



## **BASE TEÓRICA PARA ESTILOS DE LIDERAZGO**

## **THEORETICAL BASIS FOR A LEADERSHIP STYLES**

Este documento hace parte del proyecto de investigación: “Estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas industriales de tamaño mediano de la ciudad de San José de Cúcuta, por Wlamyr Palacios Alvarado”

### **AUTORES:**

**WLAMYR PALACIOS ALVARADO<sup>1</sup>**

**RAQUEL IRENE LAGUADO RAMIREZ<sup>2</sup>**

1 Ingeniero Industrial de la Universidad Libre de Bogotá, Esp. en Gerencia de Empresas de la Universidad de Santander, Msc. en Gerencia de Empresas de la Universidad Experimental del Táchira de Venezuela, Docente de Tiempo completo de la Universidad Francisco de Paula Santander, Dpto. de Procesos Industriales, Facultad de Ingeniería.

2 Ingeniero Industrial de la Universidad de Santander, Msc. en Organización Industrial de la Universidad Rovira i Virgili de España, Docente de Tiempo completo de la Universidad Francisco de Paula Santander, Dpto. de Procesos Industriales, Facultad de Ingeniería.



## Resumen

La empresa productiva, ese formidable invento del hombre con escasos 175 años de existencia ha transformado aceleradamente la humanidad y la concepción del hombre sobre el trabajo. Ha iniciado al fin el recorrido hacia su transformación en la búsqueda de sistemas administrativos más productivos, que garanticen su supervivencia y le asegure la preferencia de los consumidores por sus productos dentro de una gama de opciones de un mundo globalizado y que lleguen a niveles insospechados de **innovación y creatividad** en los próximos años. Este es el reto que se impone en el mundo de hoy.

Las empresas en vía de transformación se organizan para el logro de una visión que unifica y compromete a todos, definen claramente sus criterios de éxito, comparten, aplican y respetan una filosofía de trabajo que, según su creencia, es básica para lograr los comportamientos que las conducen a su objetivo, crean mentalidad de mejoramiento y cambio, adecuan sus estructuras hacia sus consumidores, reducen niveles de autoridad para mejorar la integración y disminución de dependencias, modifican el rol de los trabajadores y establecen grupos de trabajo en equipo para incrementar su capacidad de respuesta. Naturalmente esta transformación necesita **líderes**. Personas capaces de convocar la energía de otros, identificando al ser humano como un **todo**, encausando y orientando sus diferencias individuales y apetencias comunes hacia el logro de los objetivos de la organización. **El líder es un creador de futuros**. Sabe que el logro de las metas ambiciosas garantiza la supervivencia del sistema y su futuro depende del impacto que su organización pueda causar en terceros y que no es a través de autoridad y mando como se obtiene la fidelidad de sus colaboradores, sino que ello es producto de un esfuerzo colectivo y armonioso de los integrantes de una organización.

Por ello en el siguiente documento se presenta una teoría basada en cuatro etapas para que los gerentes industriales las aprendan, analicen, adapten y apliquen a su estilo de liderazgo en sus organizaciones, si llegase hacer de su gusto directivo.

Palabras Claves: liderazgo, bases teóricas, innovación, creatividad, cambio.



## **Abstract**

Productive enterprise, this formidable man with little invention of 175 years mankind has changed quickly and the conception of man on the job has finally started the journey towards becoming the search for more productive management systems that ensure their survival and guarantees the consumer preference for its products in a range of options in a globalizing world and reach new levels of innovation and creativity in the coming years. This is the challenge that is imposed on the world today.

Companies in the process of transformation is organized to achieve a vision that unifies and binds all clearly define their criteria for success, share, apply and abide by a philosophy of work, according to their belief, is basic to achieving the behaviors that lead them to their goal, they create culture of improvement and change, adapt their structures to their customers, reduce levels of authority to improve the integration and reduced dependency, change the role of workers and establish working groups together to increase capacity response. Naturally, this transformation requires leaders. People can mobilize the energy of others, identifying the man as a whole, prosecuting and directing their individual differences and common desires towards achieving the objectives of the organization. The leader is a creator of future. Know that achieving the ambitious goals ensures the survival of the system and its future depends on the impact that your organization may have on others and that is not through authority and control as you get the loyalty of its employees, but it is the product of a harmonious collective effort of members of an organization.

Therefore, in the following paper presents a theory based on four stages for the industrial managers learn, analyze, adapt and apply to your style of leadership in their organizations, if you make your taste came manager.

Keywords: leadership, theoretical bases, innovation, creativity and change



### **Conceptos de liderazgo**

Para Tannenboun (1987) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas. (p. 154). El autor considera el liderazgo como un acto aislado y único ejercicio temporalmente para el logro de las metas que necesariamente no apoya la productividad. Las definiciones de Chiavenato, Davis y Tannenboun evidencian, que el liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que le ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una empresa, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Para Vargas, José R. (1996) es un verdadero proceso de relación, pues se requiere de seguidores para que haya líder (p. 14). Robbins (1998), define el liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”. (p. 413). Mucho se ha hablado de liderazgo, si éste pragmáticamente no sirve para transformar una etnia, comunidad u organización, si no hace que sus seguidores o *followers* como los americanos llaman a aquellos que se comprometen con el líder a lograr una meta, no se logra un liderazgo eficaz, el cual convierte la acción del liderazgo en resultados positivos. Un liderazgo sin resultados no es liderazgo. Con estos conceptos al liderazgo le damos una connotación de cambio y de resultados.

