados de la empresa que muestran la evolución en los últimos 10 años dan cuenta de los efectos de la transformación, muchos de ellos debidos al nuevo estilo de liderazgo fundado en valores (Tabla 1).

Tabla 1. *Resultados de la empresa período 2013-2024*

Indicadores	2013-2016	2017-2020	2021-2024
Margen bruto	20%	25%	41%
Margen neto	6%	10%	27%
% Participación costo ventas	80.0	75.0	59.0
% Participación administración y ventas	14.0	11.0	7.0
% crecimiento de ventas	100.0	112.3	118.2

Nota. Información suministrada por la gerencia financiera de Gelco (Manizales).

## Método

Se utilizó un diseño metodológico de tipo cualitativo y como estrategia un estudio de caso a profundidad (Delgado y Gutiérrez, 1995), en una empresa con 207 trabajadores. Este se justifica pues no se pretende una generalización estadística sino la comprensión dinámica del fenómeno (Yin, 2009). Al tratar de contrastar un modelo se busca analizar las especificidades de dicho fenómeno en su contexto (Stake, 2007), resultando muy útil para responder preguntas de “cómo y por qué” para comprender un fenómeno social (Yin, 2018) como el liderazgo organizacional, generando conocimiento práctico y contextualizado (Marshall y Rossman, 2016).

La investigación se llevó a cabo en cinco etapas, durante los años 2023-2024. En la primera etapa, denominada de reconocimiento organizacional, se realizó una exploración para comprender la organización y sus desarrollos previos en los temas de liderazgo y comportamiento organizacional. Se conformó un equipo de investigación integrado por la gerente administrativa y de gestión humana de la empresa, la psicóloga asesora de la empresa y dos investigadores académicos. Durante cinco meses en sesiones quincenales de tres horas se sistematizaron experiencias de la organización en relación con los procesos de liderazgo, cultura organizacional, bienestar y calidad de vida laboral en la empresa.

En la segunda etapa la cual duró tres meses, se construyó un modelo teórico que da cuenta de las condiciones para el desarrollo del liderazgo (líderes y capacidad organizacional para el liderazgo) desde una perspectiva basada en valores. En el apartado teórico del presente artículo se sintetizan los elementos centrales del modelo.

En la tercera etapa con duración de 12 meses, la cual se denominó de contrastación, se llevó a cabo la recolección de información para contrastar y evidenciar lo formulado teóricamente. Se continuó con los encuentros quincenales a algunos de los cuales fueron invitados tres gerentes y cuatro jefes. Se hicieron grabaciones y transcripciones. También se hicieron 10 entrevistas a profundidad con una duración promedio de 60 minutos, incluidos dos gerentes, cuatro jefes, dos coordinadores, un supervisor y dos empleados sin función directiva. Las entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento informado y después transcritas para su interpretación.

En la primera y en la fase inicial de la tercera etapa se trató más que de entrevistas, de conversaciones con pequeños grupos y en ocasiones individuales, para que en un proceso constructorista (Berger y Luckmann, 1966) de reflexión – acción, a partir de las experiencias vividas, identificar la contribución individual y las condiciones en que se vivieron las experiencias. A partir de ellas reflexionar sobre la transformación lograda y las posibilidades a futuro ya no a nivel personal sino grupal, esto es, organizacional (Rogers, 1961). Se utilizó este enfoque denominado de investigación apreciativa pues ha sido probada en estudios organizacionales y específicamente en investigación de liderazgo y recursos humanos (Hart et al., 2008). Durante esta etapa también se realizó un análisis de documentos clave de la empresa.

Una vez recopilada la información documental y la de fuentes primarias se procedió con el análisis e interpretación a la luz del propósito de la investigación. Es de considerar que a las personas con las que se conversó nunca se les propuso evaluar o conceptualizar sobre el modelo teórico, ellos reflexionaron sobre su rol de líderes, el contexto, los valores, las acciones e interacciones, así como los resultados organizacionales. Por lo tanto, el ejercicio de los investigadores fue interpretar a partir de la percepción social de su realidad, las relaciones con el modelo teórico construido.

Por último, en lo que denominaremos devolución sistemática de los hallazgos, se presentó el informe de investigación a 26 líderes de la compañía, que en un taller de dos días debatieron sobre dos aspectos centrales de lo hallado en la investigación (i) cómo se pueden explicar los avances tan importantes de la empresa en los últimos cuatro años (ii) cómo se asocian los valores y el liderazgo a resultados tangibles de tipo organizacional. Esto nos llevó a una reconstrucción de dicho modelo que se presenta en los resultados y se analiza en la discusión.

