

LIDERAZGO

EL TEMA DEL LIDERAZGO HA FASCINADO AL MUNDO DESDE HACE MUCHO TIEMPO Y ESTÁ ADQUIRIENDO UNA IMPORTANCIA CADA VEZ MAYOR EN LAS ORGANIZACIONES. LA RAZÓN ES MUY SENCILLA: LAS EMPRESAS REQUIEREN LÍDERES QUE LAS DIRIJAN CORRECTAMENTE, PUES EL LIDERAZGO ES LA MANERA MÁS EFICAZ DE RENOVAR Y REVITALIZAR LAS ORGANIZACIONES Y LLEVARLAS AL ÉXITO Y A LA COMPETITIVIDAD. SIN LIDERAZGO, LAS ORGANIZACIONES CORREN EL PELIGRO DE VAGAR SIN METAS NI RUMBO DEFINIDO. EL LIDERAZGO LES IMPRIME FUERZA, VIGOR Y DIRECCIÓN.



MUCHAS OCUPAN ALTOS CARGOS EN LA JERARQUÍA (PRESIDENTES, DIRECTORES Y GERENTES), DESDE LOS CUALES VIGILAN EL TRABAJO DE OTRAS PERSONAS Y ASUMEN RESPONSABILIDAD POR LA ACTIVIDAD CONJUNTA DE VARIOS INDIVIDUOS, LO CUAL NECESARIAMENTE IMPLICA LIDERAZGO, QUE ES UN FACTOR CLAVE EN TODA ORGANIZACIÓN



EN ESA RELACIÓN SIEMPRE EXISTE UN LÍDER (LA PERSONA QUE INFLUYE) Y LOS LIDERADOS (LOS SOMETIDOS A SU INFLUENCIA). EL CONCEPTO DE INFLUENCIA ESTÁ ESTRECHAMENTE LIGADO A LOS DE PODER Y AUTORIDAD. PODER ES EL POTENCIAL DE UNA PERSONA PARA INFLUIR EN OTRAS. EN UNA ORGANIZACIÓN, EL PODER ES LA CAPACIDAD DE CONTROLAR LAS DECISIONES Y LAS ACCIONES DE OTRAS PERSONAS, AUN CUANDO ÉSTAS SE RESISTAN.

CONCEPTOS DE PODER Y DE DEPENDENCIA

PODER DERIVADO DEL PUESTO
BASADO EN LO QUE EL LÍDER PUEDE
OFRECER A OTROS.

PODER DE RECOMPENSA:
SI USTED HACE LO QUE ORDENO,
LE DARÉ UNA RECOMPENSA.

PODER DE COACCIÓN:
SI USTED NO HACE LO QUE ORDENO,
LO SANCIONARÉ.

PODER LEGÍTIMO:
COMO SOY EL JEFE, USTED TIENE QUE
HACER LO QUE YO ORDENO.

PODER DERIVADO DE LA PERSONA
BASADO EN LO QUE OTROS VEN
EN EL LÍDER.

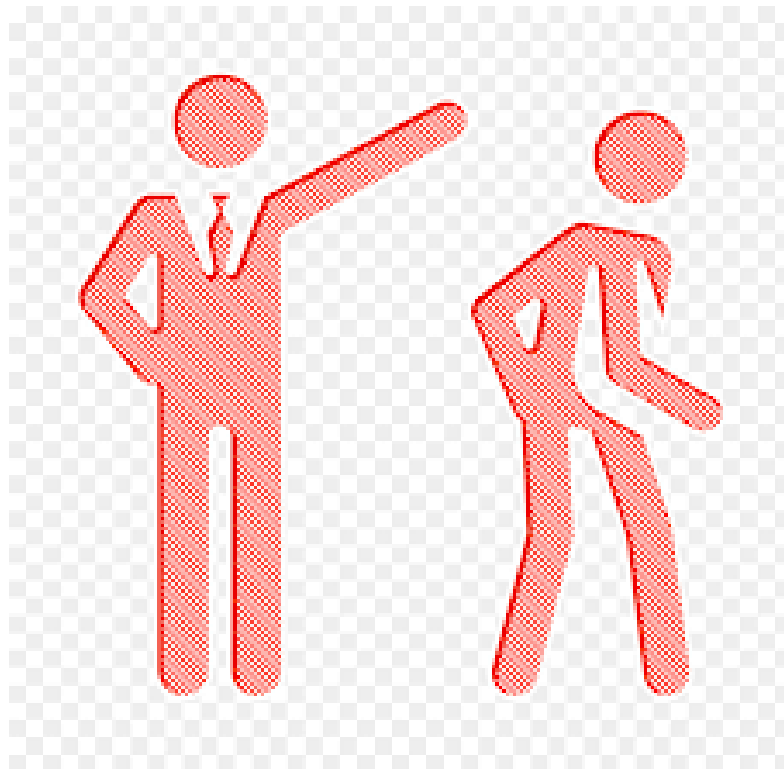
PODER DE COMPETENCIA:
EL LÍDER ES VISTO COMO FUENTE
DE CONOCIMIENTO, ORIENTACIÓN
E INSPIRACIÓN.