Hasta hace unos años los estudiosos sobre el tema fundamentaban su discurso en los conceptos de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard donde lo más importante era que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la capacidad y madurez de los seguidores y su nivel de preparación, es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Para Robbins (1998),

... el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser o no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una



influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración.  
(p.412).

Según Maldonado, (2006) el liderazgo se tipifica por tres elementos principales que son: los seguidores, la situación y quién ejerce el liderazgo. Por lo tanto, para Maldonado, el líder es situacional, es decir, depende de la situación, del momento en que se necesita. Afirma también que el principal rol del líder es influir en las personas con el fin de alcanzar las metas y lograr los objetivos.

### **Definición de estilos de liderazgo**

“Ser humilde y saber escuchar a los demás; fomentar un ambiente favorable para expresar sus opiniones, etc., esto se logrará de forma natural si fundamentalmente se tiene un fuerte deseo de reunir los consejos de todos. En este sentido pienso que las ideas no las reunimos; más bien se reúnen solas si existe el deseo”. Konasuke Matsushita, citado por Litterer, J. Análisis de las Organizaciones, 1979.

Si analizamos las cualidades del líder como aquellas que determinan su comportamiento en la organización y se asocian con una serie de actitudes, éstas van generando estilos de actuación y liderazgo. La efectividad del líder está condicionada por la orientación que tenga el trabajador, la interacción con los miembros del grupo, la estructura de la tarea y su posición dentro del órgano administrativo. La estructura de la tarea hace referencia al grado de especificidad de las funciones, es decir, al grado de estructuración que requiere la tarea. El grado de poder alude al grado de influencia inherente a la posición que nace de la autoridad que tiene dentro de la organización.

Sobre la base de estas dimensiones Fiedler (1987) propuso dos estilos principales de liderazgo asociados con las cualidades del líder. El primero, se orienta fundamentalmente hacia las tareas y el segundo, al logro de las buenas relaciones interpersonales y su posición de poder, de importancia; si el líder tiene una fuente posición de poder, la tarea es altamente estructurada, de igual manera exige respeto y lealtad a sus subordinados.



### ***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

Hampton (1990), sostiene que la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de liderazgo.

Davis (1988), considera al estilo de liderazgo como el conjunto total de acciones de liderazgo, tal como es percibido por los trabajadores, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia las tareas o las personas. En esta definición de estilo de liderazgo se presentan dos tendencias: la orientación hacia la tarea y hacia el recurso humano, sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

Hampton y Davis coinciden en que los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en cuestiones vitales de la misma, y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

Para Adair (1990) el estilo de liderazgo depende en parte de la situación, de los individuos con quien se relaciona y de la propia personalidad del jefe. Un amplio rango de estilos pueden ser igualmente efectivos. Por lo tanto, es sencillamente, como es cada persona. Casos se han dado, que en algunas organizaciones, personas autoritarias que ejercen su autoridad continuamente en sus subordinados presentan resultados eficaces en su administración o lo contrario, jefes participativos que ofrecen la oportunidad de que los subordinados contribuyan en la toma de decisiones, fracasan.

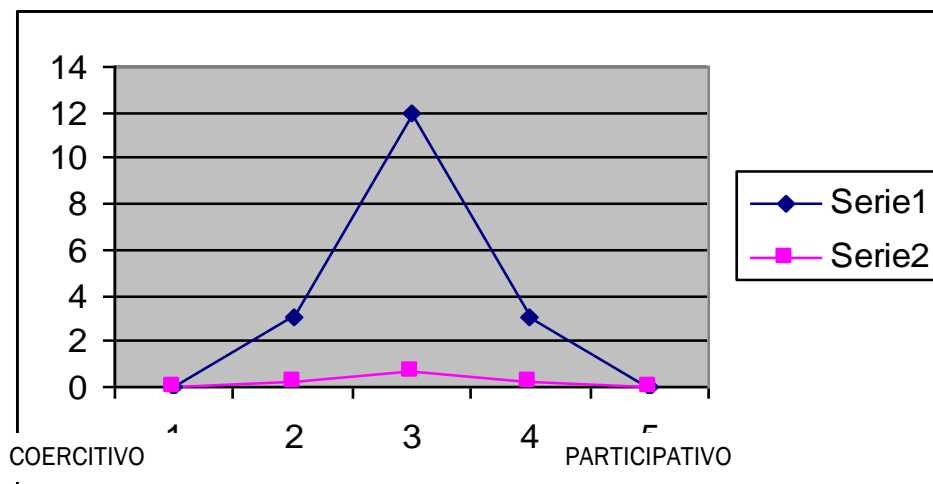
El estilo de liderazgo es entendido por Adair y Hampton como el comportamiento del líder-gerente que lo identifica con un estilo particular de acción para comprender los objetivos y operacionalizar la toma de decisiones en la organización. La función del gerente-líder participativo se puede comprender fácilmente al considerarla como un proceso que procura una transición continua. En uno de los extremos de esta transición está el líder autocrático y controlador; en el otro se encuentra el líder participativo. La posición de un líder se encuentra en algún punto de esta relación de transición depende de lo mucho que comparta con los subordinados la responsabilidad en la toma de decisiones.

Las funciones y el comportamiento del líder controlador difieren notablemente que las del líder participativo. En el extremo controlador, el líder retiene toda la responsabilidad del

**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

trabajo y las decisiones del grupo. Del lado del líder participativo, el líder comparte la responsabilidad con los miembros del grupo. El líder controlador dice, vende, dirige, decide delega y resuelve problemas para después recompensar a la gente. Dicho líder trata de controlar el trabajo y los resultados del grupo. El líder participativo escucha, otorga poder, apoya, aconseja, enseña, colabora y lucha por lograr el consenso.