## Resultados

Lo encontrado en la empresa estudiada es la aplicación de un modelo de liderazgo basado en valores, que enriquece significativamente el modelo teórico propuesto. En la narrativa de estos hallazgos se tratará de evidenciar los aportes empíricos a dicho modelo.

### Antecedentes

El componente de liderazgo hace parte de un modelo más ambicioso que la empresa ha denominado *modelo de capital humano* el cual trasciende el concepto un tanto reduccionista que le ha dado la literatura al capital humano. Dicho modelo combina elementos de gestión humana desde la perspectiva estratégica de lograr resultados organizacionales (Wright y MacMahan, 1992) pero con una mirada más cercana a lo formulado por Beer et al. (2015), es decir, dando especial importancia al bienestar de los trabajadores e incluso de la sociedad en general (Werner, 2014) y muy alejado de los sistemas de control de gestión humana (Collins, 2020) con elementos de liderazgo (Leroy et al., 2018).

Antes de llegar a un modelo de liderazgo basado en valores, la empresa pasó por un liderazgo autocrático–paternalista consolidado durante 50 años de dirección, por un liderazgo transaccional originado por el cambio directivo, pero la presión por productividad y la rentabilidad, sumada a la juventud del equipo de nuevos mandos y el predominio técnico de dicho equipo no permite avanzar hacia estilos más humanos de liderazgo. Una primera asesoría externa les permita avanzar hacia un liderazgo más participativo pero muy centrado en el desarrollo de competencias de los líderes y en el logro de algunas habilidades directivas, pero sin alcanzar la madurez esperada de un liderazgo eficiente y humanista.

Surge, entonces, una nueva consultoría externa (2019) la cual coincide con el inicio de un nuevo estilo, con una alta gerencia compartida que podría equipararse a un tipo de liderazgo colectivo (Denis et al., 2012), estilo que poco a poco fue transmitiéndose al resto del equipo directivo (jefes, supervisores) y que constituyó un excelente contexto para el desarrollo del liderazgo basado en valores.

### Evidencias de los principios filosóficos del modelo

La empresa tiene valores declarados que se corresponden con los siete niveles de conciencia formulados por Barrett (Tabla 2). En la primera columna aparecen los niveles de conciencia del modelo de Barrett retomados por la empresa y entre paréntesis se colocan los nombres que se dieron en el marco teórico.

Tabla 2. *Valores declarados por la empresa según niveles de conciencia*

Niveles de conciencia	Valor declarado	Descripción
7. Contribución (Servicio)	Sostenibilidad	Promovemos el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social
6. Colaboración (Cohesión externa)	Servicio	El respeto es nuestro mayor compromiso. Somos dignos de confianza. Agregamos valor en todo lo que hacemos
5. Alineamiento (Cohesión interna)	Liderazgo	Trabajamos inspirados para inspirar. Competimos para impulsar fortalezas de todos y evolucionar. Comprendemos nuestra responsabilidad global
4. Evolución (Transformación)	Innovación	Nos transformamos para transformar. El aprendizaje y el mejoramiento son la constante. Somos flexibles y creativos. Investigamos para evolucionar
3. Rendimiento (Autoestima)	Excelencia	Entregamos productos de calidad para satisfacer necesidades de nuestros <i>stakeholders</i> . Eficiencia y productividad al más alto nivel asegurando equilibrio estable de procesos. Orientados a la mejora y optimización de procesos
2. Relaciones (Relaciones)	Sinergia	Cultivamos las mejores relaciones. Estamos dispuesto a cooperar. Trabajamos de manera colaborativa. Valoramos y reconocemos el aporte y la contribución de nuestros aliados
1. Viabilidad (Supervivencia)	Resultados	Las necesidades de nuestros colaboradores, clientes y de la sociedad son nuestra meta. Marcamos la diferencia en nuestros productos de calidad superior. Trabajamos para los resultados comunes y el cuidado de los recursos

Nota. Adaptado de documento interno: *Marco filosófico organizacional*.

Pero aún más importante que los valores declarados son los valores asumidos por los líderes. Se hizo un diagnóstico inicial de los valores de los líderes y posteriormente una medición de seguimiento a dichos valores (Tabla 3). En la primera columna se colocan los niveles de valores agrupados según el marco teórico de este artículo, en la segunda se describen los valores expresados por los líderes y clasificados por nivel de conciencia (valor entre paréntesis) y en la tercera columna se describen los valores hallados en la medición del año 2022.