PODER DE REFERENCIA:
LOS SUBALTERNOS SE QUIEREN
IDENTIFICAR CON EL LÍDER.



DEPENDENCIA

EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE DEL PODER ES QUE SE PRESENTA EN FUNCIÓN DE LA DEPENDENCIA. CUANTO MÁS DEPENDA UN SUBORDINADO DE SU JEFE, MAYOR SERÁ SU PODER. SI HAY ALGO QUE SÓLO EL JEFE POSEE Y SI ÉL CONTROLA AQUELLO QUE LOS SUBORDINADOS NECESITAN, LOS HARÁ DEPENDIENTES Y TENDRÁ PODER SOBRE ELLOS.



SI TODO EL MUNDO ES RICO, EL DINERO NO REPRESENTA UNA FUENTE DE PODER. SIN EMBARGO, SI UN JEFE MONOPOLIZA LA INFORMACIÓN, EL PRESTIGIO O ALGO QUE LAS PERSONAS DESEAN, ÉSTAS SE VUELVEN DEPENDIENTES DE ÉL.

POR EL CONTRARIO, MIENTRAS MÁS OPCIONES TENGAN LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES, MENOS PODER CEDERÁN A OTROS. ESTO LLEVA A MUCHAS EMPRESAS A DIVERSIFICAR SUS PROVEEDORES EN LUGAR DE CONCENTRARSE EN UNOS CUANTOS. ESTO TAMBIÉN ES APLICABLE A LA INDEPENDENCIA FINANCIERA PARA REDUCIR EL PODER DE OTROS SOBRE NUESTRO COMPORTAMIENTO.

LA DEPENDENCIA ES MUCHO MAYOR CUANDO EL RECURSO CONTROLADO ES IMPORTANTE, ESCASO E INSUSTITUIBLE.

1. IMPORTANCIA. PARA QUE HAYA DEPENDENCIA, EL RECURSO DEBE SER VALIOSO. ESTO EXPLICA POR QUÉ UN DEPARTAMENTO DE MARKETING ES VITAL CUANDO LA VENTA DE LOS PRODUCTOS ES FUNDAMENTAL. LOS SINDICALIZADOS SE VUELVEN MÁS PODEROSOS CUANDO HAY UNA HUELGA O LA CRISIS LABORAL SE AGRAVA PORQUE REPRESENTAN A LA MANO DE OBRA. EN LAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA, LOS INGENIEROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONSTITUYEN UN GRUPO PODEROSO,

MIENTRAS EN LAS EMPRESAS ORIENTADAS AL MERCADO EL DEPARTAMENTO DE MARKETING TIENE MÁS PODER.

2. ESCASEZ. PARA QUE UN RECURSO GENERE DEPENDENCIA DEBE SER PERCIBIDO COMO ESCASO. SI ES ABUNDANTE, SU POSESIÓN NO OTORGA PODER. LA POSESIÓN DE UN RECURSO ESCASO, COMO EL CONOCIMIENTO, PUEDE AUMENTAR EL SALARIO, PERO TAMBIÉN EL PODER Y EL VALOR DE LAS PERSONAS.