El estilo controlador y coercitivo del liderazgo produce varios efectos perjudiciales. Por ejemplo, los subordinados de los líderes autoritarios no siempre están dispuestos a revelar los problemas existentes, pues están temerosos de las consecuencias poco placenteras que pudieran acarrear. Los estilos autoritarios reprimen con frecuencia la comunicación ascendente y afectan a la precisión de lo que los empleados le transmiten a los gerentes. De hecho, los miembros del grupo envían selectivamente los mensajes que ellos creen que les traerá recompensas y les evitarán sinsabores. El líder que opera en el extremo de control de este espectro toma el poder en sus propias manos y produce sus resultados, muchos de los cuales están basados en sus propias habilidades. El líder participativo sitúa el poder en todos para actuar como guía catalizador y produce resultados. El poder del líder participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto. Por consiguiente, el líder participativo suele producir mejores resultados. En vez de ceder poder, el líder participativo lo amplía y lo comparte.



**Gráfica 1. Espectro de los estilos de Liderazgo**





Por lo tanto, los estilos de liderazgo se refieren a los comportamientos que asumen los líderes y que los llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de relaciones directas con el grupo que forman los subordinados, al igual que es considerado el medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

### **Transformación, cambio y resultados**

Para ilustrar estos conceptos hacemos referencia al siguiente caso: ... en octubre de 1992, el Consejo de Administración de la General Motors obligó a Robert Stempel a renunciar a la presidencia y a la dirección general de la compañía, do cargos que llevaba desempeñando desde hacía más de tres años. El Consejo de Administración dio dos razones para esa acción: Stempel no había logrado detener la erosión a largo plazo de la participación en el mercado nacional de la General Motors (la cual había caído del 52% a principios de los años setenta a menos del 35% al final el período contable) y tampoco había podido implantar los cambios que se necesitaban para que la compañía fuera competitiva en el futuro. En contra de las aseveraciones de muchos informes de los medios, los problemas de Stempel no fueron el resultado de una incompetencia teórica. De hecho, los observadores informados calificaban a Stempel como uno de los directores más capaces que la General Motors hubiese tenido desde que se jubilara el legendario Alfred Sloan en 1956. Stempel era un ingeniero muy hábil que comprendía la necesidad de *cambiar la estrategia y la estructura de la compañía*, y aún más importante, que estaba libre de las vicisitudes que habían sido un obstáculo para sus predecesores en la oficina del legendario catorceavo piso del edificio sede de la General Motors.

A diferencia de los hombres arrogantes que hasta hace poco habían dirigido los destinos de la compañía, Stempel era atento con las personas y conocía muy bien el negocio de los automóviles desde los cimientos; es decir, desde los puestos dominantes de quienes realmente diseñan y producen los Chevrolet, Buick y Cadillac de la organización. El caso termina diciendo: “sin embargo, la experiencia de Stempel no fue una manifestación única del padecimiento de la General Motors, las cabezas de casi todas las corporaciones que han caído durante los tiempos difíciles de los últimos años padecieron de la misma enfermedad de Robert Stempel: **no pudieron dirigir el cambio**. En conclusión Stempel no pudo asumir el reto de la transformación, no pudo gestionar el cambio ni tampoco





produjo resultados positivos.

### **Liderazgo fundamentado en estrategias**

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) establecen cuatro claves (estrategias) para lograr un liderazgo eficaz. Estas estrategias son:

- Atención mediante la visión.
- Significado mediante la comunicación.
- Confianza mediante posicionamiento, y
- el despliegue del yo.

Estas cuatro estrategias son las que conforman el liderazgo transformador.

#### **1. Estrategia: Atención mediante la visión**

La visión nace de los sueños. El gerente líder siempre tiene un sueño, el cual se convierte en visión empresarial. Quien sueña despierto y convierte estos sueños en acciones encuentra el camino hacia la realidad. Parodiando a T. E. Lawrence: todos sueñan, más no igualmente; unos sueñan de noche y otros de día. Estos últimos soñadores son los exitosos, porque pueden representar sus sueños con ojos abiertos y convertirlos en realidad. Todos comúnmente tenemos sueños, pero de allí a convertirlos en visión y ésta en resultados positivos hay una gran distancia. Los líderes efectivos son aquellos que orientan su visión hacia los resultados. A la visión hay que ponerle la pasión que hace que la idea se convierta en acción. La pasión por un sueño acompañada de compromiso atrae seguidores. El sueño debe ir unido a acciones programadas y efectivas.

Cuando un líder expone su visión debe ser concreto, puntual y sin dejarse llevar demasiado por el entusiasmo, pues el tiempo de las personas se debe respetar. En una empresa industrial su propietario cada vez, que tiene oportunidad, comunica su sueño a los empleados, obreros y administrativos, pero es tal su entusiasmo que alarga el tiempo en su discurso, creando malestar entre sus interlocutores, produciendo reacciones



contrarias a su propósito. Esto nos significa que el tiempo de las personas es importante para cada una de ellas y por lo tanto se debe respetar.

La seguridad con que se transmite la visión es un factor clave para generar confianza en las personas. La confianza es la seguridad y tranquilidad aceptada por las personas que reciben un mensaje que las gratifica. Transmitir confianza es la seguridad de que lo que se pretende se realiza. La visión anima, inspira, transforma el propósito en acción. Según Bennis y Nanus (1984) “el nuevo liderazgo, no es arbitrario, ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil flujo recíproco de energía, entre el líder y sus seguidores” (p. 23).

### **La visión y la organización**

Para escoger una dirección, el gerente-líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro deseado posible de la organización que administra. Esta imagen que se ha llamado visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta, si adoptamos el concepto de meta que atrae hay que indiscutiblemente fijarle un límite. Visión sin límite, sería inalcanzable, convirtiéndose entonces en utopía. La visión debe redactarse a tres años, cinco como máximo. En el mundo tan vertiginoso como el actual, influenciado por la velocidad de transformación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como también de las tendencias de los mercados, se hace necesario ir cambiando la visión de la compañía de acuerdo a estas circunstancias del ámbito empresarial.

Si nos referimos a las empresas, debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿por qué existen las organizaciones? Antes de contestarla, debemos conceptualizar sobre ellas. Una organización es un grupo de personas comprometidas en un propósito común. Las personas se unen a las empresas con la esperanza de ser recompensadas por su participación en ellas. Las organizaciones existen porque son una respuesta social a la satisfacción de las necesidades, deseos, expectativas de los consumidores. Los consumidores son aquellas personas que adquieren productos para su uso, consumo o satisfacción personal. Las organizaciones son generadoras de riquezas, resuelven en parte el problema de desempleo, con innovación y creatividad transforman comunidades y



comportamientos.

En una organización la visión no puede establecerse por decreto o mediante el ejercicio del poder o la coerción. Hay que socializarla, darla a conocer a todos los empleados y trabajadores. Además de darla a conocer debe internalizarse, es decir, hacer que todos los integrantes de la organización la hagan suya, en otras palabras que se cree un compromiso entusiasta, porque ésta es la correcta para la organización, para la época y las personas que trabajan en ella.

Con la visión se presenta una situación singular, algunas personas la entienden de otra forma. Hay que evitar a toda costa la distorsión de la información que se pretende comunicar a través de ella. El gerente-líder es el encargado que se clarifique la idea y se minimice la distorsión como lo plantea Warren Bennis en su libro: *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, (1984, p. 73).

El líder ofrece una visión de futuro, una vez y para siempre debe estar renovándola, mejorándola, colocándole metas alcanzables. Debe ser evaluada constantemente, para hacerle posibles cambios a la luz de las nuevas tendencias. Debe ser aclamada y poseída por todos los trabajadores. Debe ser parte de la nueva estructura social de la organización. En las organizaciones debe diseñarse una visión para cada etapa de crecimiento.

En cada una de las etapas de crecimiento de las organizaciones debe diseñarse una visión diferente de acuerdo a la realidad existente. En el gráfico se esquematiza el ciclo de vida de las organizaciones en diferentes etapas a saber:

- Etapa emprendedora. Inicio de la empresa.
- Colectividad. En esta se desarrollan objetivos y direcciones claras.
- Formalización: Se caracteriza por el uso de manuales, reglas y procedimientos.
- Elaboración. Renovación de cargos directivos de diez a veinte años.
- Madurez o declinación conlleva otras etapas como:
  - Etapa ciega: cambios externos e internos.
  - Falta de acción: los líderes no creen en la organización.



- Acción defectuosa: enfrenta problemas serios.
- Etapa de crisis: experimenta casos. Solución: reorganización.
- Disolución: se pierde todo. Etapa de liquidación.

### **La búsqueda de un compromiso**

Cuando la visión es comunicada con éxito entre todos los trabajadores, es cuando se produce el cambio y la gestión del líder pasa a hacer transformadora. Los líderes son efectivos cuando pueden comunicar sus ideas. La visión se debe incorporar a la cultura de la organización. Para Chiavenato (2000) “la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, y modos de ejecutar las tareas de manera consciente o inconsciente que cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros”. (p. 58).

Según Maldonado (2000) la cultura organizacional es aprendida y esta constituida por elementos que se interrelacionan y se hacen manifiestos. Estos elementos están dimensionados por:

1. El líder y sus valores.
2. La estructura formal de la organización.
3. Las conductas manifiestas de su cultura (ritos, ideología, creencias, costumbres, símbolos, significados etc.).
4. El clima organizacional.

Todos estos factores deben tenerse en cuenta en la formulación de la visión de la organización. Además de evaluarla constantemente debe reforzarla mediante estrategias y un proceso definido para la toma de decisiones. La visión debe articularse a la organización, debe ser aclamada, internalizada y poseída por todos los miembros activos de la organización. Del conocimiento, de la apropiación de la visión y compromiso de todos dependerá el éxito de la organización.



## **2. Estrategia: Sentido mediante la comunicación**

“Si lo sueñas, puedes realizarlo”. Walt Disney. Este pensamiento se queda corto, al no tenerse en cuenta la comunicación. “Si lo sueñas, y sabes comunicarlo, puedes realizarlo”. El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la clase de imagen que produce en otros motivación, compromiso y acción. ¿Cómo hacer que sus colaboradores, reconozcan y acepten su idea? El dominio de la comunicación es indispensable en un liderazgo eficaz. El saber comunicarse es fundamental en toda organización. En el gerente-líder es la capacidad que se tiene para influir positivamente y transmitir significados. Saber comunicar esos significados entre los miembros de la organización y hacer que estos generen compromiso y sentido de pertenencia propiciara un clima de confianza y seguridad para el logro de los objetivos y las metas.