Tabla 3. *Valores de los líderes: diagnóstico y evolución*

Niveles de valores	Diagnóstico inicial (2020)	Evolución (2022)
Valores superiores de conciencia (contribución responsabilidad social y ambiental)	Compromiso (5) Honestidad (5)	Ética (7) Compromiso (5) Actitud positiva (5)
Evolución y transformación (Innovación y cambio)	Abierto a nuevas ideas (4) Mejoramiento continuo (4)	Abierto a nuevas ideas (4) Pensador estratégico (4) Empoderamiento (4) Equilibrio hogar – trabajo (4)
Necesidades del negocio (Sostenibilidad económica)	Orientado a resultados (3) Analítico (3) Enfoque en soluciones (3)	Analítico (3)

Nota. Elaborado a partir de documentos internos de la empresa.

Obsérvese la inexistencia de valores en los niveles inferiores de conciencia (supervivencia y relaciones) y la no presencia de valores de cohesión externa. Por el contrario, una fuerte concentración en el nivel de innovación y transformación, esto refleja unos líderes para una organización en etapa de transición y cambio.

## **Dimensiones, categorías de cada dimensión y acciones principales por categoría, observables en el caso**

En la tabla 4, se detallan las categorías de los dos ejes -liderazgo y líderes- para las tres dimensiones. Después se describe cada dimensión y las acciones más significativas que se han implementado para consolidar el modelo de liderazgo basado en valores.

Tabla 4. *Programa de desarrollo de líderes y liderazgo: dimensiones y categorías*

<b>Liderazgo (categorías)</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Líderes (categorías)</b>
A1. Liderazgo bajo el modelo de valores	Incorporación de valores	B1. Desarrollo de valores personales del líder
A2. Cultura organizacional basada en valores		B2. Sensibilización del rol del líder en la cultura organizacional
A1. Transición a un modelo organizacional participativo	Gestión para la transformación	B1. Desarrollo del ser y estrategias de comunicación cercana
A2. Identificación de habilidades de gestión gerencial		B2. Desarrollo de habilidades gerenciales en los líderes
A1. Contribución estratégica	Contribución a resultados organizacionales	B1. Identificación de la contribución de los líderes a la cadena de valor
A2. Mejoramiento de la calidad de vida laboral		B2. Papel del líder en la calidad de vida laboral

### **Dimensión 1. Incorporación de valores**

Esta dimensión tiene un significado especial para la organización, por cuanto responde a su filosofía corporativa de tener una organización fundada en valores. La siguiente narrativa da cuenta de las acciones para el desarrollo de valores organizacionales y para el desarrollo de la cultura basada en valores.

- **Desarrollo de valores organizacionales**

La empresa ha sido especialmente cuidadosa en la construcción, despliegue y apropiación de un sistema de valores. Este fue estructurado por el equipo de líderes de la cima de la planta, durante el primer semestre de 2020 en un ejercicio de construcción del marco filosófico organizacional. Esta fase comprendió un proceso de socialización a todos los líderes; con los ajustes que ellos le hicieron se le presentaron al CEO del grupo. Una vez aprobado el marco general se inició el despliegue de valores en toda la planta. El resultado son los valores declarados que se presentaron en la tabla 2.

El tema de valores, si bien está pensado para toda la organización, ha sido orientado por el equipo de líderes. En 2020 se hizo un diagnóstico de los valores de los líderes y en 2022 se hizo una medición de evaluación. Los resultados se muestran en la tabla 3.

A la par se llevó a cabo un trabajo con los líderes superiores en un proceso mixto de acompañamiento individualizado y sesiones grupales orientado a precisión de sus roles, responsabilidades y pautas de relacionamiento con cuatro fines centrales: empoderamiento, mejora de su sistema de comunicación, habilidades para delegar, aprendizaje para maniobrar sus miedos básicos.

Los logros alcanzados fueron, en términos del equipo participante: *“Canales y mecanismos eficaces y fluidos de comunicación vertical y horizontal, un sistema informal de rendición de cuentas; una estructura formal para seguimiento a la gestión cotidiana; y lograr que el equipo de jefes respondiéramos más que a tareas, a planes de mediano y largo plazo”* (Sesión de trabajo, 2).

- **Desarrollo de cultura organizacional basada en valores**

Desde 2020 se viene promoviendo el desarrollo de una cultura basada en valores, llevada a cabo de manera simultánea con el desarrollo de los líderes. A nivel empresarial se inició con la definición del marco filosófico organizacional, una primera evaluación de la cultura bajo el modelo de valores, en el año 2021 se realizó un estudio comparativo de los valores culturales de toda la planta de personal por tipo de vinculación (directos y temporales), por tiempo de vinculación (menos de seis años y seis o más años) y por nivel de cargo (directivos y operativos).