3. INSUSTITUIBLE. EL PODER AUMENTA EN LA MEDIDA EN QUE NO EXISTAN SUSTITUTOS VIABLES. EL RECURSO DEBE SER PERCIBIDO COMO DIFÍCIL DE REEMPLAZAR. EL RECONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA DE UNA PERSONA AUMENTA SU VALOR SU VISIBILIDAD Y SU MODALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

TÁCTICAS DE PODER

LAS TÁCTICAS DE PODER SON LAS FORMAS EN QUE LOS GERENTES INFLUYEN EN LAS PERSONAS Y CONVIERTEN SU PODER EN ACCIONES ESPECÍFICAS. UNA INVESTIGACIÓN IDENTIFICÓ SIETE ELEMENTOS EN LAS TÁCTICAS DE PODER

1. LA RAZÓN CONSISTE EN UTILIZAR HECHOS Y DATOS PARA ELABORAR UNA PRESENTACIÓN LÓGICA O RACIONAL DE LAS IDEAS.
2. LA AMABILIDAD SE REFIERE A UTILIZAR ELOGIOS, CREAR UN CLIMA DE BUENA VOLUNTAD, ADOPTAR UNA POSTURA HUMILDE Y TRATAR DE PARECER AMIGABLE CUANDO SE PIDE ALGO.
3. LA COALICIÓN SE REFIERE A CONSEGUIR QUE OTRAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN APOYEN UNA IDEA.
4. LA NEGOCIACIÓN CONSISTE EN LOGRAR ACUERDOS POR MEDIO DEL INTERCAMBIO DE BENEFICIOS, FAVORES O VENTAJAS.
5. LA AFIRMACIÓN SE REFIERE A UTILIZAR UN ENFOQUE DIRECTO Y VIGOROSO, A REPETIR RECORDATORIOS Y A GIRAR ÓRDENES QUE SE DEBEN CUMPLIR O REGLAS QUE EXIGEN OBEDIENCIA.

6. LAS AUTORIDADES SUPERIORES, SE REFIERE A CONSEGUIR QUE LOS NIVELES MÁS ALTOS DE LA ORGANIZACIÓN APOYEN UNA IDEA.

7. LAS SANCIONES O EL USO DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS, PROMESAS O AMENAZAS RELACIONADAS CON SALARIOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O ASCENSOS.

ROBBINS AFIRMA QUE LOS GERENTES UTILIZAN EN SU QUEHACER DIARIO VARIAS TÁCTICAS DE PODER DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS QUE QUIERAN ALCANZAR:5

1. CUANDO QUIEREN OBTENER BENEFICIOS DE SUS SUPERIORES, UTILIZAN UN TRATO CORDIAL Y AFABLE.

2. CUANDO EL OBJETIVO ES PLANTEAR UNA IDEA, UTILIZAN LA RAZÓN.

3. CUANDO BUSCAN FAVORES DE LOS SUBORDINADOS, USAN LA AMABILIDAD, Y CUANDO QUIEREN VENDER UNA IDEA, USAN LA RAZÓN.

4. CUANDO LA EXPERIENCIA ANTERIOR INDICA QUE EXISTE UNA ENORME PROBABILIDAD DE ÉXITO, PRESENTAN UNA SIMPLE SOLICITUD PARA OBTENER LA ACEPTACIÓN. CUANDO ES MENOS PROBABLE QUE ESTO OCURRA, USAN LAS ÓRDENES Y LAS SANCIONES.

5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN LAS TÁCTICAS DE LOS GERENTES PARA ADQUIRIR PODER. ALGUNAS CULTURAS ESTIMULAN EL TRATO CORDIAL, OTRAS FOMENTAN LA RAZÓN Y ALGUNAS MÁS UTILIZAN LAS ÓRDENES Y LAS SANCIONES. LA ORGANIZACIÓN INFLUYE EN MAYOR O MENOR MEDIDA EN LAS TÁCTICAS DE PODER QUE LOS GERENTES APLICAN.

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

SON DOS CONCEPTOS NECESARIOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, CON LAS PERSONAS Y EN LOS EQUIPOS. NO SE TRATA DE OPTAR POR ALGUNO, SINO DE SUMARLOS. EL FUTURISTA JOEL BARKER MARCÓ UNA DIFERENCIA ENTRE AMBAS FUNCIONES: “LOS ADMINISTRADORES REALIZAN TAREAS GERENCIALES DENTRO DE PARADIGMAS, MIENTRAS LOS LÍDERES DIRIGEN EN MEDIO DE PARADIGMAS.” LOS DOS SON NECESARIOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN SEA EFICAZ. LOS SISTEMAS Y LOS PROCESOS (ADMINISTRACIÓN) SON FUNDAMENTALES PARA EL ÉXITO.