Por estas razones, el gerente-líder, partiendo del sueño diurno que tiene (visión de futuro) debe construir su arquitectura social (Warren B., y otro, 1984). La cultura organizacional se forma por las costumbres, creencias, símbolos, significados, valores, íconos, comportamientos sociales, etc., de los integrantes de una comunidad, empresa u organización social. En cambio, la arquitectura social es construida por el líder; es el sello o la impronta que le da significación al estilo del líder y su sueño. Esa impronta además, distingue una organización de otra. El estilo de Sloan presidente de la General Motors se fundamentaba en su “Plan Organizacional”. Este consistía: “el objetivo era preservar los mejores rasgos de las operaciones descentralizadas a la vez que introducir una medida de control financiero y de comunicación inter-divisional que maximizaría los esfuerzos y eficiencias de las distintas compañías” (Bennis y Nanus, 1984, p. 91).

Construir la arquitectura social es todo un proceso organizativo que parte del gerente-líder y que configura su estilo propio administrativo. La visión es el pensamiento futurista del líder; el cual puede ser exitoso, si lo logra comunicar bien, comprometer a sus subalternos en el propósito y obtiene respuestas positivas en el proceso. El conocer y convencer a los colaboradores del sueño genera valores, creencias, símbolos, significados y



### ***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

comportamientos que forman parte de la cultura de la organización. Sloan, presidente de la General Motors creó del piso catorce de su compañía un icono. Según Bennis y Nanus (1984):

Una de las expresiones culturales más comunes de deferencia debida a quienes mantenían posiciones de *alto status* era el uso de un lenguaje especial o jerga para referirse al dominio de estos ejecutivos. Sus oficinas tenían forma de I, estaban localizados en el piso catorce del inmenso edificio sede central de la General Motors. Los empleados se referían a ella como “el piso catorce” y la “fila ejecutiva”. En la G.M., las palabras el “Piso Catorce” se pronunciaba con reverencia, (p.91).

El piso 14 del edificio de la General Motors en la presidencia de Sloan con todos sus símbolos y significados es un vivo ejemplo de esta apreciación. Construir una estructura social se convierte así, en un gran reto para el líder de la organización. Bennis y Nanus (1984) en una tabla identifica los elementos principales de los tres estilos de arquitectura social de su propuesta.



**Tabla 1. TRES ESTILOS DE ARQUITECTURA SOCIAL**

<b>Valores/comportamientos</b>	<b>Formalista</b>	<b>Colegiada</b>	<b>Personalista</b>
Bases para la decisión	Dirección que procede de una autoridad.	Discusión, acuerdo.	Direccionamiento desde adentro.
Formato de control	Reglas, leyes, recompensas, castigos.	Compromisos interpersonales y de grupo.	Acciones alienadas con el auto-concepto.
Fuente de poder	Superior.	Lo que “nosotros” pensamos y sentimos.	Lo que yo creo y siento.
Fin deseado	Condescendencia.	Consenso.	Auto-actualización.
Debe evitarse	Desviarse de la dirección autoritaria.	Fracaso en lograr el consenso.	No ser “fiel a uno mismo”.
Posición relativa a otros	Jerárquica.	Igual.	Individual.
Relaciones humanas	Estructuradas.	Orientadas al grupo.	Orientadas al individuo.
Bases para el crecimiento	Seguir el orden establecido.	Afiliarse a grupos de iguales.	Actuar con conciencia del yo.

Fuente: Bennis y Nanus. (1984). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. (p. 94).





### **Creación de una nueva visión**

La creación de una nueva visión es responsabilidad del gerente-líder, la cual no puede ser delegada pero si compartida y desarrollada con otros miembros claves de la organización. En una universidad del oriente colombiano, el Rector-propietario entroniza su visión con el sentido de pertenencia hacia la institución que debe caracterizar el comportamiento de sus colaboradores. “ayúdame a construir este sueño; nuestra institución es la tortuguita que paso a paso logrará sus metas, pero con la ayuda de ustedes; en el futuro se distinguirá por su grandeza y espero que todos ustedes nos estén acompañando”, son las palabras del mencionado rector.

### **Si no sabes comunicarlo, no lo digas**

A veces es preferible callar que comunicar mal. Si el mensaje no se sabe comunicar puede producir resultados desastrosos. Los problemas de la comunicación se pueden hacer innumerables si no son bien orientados. La transmisión de información, al ser interpretada por los miembros de la organización, puede llegar al destino con agregados o distorsiones no deseadas. Casos se han dado, que al querer comunicar un cambio beneficioso para la organización, dicha información cree malestar, desconfianza e inseguridad entre los trabajadores. El ejemplo clásico de la compra de maquinaria y equipos nuevos en una compañía genera desconfianza e inseguridad entre los trabajadores, pues temen ser reemplazados por la tecnología. En ese momento es importante, que el gerente explique claramente por diversos medios de comunicación de la empresa esta decisión, que bien podría traer utilización de mano de obra calificada que maneje u opere estos equipos; generando oportunidades de capacitación entre los empleados actuales, como también mejoramiento de la asignación salarial.

El gerente-líder debe asesorarse bien al comunicar su sueño o visión a la estructura social de la compañía para obtener éxito. Los líderes de éxito son aquellos que logran comunicar su pensamiento (visión de futuro), construyen exitosamente la arquitectura



social de la organización fundamentada en valores, símbolos y significados, y a su vez hace que sus colaboradores y entorno crean en su proyecto y lo más importante genere en torno a su persona un clima de seguridad y confianza.