Se logró incorporar la cultura como soporte para aspectos *core* y técnicos del negocio, se incluyeron valores en los criterios del desempeño de los líderes, sensibilización del rol del líder en la cultura organizacional. Los efectos se evidencian en una *“cultura fuerte y saludable, con un índice de entropía inferior al 5%, en que ninguno de los grupos opera a partir del miedo, con existencia de valores en cinco de los siete niveles de conciencia, con predominio del nivel de transformación, y con buena alineación entre valores personales – organizacionales y entre valores de la cultura actual y la deseada”* (Sesión de trabajo, 4)

## **Dimensión 2. Gestión para la transformación: formación del ser, hacer y conocer de los líderes**

Esta dimensión comprende la preparación del líder desde los valores y las competencias requeridas para ser líder, incluidas las habilidades de gestión, gerencia, relacionamiento y comunicación.

- **Desarrollo del ser de los líderes: en busca de un liderazgo participativo**

Se realizó acompañamiento individualizado a todos los líderes de la planta centrado en el ser, como la autoestima y la autoimagen, pero también en la identidad y la responsabilidad de lo que significa y lo que implica ser líder. Se complementa con apoyos para entender sus perfiles de líder (retroalimentación de las mediciones de sus desempeños como líder, del avance en la madurez en su rol), identificación de logros y desafíos: *“especial énfasis se hizo en las interacciones para el manejo del poder”* (Conversación con Consultora).

Lo anterior se complementa con acciones colectivas de formación de líderes centradas en temas asociados a sinergia, relacionamiento y comunicación consciente. Especial mención merece la estrategia de fortalecimiento de la ética y los talleres realizados con los líderes para su desarrollo: *“logramos el fortalecimiento del sentido de la ética en los líderes mediante la construcción de dilemas éticos en el contexto de la cotidianidad de la empresa y el reconocimiento y estímulo a comportamientos y acciones cotidianas que fortalecieran la ética y la moral entre los trabajadores”* (Conversación con gerente gestión humana)

A nivel organizacional (capacidad de liderazgo), se trabajó en precisar la filosofía organizacional, definición de procesos (mapa) y precisión de roles directivos, formalización de estrategias de comunicación y de fortalecimiento de la ética. Un aspecto que ha impactado los valores y la cultura es el esfuerzo de la empresa por reconocer y valorar la diversidad, específicamente desde la perspectiva de género en un sector tradicionalmente machista: *"nos han empoderado a las mujeres permitiéndonos participar en roles de liderazgo, pero sin dejarnos solas. Nos han acompañado con fortalecimiento de nuestra autoestima, capacidad de comunicación y de toma de decisiones"* (Conversación con líder mujer).

El desarrollo de los líderes desde el SER ha sido prioridad en la organización, se ha asumido desde los principios de la Psicología Humanista con dos elementos centrales: despertar la conciencia trascendental de la persona en la empresa y lograr que se entienda el trabajo como forma de transformación para el despliegue de la vida. Desde la capacidad organizacional se da un paso hacia la consolidación de un liderazgo participativo y colectivo.

- **Desarrollo del conocer y el hacer del líder: habilidades gerenciales**

Independiente del estilo de liderazgo escogido el desarrollo de líderes requiere formarlos en habilidades de gestión y dirección. En el caso estudiado se ha hecho un esfuerzo significativo para formar los líderes en tres niveles: el nivel estratégico, esto es los tres gerentes, un nivel medio que comprende los jefes (15) y el nivel de base de líderes que incluye la coordinadores y supervisores (24).

Se han realizado programas formales con una Universidad (diplomado de habilidades gerenciales) o con el mismo equipo de líderes (habilidades para la supervisión). Pero también actividades centradas en fortalecer la calidad de vida, la relación vida familiar y laboral y todas las acciones para la protección de la salud y el bienestar surgidos a partir de la identificación de riesgos psicosociales.

Especial mención a las acciones destinadas a formular e implementar proyectos innovadores, a implementar herramientas tecnológicas como infraestructura para la gestión gerencial, seminarios sobre analítica de negocios, entre otros, que han permitido una modernización de la gestión por parte de todos los líderes.

Lo novedoso se evidenció en las sesiones con los líderes de la empresa (a) en la coherencia de estas acciones con los valores y la cultura "el desarrollo de líder y de todos los individuos hay que considerarlo en el contexto cultural de la empresa" (Sesión de trabajo, 8), (b) en la intención de la acción, (c) en la metodología utilizada (participación y valoración del otro) y (d) en el contenido de los programas. Una buena síntesis lo expresó la líder estratégica de gestión humana de la empresa *"No queremos que nuestros líderes sean solamente unos excelentes técnicos que manejan gente o unos expertos que logran resultados; queremos personas muy bien preparadas como líderes, que como personas hayan superado sus miedos y sanado sus heridas emocionales para que potencien sus colaboradores y logren resultados económicos para la empresa"*

### **Dimensión 3. Contribución a resultados organizacionales**

El desarrollo de líderes, aunque muy importante per se para responder a la filosofía de la organización, adquiere sentido cuando contribuye a los resultados de la organización, tanto desde lo rentable económico como desde el crecimiento de su capital humano.

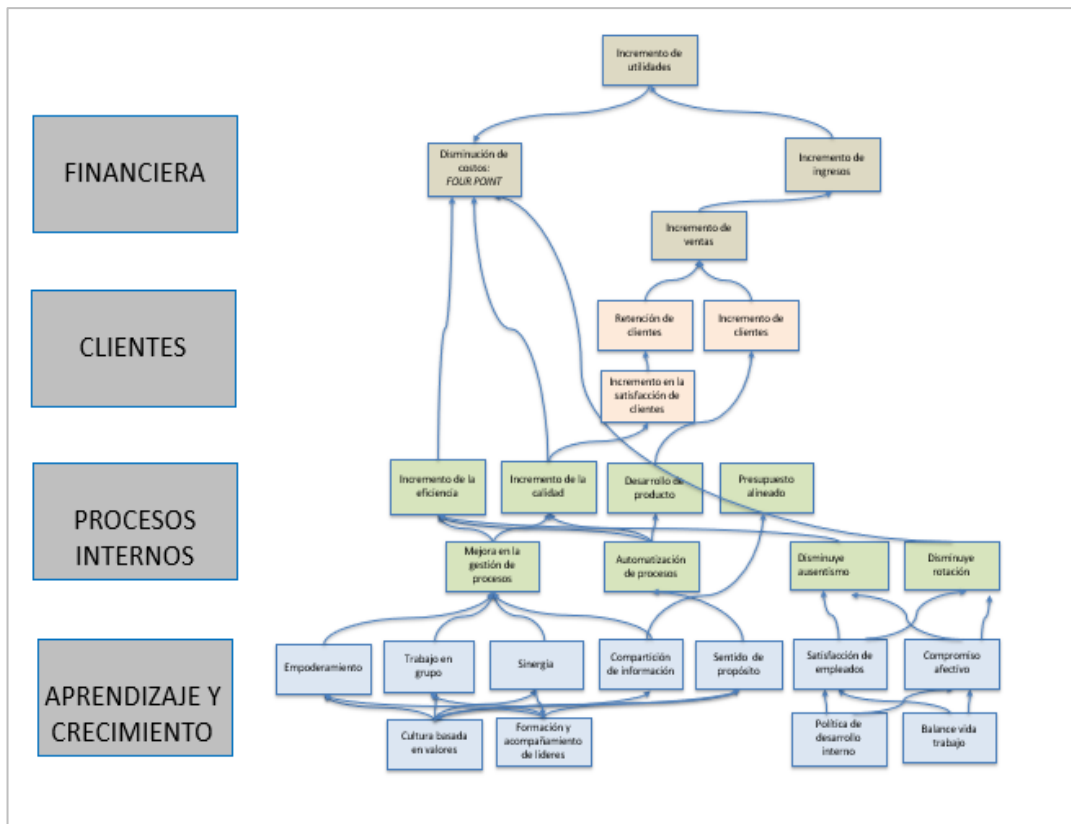
## Contribución estratégica

A nivel organizacional se ha hecho un importante trabajo para alinear la estructura con la cadena de valor, ajustando las contribuciones de los cargos a dicha cadena e identificando las condiciones organizacionales para mejorar el desempeño individual (acompañamiento del líder, condiciones de infraestructura y de salud y seguridad en el trabajo) *"se logró reconocer, mejorar y evaluar los criterios asociados al ser, saber y hacer, que influyen en el desempeño de las personas"* (Conversación con líder financiero).

Esto se complementó con ejercicios de acompañamiento a los líderes tendientes a *"Fortalecer la conceptualización de los líderes sobre cadena de valor, apropiar la contribución de los líderes a la cadena de valor, retroalimentar el desempeño de los líderes mediante un sistema conversacional, apropiar la contribución de los equipos a los objetivos de cada área, retroalimentar el desempeño de los miembros del equipo mediante un sistema conversacional"* (Sesión de trabajo, 17).

En la figura 1, se muestran bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral como se logran contribuciones estratégicas, inducidas desde la gestión de personas (perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).

Figura 1. Ejemplos de relaciones entre las diferentes perspectivas del CMI (inducidas desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento) en Gelco Manizales



- **Calidad de vida y bienestar**

La organización ha desarrollado la estrategia de calidad de vida laboral desde sus elementos objetivos y subjetivos buscando el equilibrio de la productividad y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en todas las personas de la planta, para ello incorporaron los resultados del diagnóstico de calidad de vida laboral en la gestión cotidiana del líder " *Se han logrado resultados en calidad del relacionamiento, desarrollo personal y profesional e igualdad de oportunidades*" (Conversación con consultora).