POLÍTICA

LA POLÍTICA ES EL PODER EN ACCIÓN, O SEA, LA APLICACIÓN DE LA AUTORIDAD PARA OBTENER RESULTADOS. CUANDO LAS PERSONAS CONVIERTEN SU PODER EN ACCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, ESTÁN HACIENDO POLÍTICA. LAS PERSONAS QUE TIENEN HABILIDADES POLÍTICAS SABEN UTILIZAR CON EFICACIA SUS BASES DE PODER. POR LO GENERAL, LAS PERSONAS SE REÚNEN EN GRUPOS, YA SEA PARA EJERCER INFLUENCIA, RECIBIR RECOMPENSAS O PROGRESAR EN SU VIDA PROFESIONAL.

LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL INCLUYE ACTIVIDADES PARA ADQUIRIR, DESARROLLAR Y UTILIZAR EL PODER Y OTROS RECURSOS A EFECTO DE OBTENER LOS RESULTADOS PRETENDIDOS CUANDO EXISTE INCERTIDUMBRE O DISENSO EN CUANTO A LAS ELECCIONES.

LA POLÍTICA ES EL USO DEL PODER PARA INFLUIR EN LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO SON DOS CONCEPTOS NECESARIOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, CON LAS PERSONAS Y EN LOS EQUIPOS. NO SE TRATA DE OPTAR POR ALGUNO, SINO DE SUMARLOS. EL FUTURISTA JOEL BARKER MARCÓ UNA DIFERENCIA ENTRE AMBAS FUNCIONES: “LOS ADMINISTRADORES REALIZAN TAREAS GERENCIALES DENTRO DE PARADIGMAS, MIENTRAS LOS LÍDERES DIRIGEN EN MEDIO DE PARADIGMAS.” LOS DOS SON NECESARIOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN SEA EFICAZ.

LOS SISTEMAS Y LOS PROCESOS (ADMINISTRACIÓN) SON FUNDAMENTALES PARA EL ÉXITO. LA ORGANIZACIÓN PUEDE UTILIZAR LAS TECNOLOGÍAS MÁS NUEVAS Y ESTAR ENFOCADA EN LOS CLIENTES Y LAS PERSONAS QUE LA SIRVEN (LIDERAZGO), PERO SI SUS MÉTODOS Y ENFOQUES DE ESTRUCTURACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE SU TRABAJO SON DÉBILES, SU DESEMPEÑO GENERAL SE VERÁ AFECTADO.

EN LAS ORGANIZACIONES, LAS PERSONAS PUEDEN GOZAR DE FACULTADES, TENER ENERGÍA Y ESTAR MOTIVADAS, PERO SI SUS SISTEMAS, PROCESOS Y TECNOLOGÍAS NO SON LOS CORRECTOS PARA UN BUEN DESEMPEÑO, NO TRIUNFARÁN. EL DESARROLLO DE LA DISCIPLINA Y EL USO DE LAS MEJORES HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS, Y DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES MÁS EFICACES SON DECISIVOS PARA UN DESEMPEÑO EXCEPCIONAL. NO OBSTANTE, A MEDIDA QUE SE INTENSIFICA LA TRANSICIÓN HACIA LOS EQUIPOS, EL FACULTA MIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT) Y LA PARTICIPACIÓN, LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS COBRAN MAYOR RELEVANCIA Y EL LIDERAZGO ES AÚN MÁS IMPORTANTE.

POR DESGRACIA, MUCHAS PERSONAS LLAMADAS LÍDERES EN REALIDAD NO LO SON. SON GERENTES, BURÓCRATAS, TÉCNICOS, ADMINISTRADORES, JEFES DE DEPARTAMENTO Y DEMÁS, PERO NO LÍDERES. POR OTRA PARTE, MUCHOS SUBALTERNOS PUEDEN LLEGAR A SER LÍDERES MUY PODEROSOS. EL LIDERAZGO SE REFIERE A LA ACCIÓN, NO A UNA POSICIÓN. ES UN ESTADO DE ÁNIMO, NO UN LUGAR EN EL ORGANIGRAMA. UN LÍDER NO REACCIONA O RESPONDE, SINO QUE TOMA LA INICIATIVA Y GENERA LA ACCIÓN. UN LÍDER NO DICE QUE ALGO SE PUEDE HACER: SE ASEGURA DE QUE SE HAGA. UN LÍDER EFICAZ ES UNA PERSONA QUE SE RELACIONA, ENTRA EN CONTACTO CON LOS DEMÁS Y ESTÁ MUY VISIBLE PARA TODOS LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO Y DE SU ORGANIZACIÓN. LOS LÍDERES POSEEN HABILIDADES PARA LA LÓGICA CONTEXTUAL, EL MANEJO DE DATOS Y EL ANÁLISIS DE LAS EMOCIONES, Y SE CARACTERIZAN POR SU ORGULLO Y VOLUNTAD DE TRIUNFAR.