### **3. Estrategia: Confianza mediante posicionamiento**

La confianza es el lubricante que hace que el motor de la organización funcione. Los líderes son personas en quienes se puede confiar y son incansablemente persistentes. Es la perseverancia incesante la que genera confianza. Los líderes deben escoger un rumbo, caminar y permanecer en él. El posicionamiento según Maldonado (2006) “consiste en la forma como el consumidor ubica en su pensamiento la posición de nombre o calidad del producto con respecto a otros similares” (p. 51).

El posicionamiento organizacional es el proceso de planificar el futuro estableciéndose, permaneciendo y expandiéndose en un nicho de mercado dentro de un ámbito social. El posicionamiento y la confianza se complementan dentro de la organización. Bennis y Nanus (1984) afirma que “la confianza entre líderes y seguidores no puede existir sin las siguientes condiciones:

- Para la organización, la visión del líder debe ser clara, atractiva y alcanzable.
- Las posiciones del líder deben ser claras. Tenemos la tendencia a confiar en los líderes cuando sabemos donde están situados en relación con la organización y como posicionan la organización con el ambiente” (p. 105).

### **Cualidades organizacionales que generan confianza**

Para generar confianza entre los proveedores, entidades financieras, clientes actuales y potenciales, trabajadores o clientes internos y sociedad en general la organización debe contar con las siguientes cualidades:



## ***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

- Planes alcanzables convertidos en acciones.
- Honestidad y honradez en los negocios.
- Respeto por la competencia.
- Innovación permanente.
- Talento humano calificado.
- Trabajo en equipo.
- Clima organizacional favorable.
- Mejoramiento continuo comprobable.
- Crecimiento armónico en las ventas.
- Utilidades razonables con valor agregado.

En cierta ocasión Jean Paúl Sallenave, catedrático de la universidad de Harvard, cuando se dirigía a un auditorio lleno de empresarios, dijo: “si los planes no se convierten en acciones, la visión deja de ser un sueño realizable para convertirse en utopía”. Las acciones son las que convierten los sueños en realidades. Los valores de honestidad y honradez se están convirtiendo hoy en día en algo tan poco común, que hace que los clientes pierdan confianza en ciertos productos que no estén debidamente respaldados por una compañía de prestigio con una excelente red de servicios. La competencia hace que las organizaciones se hagan cada día más eficientes. El respeto por la competencia es un valor que tanto directivas, ejecutivos y empleados deben cultivar. En el entorno empresarial ningún enemigo comercial debe considerarse pequeño. Las organizaciones que innovan continuamente producto del talento directivo de sus funcionarios son empresas orientadas hacia el éxito. La preparación directiva, su alto nivel académico de la mano con un gran bagaje de experiencia, eficientemente entrenada y capacitada hacen que el talento humano sea calificado, dispuesto a triunfar.

El trabajo en equipo es una herramienta eficaz para el logro de los objetivos y las metas. Un clima organizacional positivo, favorable y armonioso es aliciente y motivador. La permanencia de las empresas en el mercado y su crecimiento dependen en la mayor



parte del cumplimiento de planes de mejoramiento continuo. La mejor fuente de financiación de las empresas recae en las ventas. Si hay ventas efectivas, hay liquidez; si su crecimiento es armónico y expansión asegura el futuro de la organización. Si hay utilidades razonables que generen valor agregado, es decir que estas utilidades no solamente cubran las necesidades de la compañía, sino que lleguen a sobrepasar estas ganancias la tasa de rentabilidad del capital aportado por los accionistas y los intereses de los acreedores.

#### **4. Estrategia: El despliegue del yo mediante la auto-consideración**

Reconocer las fortalezas y equilibrar las debilidades representa el primer paso para el logro de una autoestima positiva. Para el líder de éxito el fracaso es el comienzo, es el trampolín de la esperanza. En su libro “Una ventan al éxito”, Maldonado (2001) ante las dificultades o tropiezos que se le presentan a los seres humanos, conceptuaba: “¿Qué quieres ser tú de acero o de aluminio? Para el triunfador nada es imposible. Ante los cambios que se presentan, debemos tener capacidad de respuestas”, (p.10).

¡Quien no se cae no aprende! La multinacional Coca Cola contrató a un gran ejecutivo quien recomendó el cambio del sabor de tan reconocida marca de gaseosa. La sugerencia se puso en práctica. Se le cambió el sabor a la gaseosa que más se vende en el mundo. Hubo un portentoso despliegue publicitario, y fue el fracaso más grande de la época. El ejecutivo renunció al cargo como consecuencia de este fracaso. Años más adelante los directivos de Coca Cola lo volvieron a contratar. La razón: de los grandes fracasos y experiencias se aprende.

Los grandes gurús empresariales como Stephen Covey, Peter Drucker, James O`Toole, Peter Senge, Kaplan y Warren Bennis, entre otros, han querido sintetizar en modelos o fórmulas las características, elementos, habilidades o hábitos de los líderes eficaces. Como referencia a este hecho de importancia, a continuación se presenta las mega-



habilidades del liderazgo según Buró Nanus:

Cuadro No.1.

**Las siete mega-habilidades del liderazgo según Buró Nanus**

<b>Mega-habilidad</b>	<b>Significado</b>
Visión de futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
Dominio de los cambios	Regula la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizativo.
Iniciativa	Demuestra tener habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la interdependencia	Inspira en otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
Altos niveles de integridad	Es honrado, honesto, tolerante, formal, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

FUENTE: Burt Nanus. *The Leader's Edge: The Seven Key to Leadership in a Turbulent World* (New York Contemporary Books, 1989), pp. 81-97.

El aprendizaje continuo es el combustible para el líder. Según Senge (1992), "la unidad fundamental del aprendizaje de las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden,



la organización no puede aprender” (p. 20). El aprendizaje en equipo es vital porque las organizaciones como los líderes deben desarrollarse dentro de un proceso de aprendizaje continuo. La mayor parte de los líderes efectivos lo han hecho desarrollando un conjunto de destrezas que Donal Michael llama la “nueva competencia”, citado por Bennis y Nanus (1984) y que Michel define de la siguiente manera:

1. Aceptar y compartir la incertidumbre.
2. Aceptar el error.
3. Responder el futuro.
4. Hacerse competente en relaciones interpersonales.
5. Adquirir el conocimiento de sí mismo (p. 131).

Los líderes llegan a ser expertos en una clase de aprendizaje, aquel que se da dentro de un entorno empresarial. Es el papel del líder dentro de una organización que aprende, es la administración del yo colectivo. El aprendizaje organizacional según Bennis y Nanus (1984) es el proceso mediante el cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, instrumentos, comportamientos y valores (p. 132).

### **La organización para el aprendizaje innovador**

Hay diferentes tipos de organizaciones, unas las podemos denominar cerradas y otras abiertas. Para Aguirre B. (1977), “la empresa es una comunidad cultural urbana” (p. 329). En el libro de Aguirre Baztán “Patios abiertos y patios cerrados (1995) hace distinción entre los diferentes tipos de organizaciones según su interacción con el entorno. Una organización abierta es aquella que interacciona constante e intensamente con su ámbito externo. En la organización abierta sus integrantes comparten las normas, valores y prioridades con el ambiente externo, está alerta a las innovaciones y a los riesgos. En cambio las organizaciones cerradas como los cuarteles, las cárceles, los conventos, las sectas, los manicomios, etc., la interacción es muy poca o casi nula con el entorno. En cambio las escuelas, las universidades, los hospitales, las alcaldías y las empresas son



### **3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

organizaciones de patios abiertos. La empresa es una organización que necesita de la comunidad, de los clientes, de los proveedores; son instituciones basadas en la interacción social y cultural. Por lo tanto las empresas son organizaciones de culturas abiertas.

En los diferentes enfoques de liderazgo es necesario diferenciar entre dirigir y liderar; mientras que el concepto de dirigir tiene que ver con mando, tiene que ver con las connotaciones de autoridad y poder, Mc Clelland ya lo exponía en su teoría sobre la motivación, la cual conceptuaba que ésta es una asociación entonada efectivamente y dispuesta en una jerarquía de fuerza e importancia, dentro de un individuo dado. Por lo tanto la satisfacción de las necesidades de poder, logro y filiación son una gran motivación para los seres humanos. En cambio liderar es un concepto más completo relacionado con la gestión en los equipos de trabajo. El líder es seguido por sus colaboradores por convicción y no por autoridad. En los cursos de Formación de Líderes organizado y dirigido por el Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UFPS, además de la orientación y formación de valores se inculca a los estudiantes de liderar equipos de trabajo en vez de dirigir procesos. Es importante liderar por el poder personal que le dan los seguidores y no por el poder formal que le concede la autoridad del cargo que ocupa. Una persona puede dirigir exitosamente empresas pero no es fácil liderar efectivamente un equipo de trabajo. La dirección es temporal mientras que liderar un equipo de trabajo es más permanente y consigue mayores resultados dentro de un clima organizacional más agradable.

La principal característica de un líder que realiza gestión es la posibilidad de combinar competencias laborales propias del directivo con las del gerente líder, tal como lo plantea Maldonado J (2000) y HayGroup (2000) Lease (2006), en sus cuadros explicativos:

#### **DIFERENCIAS ENTRE EL JEFE Y EL LÍDER**

<b>EL JEFE O DIRECTIVO</b>	<b>GERENTE- LÍDER</b>
1. Es nombrado-impuesto	1. Se gana el apoyo de sus seguidores.





*Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013*

2. Rígido	2. Flexible
3. Ordena	3. Pide cooperación
4. Se adapta al cambio	4. Produce el cambio
5. Conservador	5. Tomar riesgos
6. Activo	6. Pro activo
7. Ejecutivo	7. Creativo
8.	8.
9. Pragmático	9. Visionario
10. Técnico	10. Humanista
11. Dedicar todos los tiempos laborales a su oficina	11. Multifacético, es integral: social, deportivo, ecológico y político
12. Cumple con su deber	12. Busca introducir nuevos enfoques e ideas a la organización
13. En las personas sólo le importa su trabajo	13. Conoce a su gente
14. Busca su beneficio del cumplimiento de metas	14. Que compromete a los demás en el logro de los objetivos
15. Administra, gestiona y dirige	15. Lidera, innova, investiga y asume nuevos retos

FUENTE: Maldonado P. J. (2000). Liderazgo Juvenil



También para Bennis, Caldwell, Zimmerman y Kotler entre otros autores, hay diferencias entre el que dirige y lidera las organizaciones.

#	Autores	Dirigir	Liderar
1	Bennis (2003)	Administra. Conserva. Se concentra en sistemas. Se vale del control. Tiene una visión cortoplacista. Siempre espera beneficio. Imita. Acepta el "status quo". Hace las cosas bien.	Innova. Es original. Desarrolla. Se concentra en las personas. Inspira confianza. Tiene visión. Mira el horizonte. Hace las cosas que debe hacer.
2	Caldwell (2003)	Facilitador. Planifica, organiza, dirige y controla. Recompensa y castiga. Se centra en detalles.	Innovador. Tiene visión, explora oportunidades. Desencadena cambios. Crea grandes cambios.
3	Zimmerman (2001)	Enfocado en cosas mínimas Capitán. Analista. Conductor. Controlador.	Enfocado en cuestiones macro Visionario. Colaborador. Vendedor. Negociador.



4	Kotler (2001)	Hace frente a la complejidad Controla y resuelve problemas Organiza y dota de personal Planifica y presupuesta.	Hace frente a los cambios. Motiva e inspira a los demás. Alinea a las personas. Establece una dirección clara.
5	Kotler (1999)	El objetivo es mantener el sistema funcionando. Trabaja la jerarquía y los sistemas.	El objetivo es producir cambios exitosos. Trabaja para la gente y la cultura.
6	Kotler (1990)	Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden y concesión de resultados.	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito.
7	Rost (1998)	Autoridad. Tiene subordinados. Orientados a producir y a vender. Los productos y servicios resultan de los directivos y subordinados.	Influencia. Tiene colaboradores. Orienta a cambios reales. Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores.
8	Drouillard y Kleiner 1996)	Evalúa y manipula.	Confronta y crece.

Fuente: Adoptado de HayGroup, 2000; Lease, 2006.

Para concluir, los líderes pueden y deben propiciar un ambiente adecuado para el aprendizaje creativo e innovador de sus miembros, diseñando organizaciones abiertas, en las cuales la previsión y la participación funcionen conjuntamente para enfrentar o propiciar los cambios, ampliar las perspectivas y facilitar el desarrollo de nuevos enfoques, aprendiendo en forma continua y constante, anticipando el estado de futuro



deseado desarrollando su visión y propósito de la organización. Unas estrategias bien dimensionadas, puestas en acción, evaluadas y ajustadas al propósito de la organización, dentro de un marco de aprendizaje continuo, le dan a la dirección el carácter de un liderazgo eficaz, participativo y transformador permitiéndole alcanzar las metas y objetivos propuestos de una forma efectiva. Los resultados se obtienen con la colaboración del equipo de trabajo. Esta fundamentación teórica le da a la presente investigación un carácter formal permitiendo en el futuro a otros investigadores citarla como antecedentes en sus proyectos investigativos.

### **BIBLIOGRAFÍA**

AGUIRRE B. A. Etnografía. Editorial Alfa y Omega. México D.F. 1995, p. 334.

BALDONI, J. (2007). Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados. México: McGraw-Hill. Barcelona: Empresa Activa.

BENNIS Y NANUS. Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. (p. 94). 1984.

BERNAL C. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. México. Prentice Hall Editores, 2000.

BURT NANUS. The Leader's Edge: The Seven Key to Leadership in a Turbulent World (New York Contemporary Books, 1989), pp. 81-97.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill.



**3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

Bogotá D.C. Colombia. 1984.

DAVIS Y NEWSTRON, Liderazgo. Editorial Paidos, Madrid, España, 1998 p. 158.

ETEILG, A. (2004). Liderazgo efectivo, México: Trillas, 2004.

FISHER, R. & SHARP, A. El liderazgo lateral. Bogotá: Editorial Norma, 1999.

GARZÓN, M.A. (2005). El modelo intraemprendedor para la innovación. Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2005.

HERSEY P., BLANCHARD K., JOHNSON D., Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Séptima Edición, 2008.

HUNTER, J.C. La paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, 2005.

KOTTEL, J.P. El factor liderazgo. México: Ediciones Diaz de Santos, 1990.

KOTLER, J.P. El Liderazgo del cambio. México: McGraw-Hill, 1997.

KOTLER, J.P. La verdadera labor de un líder. Bogotá: Editorial Norma, 1999.



**3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

LITTERER J. (1979) *Análisis de las Organizaciones*. México: Editorial Limusa.

LUSSIER, R. & ACHUA, C. *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*  
México: Thomson Learning, 2002.

MALDONADO, Jorge Enrique. *Liderazgo Juvenil*, Impresión Color Ediciones, San José de  
Cúcuta, 2006, pág. 6.

MATAMALA, Ricardo. *El Tiempo*, Agosto 17 de 1997, p.98. *Administración por políticas*.  
Editorial Mc. Graw Hill, Colombia. 1999.

Mc FARLAND, L. & SEEN, J. *Liderazgo en Acción. Liderazgo para el siglo XXI*. Editorial:  
Mc Graw Hill. 1996.

MORENO CANO, Oscar. *Cómo sobrevivir sin empleo y triunfar*. Intermedio Editores.  
Bogotá, Colombia. 1998.

PALOMO, María T. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 5<sup>o</sup> Edición. Madrid:  
ESIC Editorial, 2008, p. 19.

PASCALE, R.T., MILLEMANN M. & GIOJA, L. *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la  
naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Editorial Paidós, 2002.



**3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

PETER, Lawrence. El Principio de Peter. México. 1987.

PREE, M. D. (1993) El auténtico liderazgo. España: Javier Vergara

REVISTA GERENTE No. 14. Paula Dwyer. Bogotá, Colombia, 1999, p.8.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Editorial MC. Graw. Hill.

Bogotá. D. C. 1994.

TUCKMAN, B. W. "*Development sequence in small groups*", in Human Relations.

SENGE, P. *La quinta disciplina*. Argentina: Editorial Granica. 1999.

VARGAS TOLOZA, José Ramón. Liderazgo, un enfoque moderno. Varmel Editores, Colombia. 2000.

WARREN AVIS. *Atrévase a ser líder*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia 1987.

ZALEZNI, A. Directivos y líderes ¿son diferentes? Harvard Business Review, 82 (1), 64-71. 2004.