## Discusión

La presente investigación tuvo como finalidad analizar el desarrollo del liderazgo basado en valores en una organización industrial y sus contribuciones al desempeño organizacional. Era de especial interés evidenciar las acciones que se pueden adelantar sobre el desarrollo del líder (individuo) y el desarrollo del liderazgo (capacidad organizacional) que enriquezcan la teoría y la práctica de este fenómeno organizacional. A partir de esta necesidad se formuló un modelo teórico que fue contrastado mediante estudio de caso en una organización industrial.

### Aportes a la literatura

Se pueden identificar algunos aportes a la literatura general sobre liderazgo y aportes específicos para fortalecer la teoría del liderazgo basado en valores. En el primer aspecto se puede afirmar que si bien el liderazgo en las empresas ha sido orientado desde los fundamentos de la gestión organizacional tradicional (Sendjnya, 2015) que sin duda ha generado algunos importantes beneficios para los empresarios en términos de resultados económicos, no siempre se compensa en iguales términos en el desarrollo de las personas (Eva et al., 2019; Wang et al., 2014). En el caso estudiado se evidenció un liderazgo eficaz en la contribución estratégica e igualmente comprometido en el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores.

Esto se logra, por cuanto han sido formados bajo supuestos de gestión que trascienden la mirada reduccionista de la administración económico/capitalista tradicional (Pirson, 2017) y bajo supuestos psicológicos de la comprensión humana que van más allá de las perspectivas mecanicista o biológica (Dillon, 2020). En otras palabras, es evidente que la adecuada combinación de una dirección humanista de las personas (Chanlat, 2011) y una comprensión del comportamiento individual que supere la perspectiva del ego y se enfoque en el altruismo, la compasión y el servicio a los demás (Chiva, 2014), trae como consecuencia un liderazgo que pueda conllevar resultados de eficiencia organizacional y de desarrollo humano en la empresa.

Otro aporte importante al liderazgo en general es la evidencia empírica de la relación entre el liderazgo y la gestión humana planteada conceptualmente por Leroy et al, (2018). Se encontró lo que estos autores denominaron un ajuste sinérgico entre gestión humana y liderazgo, es decir, más que una complementariedad en su hacer lo que observan los colaboradores de la empresa es que se está operando desde un mismo conjunto de valores, lo cual transmite a los equipos confianza, seguridad y tranquilidad para comprometerse con la organización, sus metas y sus objetivos. Esto impacta los resultados finales empresariales, pero también el compromiso y el bienestar de cada una de las personas de la compañía.

En esta misma línea argumentativa, la literatura ha definido, entre muchos, dos modelos según el enfoque de sus prácticas, los modelos blandos o humanistas preocupados más por las personas su compromiso, participación y desarrollo y los modelos duros enfocadas en prácticas que respondan a la eficacia y rentabilidad del negocio (Wright et al., 2001). En general, se han considerado finalidades contradictorias y ha prevalecido la finalidad de los modelos duros.

El modelo contrastado trasciende esta tensión, en buena parte debido a la coherencia entre la filosofía y las prácticas de gestión humana. La empresa ha logrado coherencia entre los valores declarados, esto es, lo que afirman en su filosofía y los realmente adoptados o percibidos por los trabajadores (Truss et al., 1997) y una coherencia interna de sus políticas y prácticas, así como con el actuar gerencial y de los mandos medios, lo cual es considerado en la teoría como fuente de eficacia (Gill y Meyer, 2011). Eso se alcanza pues se focalizó en dos grandes aspectos: incidir sobre el pensar y el sentir de personas clave (líderes) y en moldear la cultura organizacional.

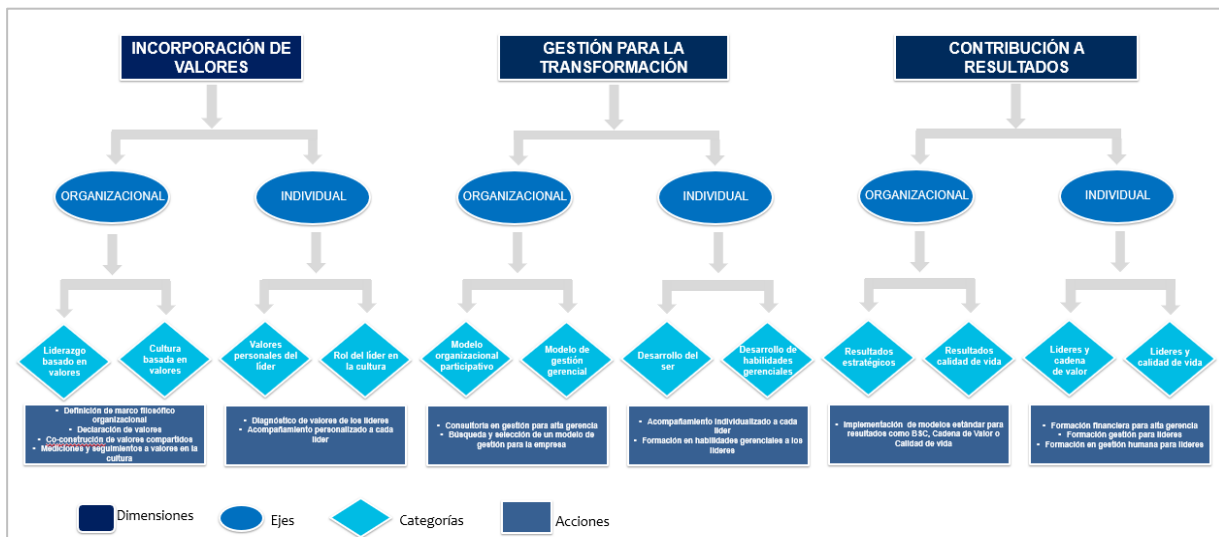
También se logran algunos aportes en relación con el liderazgo basado en valores. En primer lugar, se puede afirmar que no se trata de un estilo de liderazgo, como cuando se habla del autocrático o el participativo (Hassnain, 2022), sino de una concepción de organización y de su relacionamiento, con al menos 5 características (a) son las organizaciones las que se deben fundar en valores (b) estos valores se crean y desarrollan a través de la cultura organizacional (c) los líderes son los responsables por fomentar esa cultura basada en valores (d) en consecuencia hay que formar y desarrollar a los líderes para que sepan liderar basados en valores (e) la empresa tiene que crear condiciones para alcanzar una capacidad organizacional de liderazgo.

Consecuencia de lo anterior, se considera que el liderazgo basado en valores puede soportar estilos de liderazgo como el participativo (Wang et al., 2022) o el responsable (Pless y Maak, 2011), para mencionar algunos. Además, en los hechos encontrados se pudo hallar que el liderazgo basado en valores puede soportar también estilos como el de liderazgo colectivo o liderazgo plural que Denis et al. (2012) consideraron de interacción en la cima organizacional, emergente y de coalición. Adicionalmente se encontró soporte para asociar el liderazgo basado en valores con un estilo de liderazgo relacional mucho más sensible al contexto y a las transformaciones empresariales que apoyan la acción colectiva y la adaptación (McCauley y Palus, 2020).

### Aportes a la práctica para el desarrollo del liderazgo

Al contrastar el modelo teórico de liderazgo basado en valores con el caso estudiado se logró un enriquecimiento de dicho modelo, como puede observarse en la figura 2. Nótese que se complementan las categorías y se agregan las principales acciones encontradas en la realidad estudiada.

Figura 2. Modelo enriquecido para el desarrollo de liderazgo basado en valores



Para que el modelo sea exitoso hay que (1) trabajarse de manera simultánea y coherente el desarrollo de los líderes y la capacidad organizacional de liderazgo (2) abordar los principios filosóficos desde el sentir y no solo desde lo cognitivo (3) lograr un desarrollo de valores de amplio espectro, esto es, tener en cuenta valores de supervivencia, de cambio y de trascendencia (4) lograr coherencia entre los valores declarados por la empresa y los apropiados por las personas (5) tener en cuenta que estrategias y estructuras comunicativas nunca reemplazan la acción conversacional en su impacto en la transformación (6) fomentar el compromiso emocional pues es determinante para los logros organizacionales (7) promover la transparencia y la información compartida porque son factores determinantes en la generación de confianza y el logro de compromiso.

## Conclusiones

### *Futuras líneas de investigación*

El trabajo abre camino para al menos tres líneas de investigación. En primer lugar, continuar explorando en lo empírico el liderazgo basado en valores desde una perspectiva extensiva que permita formular y validar hipótesis sobre su impacto en resultados empresariales, pues el caso evidencia efectos significativos sobre variables como eficiencia, productividad, EBITDA, calidad que podrían ser explorados desde lo cuantitativo.

Igualmente, el estudio deja entre líneas nuevas perspectivas teóricas que pueden profundizarse para estudiar fenómenos organizacionales, en especial, en lo relacionado con lo humano. Entre ellas, teorías psicológicas no comportamentales y teorías de gestión humanistas que combinadas pueden resultar potentes para comprender al ser humano en la empresa y facilitar su dirección para potenciarlos como personas y a la vez obtener fines colectivos de orden socioeconómico.

Por último, desde lo metodológico también se puede vislumbrar alternativas para hacer investigación alternativa en las organizaciones como la investigación – acción o la investigación apreciativa propia del construccionismo social a la cual se hizo una tímida aproximación en el presente estudio, pero que ha sido utilizado anteriormente (Cooperrider y Avital, 2004).

## Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran tener ningún conflicto de interés producto de relación con cualquier tipo de institución o asociación comercial o de otra índole, en relación con lo divulgado en el manuscrito.

## Financiamiento

Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiamiento en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

## Referencias

- Alvesson, M. & Hugh W. (1992). Critical Theory and Management Studies: An Introduction. En M. Alvesson & H. Willmott (Eds.). *Critical Management Studies*. Sage.
- Andrews, S.B., Basler, C.R. & Coller, X. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Reis*, 97(02), 1-56. <https://doi.org/10.2307/40184364>
- Barrett, R. (2006). The Seven Levels of Organisational Consciousness. *Barret Values Center*, 1-9.

- Barrett, R. (2010). *The Importance of Values in Building a High-Performance Culture*. Barret Values Center. <https://lionhrt.com/wp2/wp-content/uploads/2015/12/The-Importance-of-Values.pdf>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann Educational Books Ltd.
- Chanlat, J. F. (2011). Ciencias Sociales y Administración. *En Defensa de una Antropología general*. Fondo Editorial, Universidad Eafit.
- Chiva, R. (2014). The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness. *Personnel Review*, 43(6), 937–956. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0026>
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Collinson, D. & Grint, K. (2005). Editorial: The Leadership Agenda. *Leadership*, 1, 5-9. <https://doi.org/10.1177/1742715005049346>
- Cooperrider, D.L. & Avital, M. (Eds.) (2004). *Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry*. Elsevier Science.
- Day, D. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Delgado, J., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Síntesis.
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- Dillon, P. (2020). Organizational Scholarship to What End? Humanistic Psychology as a Normative Parachute. In: S. Town & R. Livne-Tarandach, R. Experiencing Work: Broadening our Sight Using Humanistic Management Perspectives, *Academy of Management Proceedings*, 9-13. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.13926symposium>
- Drucker, P. (1972). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). Our most important asset: A multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192. <https://doi.org/10.1177/0149206313511271>
- Gill, C. & Meyer D. (2011). Role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19 (1), 5-28. <https://doi.org/10.1108/19348831111121286>
- Hart, K.R., Conklin, T. A., & Allen, S. J. (2008). Individual Leader Development: An Appreciative Inquiry Approach. *Advances. In Developing Human Resources*, 10(5), 632–650. <https://doi.org/10.1177/1523422308321950>
- Hassnain, A. (2022). Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 8(3), 19-26. [https://www.tafpublications.com/gip\\_content/paper/jabs-8.3.2.pdf](https://www.tafpublications.com/gip_content/paper/jabs-8.3.2.pdf)

- Lajoie, D. & Shapiero, S.I. (1992). Definitions of transpersonal psychology: The first twenty-three years. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 24(1), 79.
- Leroy, H., Segers, J., Dierendonck, D. & Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership, *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.002>
- Muthuku, M. (2020). Soft HRM Model: Human Capital as the Greatest Asset for Organizational Performance. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(2), 14–29. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.). (2005). *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*. Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Marshall, C., & Rossman, G. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. Sage.
- O'Leonard, K. (2014). *The corporate learning factbook 2014: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market*. Bersin & Associates.
- Perls, F. (1976). El enfoque gestáltico. Editorial Cuatro Vientos.
- Pirson, M. (2017). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 39–57. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3755-4>
- Pless, N.M. & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future, *Journal of Business Ethics*, 98, 3- 13. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1114-4>
- Rivera, R., & Paradise, A. (2006). *State of the industry*. American Society for Training and Development (ASTD).
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy; its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Houghton Mifflin Company.
- Schafer, R. (1976). *A new Language for Psychoanalysis*. Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300027617/a-new-language-for-psychoanalysis/>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudios de caso* (4º ed.). Morata.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Truss, C., Gratton L., Hope-Hailey, V., McGovern P. & Stiles, P. (1997). *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal*. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Wallace, D., Torres, E., & Zaccaro, S., (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>

- Wang, H., Waldman, D. A., & Zhang, H. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Wang, Q., Hou, H. & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ Human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127-139. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21188>
- Wright, P. M., & MacMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-321. <https://doi.org/10.9734/bpi/rtass/v4/19348D>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*, 4th ed. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Zinnbauer, B., Pargament, K., Scott, A. (1999). The Emerging Meanings of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects. *Journal of Personality*, 67(6), 889-919. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00077>