SU PASIÓN

Y ENTUSIASMO SOBRE LA VISIÓN Y EL PROPÓSITO DE SU EQUIPO U ORGANIZACIÓN SON SUMAMENTE CONTAGIOSOS. LOS LÍDERES INCENTIVAN LA IMAGINACIÓN, DESARROLLAN CAPACIDADES Y DAN CONFIANZA A LAS PERSONAS PARA LLEGAR CADA VEZ MÁS LEJOS. LOS LÍDERES AYUDAN A LAS PERSONAS A CREER QUE LO IMPOSIBLE ES POSIBLE, HACIENDO QUE RESULTE MUY PROBABLE.

¿A USTED LE GUSTA ADMINISTRAR O LIDERAR? MUCHAS PERSONAS QUISIERAN SER DIRIGIDAS POR UN LÍDER. POCAS QUIEREN TRABAJAR PARA UN GERENTE. ADMINISTRAR SIGNIFICA CONTROLAR, MANEJAR O MANIPULAR. LIDERAR SIGNIFICA GUIAR, INFLUIR O PERSUADIR. UNO ADMINISTRA COSAS, COMO SISTEMAS, PROCESOS Y TECNOLOGÍA, O LIDERA A PERSONAS. LAS RAÍCES DE LA MORAL BAJA, LA INSATISFACCIÓN Y LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO QUE ENCONTRAMOS EN MUCHAS ORGANIZACIONES ESTÁN EN LOS GERENTES TECNÓCRATAS QUE TRATAN A LAS PERSONAS COMO RECURSOS HUMANOS QUE DEBEN SER ADMINISTRADOS. SI USTED DESEA ADMINISTRAR A LAS PERSONAS, EMPIECE POR ADMINISTRARSE A SÍ MISMO; SI TRIUNFA EN ESE INTENTO, ENTONCES SERÁ UN LÍDER EFICAZ DE OTROS. ●

● ¿ADMINISTRAR O LIDERAR? 1 0

TOMA DE DECISIONES O EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS. EL COMPORTAMIENTO POLÍTICO EN LAS ORGANIZACIONES INCLUYE CIERTAS ACTIVIDADES QUE NO SON REQUERIDAS COMO PARTE DE LOS PUESTOS FORMALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, PERO INFLUYEN O TRATAN DE INFLUIR EN LA DISTRIBUCIÓN DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS.15
ROBBINS SUBRAYA QUE LOS COMPORTAMIENTOS POLÍTICOS PUEDEN SER DE VARIOS TIPOS:

1. RETENER INFORMACIÓN CLAVE PARA QUE NO LLEGUE A LAS PERSONAS DE MAYOR JERARQUÍA, A FIN DE CONSERVAR PODER EN LA TOMA DE DECISIONES.
2. DENUNCIAR A COLEGAS PARA ELIMINAR POSIBLES COMPETIDORES.
3. DIVULGAR RUMORES.
4. DIFUNDIR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL ACERCA DE ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN PARA PROYECTAR UNA IMAGEN DE IMPORTANCIA.
5. INTERCAMBIAR FAVORES CON OTRAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA BENEFICIO RECÍPROCO.
6. CABILDEAR PARA QUE UNA DECISIÓN SEA ACEPTADA EN LA ORGANIZACIÓN.

RASGOS COMO LA INTELIGENCIA, LA ASERTIVIDAD, EL CORAJE Y LA ASTUCIA, ENTRE OTROS, PODRÍAN SER LA BASE DEL COMPORTAMIENTO CARACTERÍSTICO DE LOS LÍDERES. LA TEORÍA DE LOS RASGOS TIENE VARIAS LIMITACIONES:

1. NO EXISTE UN RASGO UNIVERSAL QUE PERMITA PREVER EL LIDERAZGO EN UNA SITUACIÓN CUALQUIERA. AL PARECER, CIERTOS RASGOS SÓLO PODRÍAN RELACIONARSE CON EL LIDERAZGO EN SITUACIONES ESPECÍFCAS.
2. LOS RASGOS PERMITEN PREVER EL COMPORTAMIENTO EN SITUACIONES NORMALES, MÁS QUE EN AMBIENTES RÍGIDOS, ES DECIR, CUANDO EXISTEN NORMAS ESTRICTAS, FUERTES INCENTIVOS PARA MOSTRAR COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS Y EXPECTATIVAS MUY CLARAS SOBRE LAS CONDUCTAS QUE SERÁN RECOMPENSADAS O SANCIONADAS. ESTAS SITUACIONES POCO FLEXIBLES CREAN MENOS OPORTUNIDADES PARA QUE LOS LÍDERES EXPRESEN SUS TENDENCIAS PERSONALES. LAS ORGANIZACIONES MUY FORMALES Y CON CULTURA FUERTE GENERAN ESTE TIPO DE AMBIENTE Y EN ELLAS LOS RASGOS NO SIRVEN DE MUCHO PARA DETECTAR EL LIDERAZGO.

3. NO ESTÁ MUY CLARA LA SEPARACIÓN ENTRE CAUSA Y EFECTO.
¿LOS LÍDERES TIENEN MÁS CONFIANZA EN SÍ MISMOS O EL ÉXITO DEL LÍDER ES LO QUE LE DA SEGURIDAD? ¿QUÉ FUE PRIMERO, EL HUEVO O LA GALLINA?

4. LOS RASGOS SON MÁS ÚTILES PARA PREVER EL SURGIMIENTO DEL LIDERAZGO QUE PARA DISTINGUIR A LOS LÍDERESEFICACES DE LOS INEFICACES. EL HECHO DE QUE UN INDIVIDUO PRESENTE RASGOS QUE HAGAN QUE LOS DEMÁS LO CONSIDEREN UN LÍDER NO SIGNIFICA NECESARIAMENTE QUE TENDRÁ ÉXITO AL DIRIGIR UN GRUPO.

LIDERAZGO CARISMÁTICO

EL LIDERAZGO CARISMÁTICO SE REFIERE A LAS HABILIDADES PERSONALES QUE GENERAN UN EFECTO PROFUNDO Y EXTRAORDINARIO ENTRE LOS SEGUIDORES DEL LÍDER.

ROBERT HOUSE ESTUDIÓ EL CONCEPTO DE CARISMA CUANDO ANALIZÓ A LÍDERES POLÍTICOS Y RELIGIOSOS QUE SE CARACTERIZABAN POR TENER CONFIANZA EN SÍ MISMOS Y DE SUS SUBORDINADOS, POR LAS ALTAS EXPECTATIVAS QUE SUS SEGUIDORES TENÍAN ACERCA DE ELLOS, POR LA VISIÓN IDEOLÓGICA Y EL USO DEL EJEMPLO PERSONAL. SE LLAMA CARISMA A LA FACULTAD EXCEPCIONAL QUE PERMITE A UNA PERSONA DIFERENCIARSE DE LAS DEMÁS. EL CARISMA SE DERIVA DE CIERTAS CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES Y DE CIERTO MAGNETISMO PERSONAL QUE INFLUYE FUERTEMENTE EN LAS PERSONAS. LOS LÍDERES CARISMÁTICOS COMO MOISÉS, JESÚS, GANDHI, NAPOLEÓN, GETULIO VARGAS Y JOHN F. KENNEDY CAMBIARON EL MUNDO. LOS SEGUIDORES DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS SE IDENTIFICAN CON ÉSTOS Y CON SU MISIÓN, MUESTRAN EXTREMA LEALTAD Y CONFIANZA HACIA ÉL, EMULAN SUS VALORES Y COMPORTAMIENTOS Y SU AUTOESTIMA SE DERIVA DE SU RELACIÓN CON EL LÍDER.

ENFOQUE SOCIAL COGNITIVO

LA TEORÍA SOCIAL COGNITIVA OFRECE UN MODELO PARA EXPLICAR LA INTERACCIÓN CONTINUA Y RECÍPROCA ENTRE EL LÍDER (INCLUIDAS SUS COGNICIONES), EL ENTORNO (QUE INCLUYE LOS SUBORDINADOS O SEGUIDORES, ASÍ COMO VARIABLES ORGANIZACIONALES) Y EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER.