

# Liderazgo Estratégico. Eje Central de la Competitividad Empresarial



**Autores: Zoricar Ojeda y Pedro Escaraballone  
2018**

# LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Título: Liderazgo Estratégico. Eje Central de la Competitividad Empresarial  
Autores: Zoricar Ojeda y Pedro Escaraballone  
Primera Edición: Octubre, 2018  
Impreso en: Maracay, Venezuela

Depósito Legal: pp200203AR289

ISBN: 1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



FLORIDA GLOBAL UNIVERSITY  
"An American University"



## DISEÑO DE PORTADA

Rosy Carolina León de Valero.

La imagen central corresponde a <https://gananci.com/como-ser-un-buen-lider/>

## DIAGRAMACIÓN Y FORMATO ELECTRÓNICO

Crisálida Villegas y Sandra Salazar

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

# LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
PRESENTACIÓN	<u>4</u>
<b>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b><u>22</u></b>
Nociones	<u>22</u>
I Estilos de Liderazgo	<u>24</u>
El Líder en la Toma de Decisiones	<u>25</u>
Teorías de Liderazgo	<u>26</u>
<b>LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b>	<b><u>28</u></b>
Liderazgo Transformacional	<u>28</u>
Liderazgo Transaccional	<u>29</u>
II Liderazgo Transpersonal	<u>30</u>
Coaching como Liderazgo	<u>31</u>
Tres Áreas del Liderazgo Estratégico	<u>32</u>
Liderazgo Estratégico	<u>34</u>
<b>LIDERAZGO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	<b><u>38</u></b>
Innovación y Cambio	<u>38</u>
III El Papel del Líder en el Cambio	<u>40</u>
Liderazgo y Política Organizacional	<u>44</u>
Liderazgo y Cultura Organizacional	<u>45</u>
Liderazgo y Empowerment	<u>47</u>
Liderazgo y Motivación	<u>49</u>
<b>LIDERAZGO DE EQUIPO</b>	<b><u>54</u></b>
Factores del Trabajo de Equipo	<u>54</u>
IV Eficiencia en el Liderazgo de Equipo	<u>57</u>
El Conflicto en los Equipos de Trabajo	<u>60</u>
Estilos Personales de Participación en el Conflicto	<u>62</u>
<b>REFERENCIAS</b>	<b><u>65</u></b>
Síntesis Curricular de los autores	<u>67</u>

# LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

## PRESENTACIÓN

Un mercado globalizado, altamente competitivo, una velocidad de cambios e innovaciones que rápidamente convierten en obsoletas tecnologías que apenas se comenzaban a comprender, son, entre otras, algunas de las realidades a las que se enfrentan las empresas en la actualidad.

En tales circunstancias, los líderes de equipos exitosos no sólo deben ser modelos de comportamiento eficiente, sino que además deben estar capacitados para estimularla día a día en su equipo de colaboradores. Siendo así, resulta vital comprender los elementos que condicionan este comportamiento, bajo la premisa de que tal conocimiento es imprescindible para el ejercicio del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI.

El liderazgo se ha convertido en un factor fundamental para el éxito de una organización ya que contribuye de manera rápida y proactiva en el proceso de toma de decisiones y el buen desempeño del talento humano involucrado. En tal sentido, el verdadero liderazgo solo puede definirse significativamente dentro de un contexto, por lo que debe conducir al cambio social.

El liderazgo es un proceso dinámico y continuo único que produce una corriente de efectos intangibles y resultados tangibles que son coherentes con una visión socialmente significativa. Con respecto a las organizaciones y las empresas, los verdaderos líderes son personas con visiones y compromisos y una aceptación que va más allá de las habituales preocupaciones de la dirección. Ellos configuran niveles más altos de preocupación social por lo que requieren competencias fundamentales de dirección.

Los líderes deben convertirse en unos cosmopolitas que se encuentre cómodos operando por encima de las fronteras y que puedan forjar vínculos

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

entre las organizaciones. Dispuestos a escuchar opiniones de los demás , aunque no estén de acuerdo con estas y con facilidad para asociarse.

Desde este punto de vista, el texto presenta las nuevas tendencias del liderazgo empresarial, acorde a las exigencias y cambios de los ámbitos nacionales e internacionales. En tal sentido, el libro se ha dividido en cuatro capítulos.

El primero, el Liderazgo y la Toma de Decisiones plantea algunas nociones, estilos, el líder en la toma de decisiones y teorías de liderazgo.

El segundo, El Liderazgo Contemporáneo, que comprende el liderazgo transformacionales, transaccional, traspersonal, coaching, áreas de liderazgo estratégico y finaliza concretando las características del liderazgo estratégico.

El tercero, Liderazgo y Cambio Organizacional contiene innovación y cambio, el papel del líder en el cambio, política organizacional, cultura organizacional, empowerment, motivación y eficiencia.

El cuarto, Liderazgo de Equipo, referido a factores del trabajo en equipo, eficiencia del trabajo en equipo, el conflicto en los equipos de trabajo, estilos personales y la participación en el conflicto.

## I. EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES

Este capítulo se enfoca en describir qué es el liderazgo y la importancia en la toma de decisiones en las organizaciones. Se define el liderazgo, se analiza su importancia, diferencia los estilos de liderazgos y como se aplican en el contexto empresarial. El liderazgo es un tópico fundamental en administración y lo ha sido durante más de cien años. Se han realizado miles de estudios sobre el tema y el interés en éste sigue siendo significativo.

Las organizaciones gastan grandes cantidades de recursos y se esfuerzan para que su talento humano aprenda a liderar. Más aún, las corporaciones gastan más de 2.2 billones de dólares en educación y formación, con un gasto estimado de diez mil millones sólo en el desarrollo del liderazgo. A menudo, este desarrollo se considera prioridad ya que se percibe como una ventaja competitiva debido a que puede generar rendimientos considerables como resultado de la inversión.

Cuando las personas piensan en el liderazgo imaginan personas dinámicas y poderosas que dirigen ejércitos triunfadores, moldean los eventos de las naciones, inician religiones o lideran imperios corporativos. ¿Por qué algunos líderes son tan exitosos? ¿Por qué algunos líderes tienen seguidores dedicados mientras que otros no? ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron tan influyentes?

### **Nociones de Liderazgo**

Aunque no hay una definición de liderazgo válida para todo el mundo; en realidad, es un término muy complejo porque toma en cuenta muchos aspectos de la personalidad de una persona. Se define liderazgo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de organización por medio del cambio. Es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Al liderazgo se le relaciona constantemente con conceptos como poder, autoridad y política, pero a pesar de que estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia hacia las personas; el primero controla decisiones aunque haya resistencia de por medio. De hecho, el liderazgo es un tipo de poder. La política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que se desea. El liderazgo surge por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas. De lo anterior se desprende que no es liderazgo:

- La autoridad establecida de manera contractual, que se ejerce en el momento de la acción.

- El poder que abusa desmedidamente de las personas y las actividades que estas llevan a cabo

- Las acciones políticas que buscan la conveniencia o el bienestar de un solo individuo, sin pensar en los demás.

Al respecto Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2006) señalan “La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores”(p.12). Sin seguidores no puede haber líderes. El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.

La verdadera esencia del liderazgo comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos tal como lo indica Silíceo (1997) en su libro Líderes para el siglo XXI “ser líder es influir en las personas para el logro de un determinado fin, que es valioso para la organización”

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Gandhi fue un personaje que no contaba con estudios formales, pero sus valores e influencia lograron la liberación de la India del imperio británico. Entonces ¿Qué es influencia?, ¿Qué es carisma?, ¿Qué son los valores? se requiere de su análisis para comprender de manera efectiva la **esencia del liderazgo**.

La palabra **carisma** hace alusión a un conjunto de talentos y creatividad que posee una persona, y que son empleados para crecer y hacer crecer a otros.

La **influencia** debe ser considerada como un término positivo, debido a que la mayor parte de las ocasiones se utiliza como sinónimo de manipulación o condicionamiento. Respetar, amar, valorar, tener fe, encauzar, unir y visualizar, son actitudes contempladas como parte de la influencia positiva.

Los **valores** implican ciertos principios que rigen el comportamiento de los seres humanos. Se adquieren en la casa, con la familia y se ratifican durante la vida. Son aplicados también en la vida profesional. Entre estos valores, se encuentran la honestidad y el respeto; por ser valores universales, su esencia no es afectada por el espacio o tiempo. Los tres conceptos anteriormente enunciados: influencia, carisma y valores, confirman la verdadera esencia del liderazgo.

### **Estilos de Liderazgos**

El liderazgo nace directamente de la inteligencia, del poder y carisma personal, del deseo, del compromiso y de la voluntad de hacer las cosas que los demás están menos dispuestos hacer. Comprenden lo que están haciendo y hacen un esfuerzo consciente para desempeñar su papel y lo desempeñan tan bien que a veces se convierte en una segunda naturaleza, en tal sentido manifiestan diferentes estilos.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

**Líder Autocrático.** Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.

**Líder Democrático.** Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

**Líder Visionario.** El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora.

**Líder Conciliador.** El líder conciliador busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos. Su forma de gestionar consiste en crear fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad.

### **El Líder en la Toma de Decisiones**

Otro de los elementos importantes de la dirección y que va ligado estrechamente al liderazgo, es precisamente la toma de decisiones; la cual puede interpretarse como elección correcta entre varias alternativas. La decisión implica una forma para lograr una finalidad concreta y deseada. Existen dos tipos de decisiones: estructuradas y no estructuradas.

**Programadas o estructuradas.** Básicamente son las de rutina y se repiten constantemente. Un ejemplo es el buzón de quejas y sugerencias en cualquier negocio. El seguimiento de esta comunicación entre el cliente y la empresa suele ser de la misma forma todo el tiempo.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

**No programadas o no estructuradas.** Se enfocan más a situaciones que no son de rutina, que sean novedosas o verdaderamente complejas. En este caso no existe un procedimiento concreto para resolver ciertos problemas cuya solución se desconozca casi en su totalidad. Por ejemplo, en las teleconferencias que en ocasiones llevan a cabo algunos directivos con sus colaboradores más cercanos para reducir ciertos costos de operación, puede suceder que en el momento de la transmisión, exista una falla en el sistema y que atrase la junta o asamblea.

### Teorías del Liderazgo

Las teorías de liderazgos mayormente aceptadas son las de los rasgos, las conductuales y la de contingencia y situacionales.

**Teorías de los Rasgos.** Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Las teorías de los rasgos de liderazgo se refieren a los estudios que se realizaron (y que aún siguen en proceso) sobre las principales características de los líderes.

Destacan las características físicas, sociales, de personalidad, así como los aspectos esenciales sobre la forma de trabajar. De acuerdo con estas aportaciones, es común que los líderes posean, rasgos físicos como una estatura significativa y mirada imponente. Entre los rasgos sociales destacan la diplomacia, estudios, ímpetu y seguridad. Los atributos de personalidad están representados por cierto grado de madurez, la iniciativa y aceptación de la responsabilidad.

**Teorías Conductuales.** Este grupo de teorías tiene como característica principal establecer la diferencia de comportamiento entre quienes son líderes y quienes son gerentes. Entre estas destacan las que se relaciona

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

con la forma en que los líderes delegan su autoridad para establecer los estilos de liderazgo.

**Teorías de la Contingencia y Situacional.** En estas el líder tiene la opción de comportarse de acuerdo con los riesgos y circunstancia que se presenta. La contingencia básicamente es un riesgo, por lo que la conducta del líder depende de los subordinados, de las tareas y de las variables del grupo. Siendo que estas son las teorías más aceptadas porque permite al líder ajustarse a las necesidades del contexto y de los grupos se describen seguidamente los planteamientos de dos autores.

Así Fiedler explica que la conducta del líder depende de la situación favorable o desfavorable que presenten los subordinados. Propone tres dimensiones: las relaciones del líder, la estructura de la tarea y el poder del puesto. Los líderes que conservan buenas relaciones con los empleados, tienen una mayor influencia sobre ellos.

Asimismo, cuanto más estructurado esté el trabajo, más favorable será la situación y no presentará ningún problema. Según estos presupuestos el líder con poder por posición ejercen mucha influencia sobre sus seguidores, cuanto mayor sea el poder que tenga, más favorable será la situación.

Por su parte, Hersey y Blanchard señala que los niveles de conducta que tenga el líder al estar dirigiendo una organización, dependen de los niveles de disposición de los subordinados, quienes aceptarán o rechazarán al líder independientemente del comportamiento que éste posea.

Según estos autores el líder tiene que dirigir la empresa hacia la efectividad y la eficiencia para crear una organización que sabe a donde va y en la que todo el mundo está comprometido y organizado para la puesta en marcha de una visión consensuada. Blanchard (2006) plantea que el líder “debe ser capaz de manejar la energía y de cambiar el estado físico de la gente” (p.115). Esto es al modo como la gente actúa dentro de la organización, convirtiéndose en animador y alentador de la gente.

## II. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Los desafíos de la sociedad contemporánea compleja y diversa exigen que los líderes y sus equipos de trabajo aplique colectivamente su inteligencia y competencia en la tarea que solamente ellos pueden hacer, esto implica generar compromiso y comprometer líderes con diferentes estilos y agendas, este tipo de liderazgo es lo que a efecto de este texto es lo que hemos denominado liderazgo estratégico.

En tal sentido, el capítulo desarrollo brevemente el liderazgo transformacional, transaccional, transpersonal y el coaching como aspectos claves que deben considerarse en el liderazgo estratégico. Así mismo plantea las funciones que deben caracterizar este tipo de liderazgo, para concluir con el liderazgo estratégico propiamente.

### **El Liderazgo Transformacional**

Este tipo de liderazgo va más allá de la noción del intercambio. Burns (1970) mencionó que el liderazgo transformacional incluye dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real. En este contexto, ambas partes se impulsan para ser mejores personas, y motivan una transformación que beneficia al aspecto que más interesa a cada uno.

Existe un compromiso para satisfacer aspiraciones y metas en una organización. El objetivo de este liderazgo es cambiar lo que rodea a las partes para mejorar su calidad de vida. Como ejemplo de este liderazgo se tiene a Rachel Carson, bióloga marina y maestra en ciencias en 1932, cuando las mujeres no eran científicas y, por lo tanto, tampoco ocupaban empleos a ese nivel. Se hizo escritora de la naturaleza y a través de las letras denunció el maltrato al medio ambiente. Fue ampliamente premiada, reconocida y remunerada por su labor.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

A los líderes transformacionales también se les considera carismáticos, estos evolucionan más que el transaccional, puesto que fomentan un aumento en el desempeño de los trabajadores en porcentajes más elevados de lo que ocurriría en un enfoque transaccional.

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional tiene su origen en las ideas de liderazgo carismático planteado por House citado por Boss y Riggio(2006). Se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. Opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización, enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas.

Según Varela(2010) el líder transaccional reconoce los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensa siempre, siempre que los seguidores cumplan las tareas que especifique el líder. En este caso existe cooperación entre las dos partes: ambas reciben premios y también castigos. Se reconoce una relación de dependencia ya que el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines y éste, a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder.

Para Molero y col(2010) en este estilo de liderazgo existen dos dimensiones: recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensa o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos y (b) administración por excepción que se da cuando el líder interviene, únicamente, para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que por lo general se da mediante críticas negativas.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Este tipo de liderazgo resulta funcional en el contexto de empresas tradicionales, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

### **Liderazgo Transpersonal**

Es un proceso a través del cual el líder se desarrolla y promueve activamente el aprendizaje de sus colaboradores para alcanzar propósitos compartidos, que conduzcan al bienestar personal, organizacional, social y global. De acuerdo Rubino y Amat (2008) tiene cuatro elementos fundamentales:

1. Considera que la persona se convierte a sí mismo en líder, guiados por elementos éticos y morales; así como por principios sociales y globales, que poseen el potencial de producir bienestar para la mayoría.

2. Promueve el desarrollo de otro para que se muevan hacia niveles cada vez más alto en su desarrollo personal y social.

3. Remueve del líder el poder para influir, hacer cambiar y transformar hacia la interdependencia: líder, colaborador y contexto, el proceso de toma de decisiones compartidas y el cambio. El líder propicia el crecimiento y el cambio; pero al mismo tiempo reconoce, que durante este proceso, la persona puede autopromover su desarrollo.

4. Mueve al líder de la concepción externa a la combinación de lo interno y lo externo. Este líder establece que las personas son lo que sus congéneres, comunidades y sociedades hacen por ellos como grupo. Al mismo tiempo lo que cada uno hace por sí mismo como persona.

El liderazgo transpersonal lleva implícito en su definición una dimensión de desarrollo personal y social para el bienestar de todos. La sola consideración de la dimensión influencia sobre otros, que hasta ahora se ha

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

usado, a juicio de los autores, es limitante y proporciona al liderazgo un rango de ordenador y proveedor de estructura que irrespeta a las personas que necesitan y tienen derecho de intervenir en las decisiones que los afectan.

### **Coaching como Liderazgo**

**Una** de las estrategias que despunta hoy en día para capacitación de líderes organizacionales es el coaching, quizás, por lo que supone de apoyo a los colaboradores para el logro más eficiente de resultados. En un mundo necesitado de eficiencia y racionalidad en el uso de recursos, capacitar a las personas para que sean capaces de lograrlo se convierte en una prioridad.

El coaching consiste en un proceso de acompañamiento individual centrado en las necesidades de mejoramiento del participante y ajustado a su ritmo. De acuerdo con lo expresado por Jericó (2002)“el coaching se lleva a cabo a través de reuniones, donde el coach o entrenador se reúne con el participante o persona a que se le va a desarrollar”(p. 8).

Esta misma especialista destaca que un coach es un profesional que ayuda a que otros profesionales sean mejores en el desempeño de su trabajo. Trabaja con objetivos definidos y en plazos de tiempo limitados y colabora a que los profesionales cambien sus comportamientos o competencias para ser más eficientes y es este último aspecto donde radica su importancia como herramienta de liderazgo.

Distintos especialistas en el tema coinciden en destacar las siguientes como las funciones vitales de un coach:

Brindar retro información permanente a fin de encauzar los cambios y sostenerlos en el tiempo.

Fomentar la consciencia de equipo.

Acompañar a la organización y sus miembros en momentos vitales.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Potenciador del desempeño de las personas, no con consejos sino con el estímulo de la reflexión y la acción asertiva.

Mediador en procesos de resolución de conflictos en los equipos de trabajo.

### **Tres Areas del Liderazgo Estratégico**

Un líder estratega puede cumplir muchas funciones, pero a efecto del texto se consideraron tres: líder de equipo, mentor y autoliderazgo

1. Liderazgo de Equipo. Los equipos son un conjunto mínimo de personas a quienes se les encarga una labor, por lo que siempre existe un líder que da orientación y fomenta el compromiso entre los miembros para el logro de toda actividad. El trabajo se desarrolla en armonía y con respeto. Esta área se desarrolla ampliamente en el capítulo cuatro.

Mentoring. El líder, en este caso, se convierte en un guía para cada uno de los miembros del equipo, comparte su conocimiento y esfuerzo de tal forma que los empleados obtienen nuevas expectativas para trabajar. El mentoring constituye otra de las áreas para el ejercicio del liderazgo estratégico que permite conducir a los seguidores hacia su desarrollo y consolidación. Como tal se caracteriza por el ejercicio de un mentor, el cual basado en sus conocimientos y experiencias conduce a los miembros del equipo hacia el logro de sus metas.

Este mentor desarrolla su labor gracias a las experiencias profesionales acumuladas durante su desarrollo profesional. Debe comprenderse la palabra mentoring como la acción de ser un mentor, es decir, una persona que orienta a otras, con base en sus conocimientos y experiencias, hacia su desarrollo personal y el logro de objetivos.

Como estrategia de liderazgo el mentoring requiere una serie de condiciones que Valderrama (2009) resume en los siguientes puntos: estar

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

cerca del mentorando, crear una relación de confianza y compromiso, explorar y escuchar con empatía, retar y ayudar a redefinir y resolver problemas, construir comprensión y capacidad, apoyar la acción autónoma.

Está claro que la función básica del mentor es la de guiar al mentorando para que éste avance en su desarrollo personal y contribuya con el desarrollo organizacional. Para ello, el mentor debe comunicarse en forma asertiva, brindar feedback de manera constructiva, ofrecer opciones y alentar.

En el desarrollo del proceso del mentoring se cubren cuatro etapas, de acuerdo con lo planteado por Soler (2005). Estas etapas son: (a) Inicio. Orientación. Construcción de la base, (b) Desarrollo del proceso de mentoring como tal, (c) Separación. Disolución de la relación y (d) Redefinición de la relación.

**Autoliderazgo.** Sin la automotivación y la capacidad de influencia que los mismos líderes ejercen, no se lograrían resultados benéficos para el grupo y para la organización en general. Esta capacidad se considera una habilidad productiva. De acuerdo a Leider(2006) el cambio real depende de lamotivación y delautoliderazgo tanto de los líderes como de los seguidores. Esto por tres elementos que según elautor son:

-Todo cambio es un autocambio. Todo cambio es una elección, no hay modo de realizarlo de modo agradable y ordenado.

-Con elcambio se producen emociones Se requiere un arte de llderazgo con las personas que leshaga sentirse escuchada. La esencia del proceso de cambio es el arte de escuchar.

-El cambio requiere Autoliderazgo. Los lideres deben examinar continuamente su interior para decidir què es lo que quieren, què es lo que valoran.

El autoliderazgo es la esencia del liderazgo y de todo cambio individual, de equipo y organizacional,se basa en conocerse a sì mismo y en buscar asesoramiento fiable, exige valentía. Muchos grandes pensadores desde

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Tales (Conócete a ti mismo), Shakespeare(Sè fiel a ti mismo) y Gandhi(Tu debes ser el cambio que deseas ver en el mundo) nos han instado a mirar en nuestro interior para la guía del liderazgo.

En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación. Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos.

Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la construcción de nuevos conocimientos, desarrollo de competencias, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar. La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante esta se obtienen mejores rendimientos.

### **Liderazgo Estrategico**

El liderazgo estratégico es entendido como la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos. Se orienta a resultados y dado que la mayor parte de los enfoques existentes están orientados a características individuales u organizativas; el liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos. Mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia.

Esto es, en el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en sí mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

los resultados de las empresas y de las entidades públicas del sector, no la confirmación de los resultados teóricos. Los modelos, por definición, tienen siempre fallos, y por eso deben ser solamente referencias y no un fin en sí mismo, tal como sucede con muchas de las propuestas tradicionales.

El Liderazgo Estratégico es un concepto estratégico ve el liderazgo no en abstracto o como un objeto de estudio y de teorización, sino como un concepto estratégico de la empresa. Siendo este el proceso más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, entonces, la verdadera búsqueda de diferenciación y de ventaja competitiva pasa por la diferencia y éxito en los procesos de liderazgo de la empresa.

Las mejores empresas a largo plazo son aquellas que tienen un mejor liderazgo a lo largo del tiempo. Son aquellas que desarrollan líderes de forma sistematizada. El concepto de liderazgo estratégico se asienta en tres características importantes: alineación, orientación al liderazgo en sí mismo y estilo o marca de liderazgo. Tal como se muestra en la figura 1 el liderazgo estratégico se enfoca en la alineación de estrategia, organización y competencias.



Figura 1. Alineación en el Liderazgo Estratégico

En primer lugar, el liderazgo estratégico parte de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura y lagunas percibidas de la

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

organización y competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia.

Cuando la estrategia cambia, se modifican también las necesidades de liderazgo. Las características de la organización, en relación con la cultura existente y con lagunas que son percibidas por los colaboradores de la organización deben también determinar el tipo de liderazgo que debe ser desarrollado y ejercido.

La mayor parte de los enfoques de liderazgo están orientados hacia los individuos. Trabajar el individuo no es lo mismo que trabajar la organización como un todo. La mayor parte de las acciones de formación enfocadas al individuo y no a la organización son dinero perdido, a la espera de que además den resultados. En muchos casos, el individuo debidamente estimulado por la acción de formación sale de la organización, más tarde o más temprano, porque ésta no acompaña su nuevo estado de espíritu y de desarrollo.

El desarrollo eficaz del liderazgo debe estar basado en programas de desarrollo de liderazgo debidamente alineados con los objetivos estratégicos a conseguir, en un adecuado análisis organizacional y en la definición de un estilo o marca de liderazgo adecuado a la organización. Una vez plasmada esta definición, deberá efectuarse una evaluación de las personas de la empresa que abarque el desarrollo, diseñando una vía de liderazgo que identifique las necesidades de liderazgo de la empresa para el futuro.

El liderazgo estratégico se refiere a la ideología de la organización, la identidad, la misión, la visión y es vista desde el macroentorno para diferenciar sus competencias básicas. Varias evidencias empíricas se han realizado para afianzar el tema del liderazgo estratégico como eje central en la competitividad de las empresas; tales como su efecto en la innovación, la supervivencia y la satisfacción laboral, ya sea de forma individual como también en el aspecto del liderazgo colaborativo.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Como se ha evidenciado, el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo en varios aspectos de la competitividad de las organizaciones. Puede marcar el rumbo, las pautas y las metas de las organizaciones. Puede seguir una variedad de enfoques que van desde consideraciones puramente económicas, al énfasis en el recurso humano y el buen trato al cliente.

Las habilidades del liderazgo estratégico son las que manejan la estrategia como un proceso de aprendizaje en las organizaciones. Desde los inicios del siglo XXI hasta los actuales momentos, las herramientas de la estrategia se amoldan con las nuevas aproximaciones del pensamiento estratégico, que incluyen la turbulencia, las etapas alejadas del equilibrio, que mediante la ejecución de un acertado liderazgo estratégico se puede perdurar en el tiempo. Cuando los ejecutivos comprendan el quién, qué y cómo de este tipo de liderazgo, estos podrán contribuir a la perdurabilidad y competitividad de sus respectivas organizaciones.

### III. EL LIDERAZGO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es una de los conceptos más controvertidos de los últimos años, debido al conflicto que ha generado entre la dirección, los empleados y la transformación de los procesos empresariales. Esto se debe a que el cambio, en muchos casos, está estrechamente relacionado con reducciones de personal, procesos técnicos más eficientes y automatizados; así como la implementación de tecnologías que relegan a las personas. Es un hecho indiscutido que las organizaciones necesitan cambiar para adaptarse al entorno.

En un mundo cambiante las empresas se encuentran sometidas a diferentes requerimientos tanto del mercado como de los entes regulatorios, que los obligan a innovar y por tanto a modificarse. El cambio llega por varios motivos: reducción en los crecimientos corporativos, una competencia agresiva, el ritmo de crecimiento de la tecnología a nivel mundial y su consecuente reducción de costos.

Pero ¿Cómo hacer para que se produzca el cambio? El primer paso en el proceso de implementación es la comunicación a los miembros de la organización, para lograr de su parte un compromiso total con el proceso. Comprometer en la idea del cambio al punto de que la gente que participe quiera que este suceda lo más pronto posible. Algunas empresas nombran gerentes de cambio para asegurar el resultado positivo del mismo, involucrando a toda la organización y a sus miembros.

#### **Innovación y Cambio**

Uno de los temas de mayor relevancia en las organizaciones actuales es del cambio organizacional. Este se ha vuelto parte de la cotidianidad de muchas y diversas formas, en ocasiones provienen de la tecnología, en otras

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

de los procedimientos, en otras de la materia prima, de la estructura del equipo.

En razón de ello el líder debe estar presto y capacitado para estimular y afrontar el cambio organizacional de la manera más eficiente, modelando con su conducta e indicaciones la asimilación y adaptación tan necesarias hoy. Es común escuchar hoy en día la idea de que estancarse es atrasarse. Para las organizaciones y los equipos de trabajo esta expresión alcanza niveles dramáticos, ya que la tecnología y los procedimientos se renuevan día tras día.

Son diversos los ejemplos en los que organizaciones exitosas se confían en el éxito obtenido descuidando el cambio y la innovación con efectos devastadores por la pérdida de empleos directos e indirectos y de posicionamiento en el mercado. Una de las estrategias que ha mostrado ser útil para el estímulo del cambio en la organización es la innovación.

Los líderes conscientes de la importancia de ello generan ambientes de trabajo en los que el respeto mutuo, la amplitud para compartir ideas y la comunicación asertiva, generan el clima necesario para el análisis de ideas relacionadas con el trabajo. De acuerdo con Chiavenato (2009) el proceso de innovación en las organizaciones se desarrolla siguiendo las siguientes etapas: la creación de ideas, la experimentación inicial, determinación de la viabilidad y aplicación final.

Asumido el cambio organizacional como algo inminente y necesario, debe notarse la necesidad de la disposición individual para ello. Mal puede una organización afrontar los retos y desafíos de la innovación y creatividad para mantenerse competitiva, si las personas que la componen no son sensibles a ello.

Es, precisamente, en esa preparación actitudinal de la gente en donde los líderes desempeñan un rol clave. Deben ellos poner en práctica acciones

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

perfectamente planificadas y coordinadas para crear y mantener el clima de aceptación y asimilación de los cambios.

Pensando en la participación de los líderes como gestores de cambio organizacional, Chiavenato (2009), destaca algunas acciones claves a desarrollar con los colaboradores a fin de convertirlos en agentes promotores de cambio e innovación:

Lograr que los colaboradores sean conscientes de la necesidad del cambio.

Incentivar el deseo de participar y apoyar el cambio.

Capacitar para ofrecer los conocimientos y habilidades necesarios para implantar el cambio.

Reforzar consistentemente los comportamientos pertinentes al cambio para así lograr mantenerlo.

### **El Papel del Líder en el Cambio**

Ramírez (2007) en su libro El liderazgo del cambio en períodos de crisis habla del papel del líder en los procesos de cambio organizacional:

El líder no es el artífice del cambio, la organización como un todo lo es. El líder no es el que determina qué es lo que hay que hacer para superar la crisis, la organización en su conjunto lo hace... ¿Entonces para qué el líder? para despertar en la organización un sentido de insatisfacción constructiva con el presente o con el futuro. Para ayudarle a la organización a entender lo que está pasando y lo que puede pasar, para ayudarle a desarrollar una visión acerca del futuro y para unir las energías de la organización para llevar a cabo las acciones necesarias para recuperar el rumbo hacia el futuro. El líder debe ayudarle a la organización a entender y a actuar, pero no la puede sustituir.

Las empresas que han logrado superar con éxito tiempos de cambio en su entorno, lo han hecho por su capacidad de adaptación, por su capacidad de convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas. La

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

tarea de los líderes es movilizar a la gente de toda la organización a hacer el trabajo adaptativo, es decir, a adaptar su comportamiento de manera que puedan salir adelante en el nuevo ambiente competitivo y cambiante.

En lugar de proveer respuestas, los líderes deben desarrollar la capacidad de hacer preguntas difíciles. La solución a los problemas adaptativos está en la inteligencia colectiva de los empleados de la organización. Todos deben asumir nuevos enfoques y nuevos comportamientos que lleven a la organización a encontrar el camino necesario para el cambio.

El proceso del cambio se lleva a cabo por una necesidad determinada, ya sea por motivaciones externas, como: el medio económico o gubernamental, el medio ambiente, los gremios y la competencia; o por motivaciones internas, tales como: procesos ineficientes, implementación de tecnologías, reducciones necesarias de costos para no perder nivel de competitividad. En ocasiones es una combinación de las dos, llevando a la necesidad de un cambio organizacional para mantenerse en competencia.

Una de las estrategias más importantes para lograr la complicidad masiva y reducir la resistencia es hacer participar. Para lograrlo, se debe empezar por comunicar a todos los niveles de la organización la importancia de su involucramiento en el proceso.

Grouard y Meston, en su libro Reingeniería del Cambio (1995) indican que la comunicación juega un papel importante para propiciar la participación del conjunto de los trabajadores en el proceso del cambio, en las primeras instancias del mismo. La comunicación debe, por una parte, hacer hincapié en el aspecto participativo del proceso y en el hecho de que cada uno, en la empresa, debe sentirse implicado, y por otra, explicar cómo cada uno puede participar y colaborar con sus ideas.

El empleado comienza así a formar parte del proceso de cambio, a aportar sus ideas y a defenderlas. Esta primera participación crece o refuerza

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

la adhesión a la visión, a su proceso de puesta en marcha y a los ejes de mejora. A partir de ese momento, el empleado se integra cada vez más pero, sobre todo, se compromete más a la medida que va colaborando y percibiendo el impacto potencial de su trabajo en la solución considerada como viable.

En otras palabras, aporta sus ideas o sus recomendaciones, las defiende y las enriquece con las de sus colegas. Gracias a este compromiso obtiene los primeros logros lo cuales pueden ser opciones estratégicas importantes consideradas a nivel de los ejes de mejora; basadas en sus ideas y la puesta en marcha de mejoras inmediata.

Los líderes deben promover el trabajo en equipo constructivo sin dejar de lado aquellas buenas ideas que pueden ser valiosas al momento de la implementación del cambio. También es importante recurrir a la evaluación de los progresos del cambio a la luz de diferentes puntos de vista de las diferentes áreas de la organización y obtener de estas la visión para luego plasmarla en la evaluación del proceso y obtener la percepción general y cómo afecta ésta los valores de las personas y la identidad corporativa.

Como toda acción humana, el ejercicio del liderazgo no está exento de la reflexión **ética**, es decir, la reflexión en torno a la manera correcta de ejercerlo. Mucho de la vida y desarrollo de los equipos tiene que ver con este tema y debe centrarse en los medios de los que se vale el líder para lograr el seguimiento de sus colaboradores.

El modelaje de valores humanos como el respeto, la solidaridad, la humildad, la honestidad, entre otros, han de ubicarse con preferencia sobre el chantaje, la humillación, la extorsión y el acoso. En este tema debe estar presente en todo momento para los líderes el hecho real de su función formadora o deformadora por medio del modelaje.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Son varios y diversos los aspectos hacia los cuales debe dirigir su **responsabilidad**. En primer lugar consigo mismo, su salud, su capacitación y sus proyectos vitales. Luego se tiene la responsabilidad para con los colaboradores en aspectos tales como el cumplimiento de promesas, capacitación, comunicación asertiva y oportuna, la responsabilidad para con la organización, sus proyectos, sus metas, su evolución y mejoramiento y la responsabilidad social. En todos los casos cobra relevancia la consciencia del líder y la capacidad de respuesta en función de las expectativas.

El tema de la **confianza** interesa por demás a los líderes que buscan el ejercicio eficiente de su labor, pues su vínculo con la cohesión entre los miembros es esencial. ¿Qué debe hacer un líder para cultivar la confianza entre los miembros del equipo? A decir de Echeverría (2003) la confianza es un juicio que se hace hacia otra persona fundamentado en la sinceridad, la competencia y la confiabilidad que conocemos de ella.

Vale decir que la confianza se construye con base en juicios que se desarrollan como resultado de los procesos de interacción de las personas y de los conocimientos mutuos que se acumulan. La sinceridad está relacionado con la congruencia entre lo que dice y hace una persona, la competencia con su capacidad para cumplir con lo acordado y ambos derivan en el juicio de confiabilidad que le otorgan los otros, es decir, esa persona determinada se conoce como cumplidora de lo que ofrece.

Basados en los planteamientos de Echeverría (2003) es vital que un líder que busca ser eficiente en la conducción de su equipo y apunta a su evolución y desarrollo, cultive la confianza día a día en los procesos de interacción, atendiendo a que sus actos sigan sus palabras, a ofrecer sólo aquello que está seguro de cumplir porque es competente para ello y mantenga el cumplimiento como norma de conducta. Así podrá ser merecedor del juicio de confianza de sus colaboradores.

### **Liderazgo y la Política Organizacional**

La política es un hecho de la vida de las organizaciones, las personas que ignoran este hecho lo hacen bajo su propio riesgo; ya que al estar las organizaciones constituidas por individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses, se plantean conflicto respecto de los recursos. Algunos ejemplos de éstos en cuya asignación no estarán de acuerdo los miembros de la empresa son los presupuestos departamentales, asignaciones de espacio, responsabilidades en los proyectos, y ajustes de salario.

También en las organizaciones los recursos son limitados, lo que con frecuencia vuelve real el conflicto potencial. Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los elementos de la organización satisfarían sus metas. Pero como están limitados no es posible atender los intereses de todos.

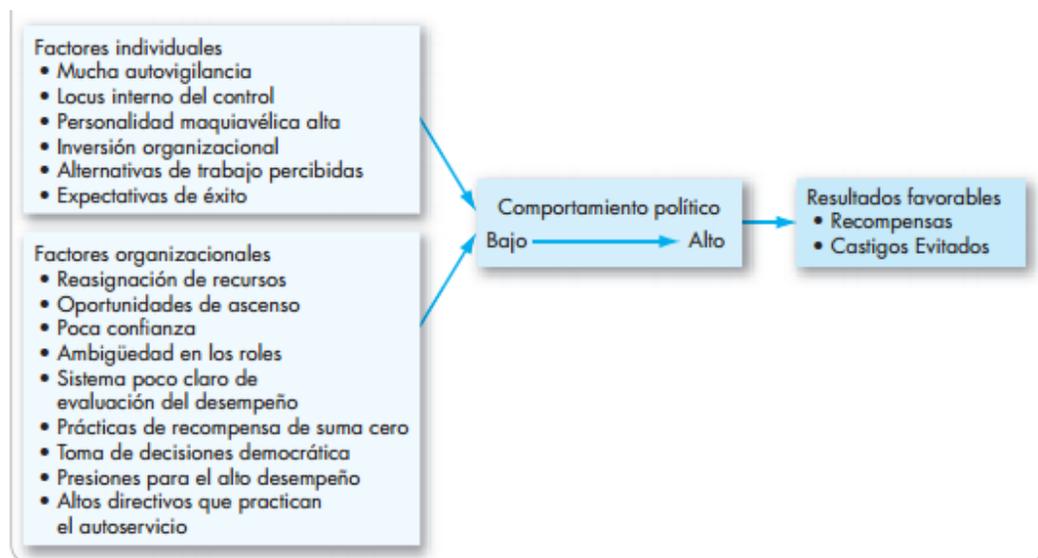
Además, verdad o no, las ganancias de un individuo o grupo con frecuencia son percibidas como si fueran a expensas de otros integrantes de la organización. Estas fuerzas crean competencia entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

Es probable que el comportamiento que alguien considera política organizacional otro lo considere ejemplo de administración eficaz. El hecho no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en ciertos casos sí lo sea; sino que es el punto de referencia de una persona el que determina lo que ésta clasifique como política organizacional.

El comportamiento político en las organizaciones son aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta. Tal definición agrupa elementos clave de la política organizacional.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Este comportamiento cae fuera de los requerimientos de trabajo específicos y requiere de la intención de usar las bases de poder de alguien. Además, la definición agrupa los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos usados para la toma de decisiones cuando plantea que la política tiene que ver con la distribución de las ventajas y desventajas al interior de la organización. Lo planteado se resume en la figura 2, a continuación.



**Figura 2. Comportamiento Político del Líder**

### Liderazgo y Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como lo correcto. Todo el mundo participa en esta, pero por lo general pasa inadvertida. Solo cuando las organizaciones traten de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Las culturas organizacionales son creadas por los líderes de las empresas, y en ellos reposa la responsabilidad de su conducción, modificación y si fuera necesario, su destrucción; todo esto encaminado a la mejora en la efectividad empresarial a través de una cultura vigorosa y acorde con las estrategias. Una cultura corporativa fuerte y apropiada se logra cuando la gerencia la interpreta de forma precisa y tiene la habilidad para pulirla y darle forma; adecuándola a las necesidades cambiantes del entorno.

La misión, visión, políticas y objetivos se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una empresa profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura organizacional, que proporciona a sus miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores. Aunque esta cultura se ve alimentada por ideas y aportes de todos sus integrantes, generalmente la base y la esencia de esta provienen de sus fundadores.

La cultura organizacional es el resultado de un proceso donde todos los miembros de la empresa interactúan e incluye la forma en que se toman las decisiones, en que se solucionan los problemas, el modo en que se aborda el día a día. Según Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica (2008), cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.

La cultura organizacional será una gran fortaleza de la organización en la medida que esté alineada con sus objetivos y estrategias, de lo contrario podrá convertirse en su principal debilidad. Por esta razón es tan importante que en el momento de definir las estrategias se incluyan programas y acciones que ajusten los elementos de la cultura organizacional que impidan su puesta en marcha

## **Liderazgo y Empowerment**

El empoderamiento también se puede relacionar con el liderazgo con la finalidad de ofrecer una fuerza de trabajo, más dedicada, poderosa y creativa. El empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones y establecer un alto compromiso. Tiene cuatro puntos principales:

- El poder que se otorga a los trabajadores.
- La motivación que reciben las personas a través de incentivo.
- El desarrollo mediante la capacitación y entrenamiento necesario y constante proporciona información.
- El conocimiento del liderazgo que se ofrece, abre nuevos horizontes y retroalimenta.

De manera análoga, para que el empoderamiento funcione mejor y se logre que la gente actúe con mayor libertad, se emplean elementos como la información (comunicación), el conocimiento, poder y recompensas.

Una de las distintas estrategias con las que cuentan los líderes de equipos para fomentar el aprendizaje y el desarrollo permanentes es el empowerment, que hacen mención al otorgamiento o cesión de poder por parte de los líderes de equipos, para que los colaboradores tengan la libertad de intervenir en la toma de decisiones y ejecución de actividades que permitan un logro más eficiente de los objetivos.

Así, se tiene que Sykes (1995) hace referencia al objetivo positivo implicado en el término alusivo al sentido de autonomía, sensación de control y satisfacción que alberga el sentirse con poder. Por su parte Wilson (2004) señala que el empowerment consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder.

Conceptualizado de esa manera, el empowerment representa una estrategia para el ejercicio del liderazgo que supone un conocimiento

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

significativo de las potencialidades, actitudes, aptitudes y competencias de cada uno de los miembros de un equipo, de ello depende su uso adecuado y para que tenga probabilidades de éxito en su aplicación, supone un conjunto de condiciones o elementos que deben ser evaluados en el colaborador. Estas dimensiones según Spreitzer (1995) son: significado, competencia, autodeterminación e impacto.

Significado como valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

Competencia. También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. Se etiqueta como competencia en lugar de autoestima porque el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo y no en la eficacia en general de un individuo.

Autodeterminación. Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

Impacto. Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al locus de control debido que el impacto se ve influido por el contexto de trabajo, mientras que el locus de control es una característica de la personalidad que perdura a través de diversas situaciones.

De esta manera, además de usar los equipos autoadministrados y de adoptar nuevos sistemas culturales abiertos a la comunicación, las empresas

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

tratan de compartir y difundir el poder con todos sus miembros. En tal sentido, los equipos autoadministrados se caracterizan por ser interdisciplinarios y tener un propósito común. Están basados en el supuesto de que tienen una alta participación y se forman por integrantes de diferentes departamentos de las organizaciones.

Son muy exitosos porque las diversas decisiones son tomadas por ellos y no necesariamente por el supervisor o jefe inmediato. Los acuerdos a que se lleguen van más allá de las propias actividades cotidianas o beneficios individuales, pues se sabe que cualquier resultado puede llegar a beneficiar o perjudicar a toda la empresa en conjunto.

### **Liderazgo y Motivación**

El rol del líder es utilizar las propias habilidades de comunicación para lograr que la gente se sienta estimulada durante su desempeño laboral, para lo cual cuenta con el aporte de las diferentes teorías motivacionales.

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas, empezando por las fisiológicas hasta llegar a las de autorrealización, bajo esta teoría se recomienda que los líderes satisfagan las necesidades de orden inferior para que éstas no repercutan negativamente en el proceso de motivación.

Cuando los líderes utilizan la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (motivación extrínseca e intrínseca) lo hacen a través del salario y otros factores de mantenimiento, hasta que el empleado se siente satisfecho con el factor económico. Una vez obtenido el propósito, se procede al enriquecimiento del trabajo haciéndolo más interesante y con grandes desafíos. Muchas empresas utilizan este sistema, entre ellas: Motorola, Polaroid e IBM.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Practicar la teoría de las expectativas en las empresas, resulta una tarea difícil para los líderes, porque sólo funciona para ciertos contextos. Esta teoría depende en mucho del autocontrol que tenga el empleado para dominar su destino y encauzar sus esfuerzos a esa meta; algunas personas pueden ayudar propiciando ciertas condiciones, pero todo depende de la persona a la que se le quiera motivar, ya que el líder no puede inculcar el autocontrol.

Mediante la teoría del reforzamiento, muchas empresas (como 3M y Frito-Lay), han logrado aumentar su productividad por encima de las normas y el nivel de eficiencia y también han conseguido mejorar la puntualidad de los trabajadores. Dichas organizaciones han implantado un sistema de recompensas reconociendo las necesidades de sus empleados. Parte de la eficiencia radica en que los líderes nunca dejan pasar un día sin un elogio sincero, como tampoco se abstienen de hablar con el empleado sobre el desempeño mediocre.

La teoría de la equidad es un poco más difícil de implantar para los líderes, pero no es inalcanzable; para llevarla a cabo únicamente se requiere de un exhaustivo estudio de la competencia, analizando los puestos, sus actividades y las recompensas que reciben cada uno de sus trabajadores. De este modo, es posible establecer la igualdad en la organización de interés. Los directivos que lo practican comienzan por la teoría de los dos factores, que pregona la motivación intrínseca y extrínseca.

En el caso de la teoría ruta meta, los líderes que conocen bien la trayectoria de cada puesto de trabajo en su organización son los verdaderos mentores o los que apoyan directamente a sus empleados para que crezcan dentro de la empresa y logren las metas deseadas. Cada líder, utilizando su forma de comunicarse puede alcanzar a grandes resultados empresariales, motivando adecuadamente a sus trabajadores.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La motivación es uno de los determinantes del comportamiento humano. Es común que las personas al observar el comportamiento de los demás se pregunten por lo que les motiva. En sentido muy general, se podría decir que el comportamiento voluntario de una persona, es decir, aquel comportamiento que no está sujeto a la coacción y que por lo tanto se encuentra dentro del ámbito de la voluntad y la autonomía el ejecutarlo o no, puede responder a las demandas u ofertas del entorno, a las inclinaciones o razones personales o a una combinación más o menos equilibrada de ambos extremos.

En razón de lo anterior, es vital para el líder reconocer que a los fines de estimular la eficiencia en el equipo de trabajo debe recurrir tanto a los incentivos, es decir, ofrecer estímulos con el potencial de reforzar el comportamiento eficiente, como al reconocimiento de los motivos o razones internas que las personas tienen para hacer algo y, en atención a ellos, brindar las oportunidades de desarrollo y crecimiento personal para cada quien. Es precisamente por la importancia que tiene la motivación en la determinación del comportamiento y al rol activo de los líderes en la dinámica de los equipos de trabajo.

Corresponde al líder en los equipos de trabajo estar atento tanto de las aptitudes, actitudes e inclinaciones personales de la gente en relación con las tareas que realiza, como de las acciones que puede ejecutar él para incentivar la eficiencia del equipo. Lo primero es clave pues le coloca en el camino para descubrir y conocer los motivos que mueven a sus colaboradores, lo segundo le adentra en el terreno de las diversas estrategias para el incentivo de sus colaboradores.

Descubrir las tareas propias del equipo hacia las cuales determinado colaborador manifiesta especial inclinación puede ser una de las claves para lograr un elevado nivel de satisfacción y compromiso con la organización por parte de esa persona, con lo cual gana, no sólo ella al hacer lo que le gusta y

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

hacia lo que se inclina con preferencia, sino que también gana el equipo pues la eficiencia de esa persona en tales tareas cuenta con altas posibilidades de desarrollo.

Por otra parte, al poner en práctica estrategias para incentivar la eficiencia también se apuntala el desarrollo del equipo. Actividades como la evaluación del desempeño y el reconocimiento que la misma supone, tanto en términos de lo logrado como de lo que falta por lograr, la capacitación permanente y la participación activa en la toma de decisiones en relación con su trabajo, son entre otras, algunas de las vías por las que puede optarse para estimular la eficiencia en los equipos de trabajo.

Al estudiar las motivaciones del comportamiento social McClelland (1989) reconoce que están presentes en distinto grado en todas las personas. Así, todas las personas poseen motivación a la afiliación, al poder y al logro, sólo que en distinto grado. El nivel de desarrollo de cada una determina lo que se conoce como el perfil motivacional, destacando el hecho de que las personas con una motivación al logro dominante son las que más probabilidades tienen para desarrollar un comportamiento eficiente, tanto en el trabajo como en cualquier área de sus vidas.

Estar pendiente de esta realidad en las necesidades y motivaciones de la gente es crucial para que el líder pueda canalizar la eficiencia en los equipos de trabajo, estimulando de manera permanente y de muy variadas formas la motivación al logro, es decir, destacando la importancia de plantearse metas y de actuar en consonancia con estas, de proyectarse a mediano y largo plazo, de planificarse y de buscar activamente el mejoramiento continuo.

Desde este punto de vista una persona orientada al logro presenta las siguientes características: les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas, tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados,

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando, se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas, búsqueda de la excelencia, apreciación del futuro a mediano y largo plazo, así como se fija metas sucesivas.

Cuando se participa en equipos, sobre todo en los casos en que el trabajo de los otros o su desempeño está comprometido o ligado al de uno, es vital estar consciente de la propia responsabilidad y de su alcance. Sumirse en excusas y desarrollar una explicación focalizada en factores siempre ajenos a sí mismo, sobre todo en las situaciones de fracaso, puede que conduzca a la persona a vivir como una víctima del entorno, incapaz de tomar la iniciativa personal. Para los líderes es esencial estar pendientes del tipo de atribución que desarrollan, tanto él como sus colaboradores, pues ello representa, en muchos casos, una oportunidad de crecimiento, tanto individual como colectivo.

#### IV. LIDERAZGO DE EQUIPOS

El liderazgo de equipos se aplica a cualquiera de los aspectos desde su formación, evolución y desarrollo. En estos es importante el manejo de conflictos y la conducción adecuada durante las reuniones. Entre las nuevas aportaciones al estudio de los equipos, se encuentra el modelo de Carmill, que establece dos puntos de vista durante el desarrollo de los equipos, uno positivo y otro negativo; durante el primero se logra una mayor unión entre los integrantes del conjunto y durante el segundo sin la intervención del líder; puede haber divisiones.

Un equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

##### **Factores en el Trabajo de Equipo**

Hay ciertos factores que intervienen en la asignación del personal a los equipos, entre estos, es posible mencionar:

Aptitudes. Todo miembro de un equipo de trabajo necesita tener cierto grado de conocimientos, habilidades y aptitudes para que logre tener éxito. En primer lugar, en el equipo deben incluirse personas con experiencia técnica; es importante, también, que cuenten con la aptitud precisa para resolver problemas y tomar decisiones. Por último; es indispensable mostrar aptitudes personales para resolver conflictos, escuchar y retroalimentar.

Las diferencias individuales constituyen un aspecto a considerar para la comprensión del comportamiento organizacional. Cada persona tiene su forma de ser y actuar en el mundo, no cabe duda. Esa particularidad se encuentra condicionada por múltiples factores entre los que se encuentran la genética y el aprendizaje social. Si un líder no está atento a dichas

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

diferencias puede cometer errores de juicio o apreciación al momento de canalizar al equipo hacia el logro de sus metas.

En cierta medida las distintas definiciones de **personalidad** desarrolladas a lo largo de los años, reflejan la idea de que la misma es un componente subjetivo que determina las reacciones y valoraciones que desarrolla una persona. Cloninger (2003), por ejemplo, la conceptualiza como “las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (p.3). Destaca que en el estudio de la misma destacan tres aspectos fundamentales: la descripción, dinámica y desarrollo.

En cuanto a la descripción de la personalidad se han desarrollado distintos enfoques destacándose por su uso en el mundo de las organizaciones aquellos que la comprenden como un conjunto de rasgos capaces de determinar el comportamiento. Esta manera de comprender la personalidad ha sido ampliamente utilizada en procesos como la selección de personal por medio de la aplicación de test o pruebas psicológicas válidas y confiables que brindan resultados sobre la dinámica de distintos rasgos de personalidad en un sujeto.

En tales aplicaciones se parte de la premisa de que el conocimiento de los rasgos de personalidad permite predecir, en cierta medida, el comportamiento. En tal sentido el Modelo de los cinco grandes factores de la personalidad plantea que estos son: extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a las experiencias.

Roles. Las personas que conforman un equipo de trabajo tienen diferentes necesidades y puntos de vista para realizar los trabajos que se les encomienda. Así como en una familia, cada uno de los integrantes tiene preferencias distintas, en los grupos de trabajo sucede lo mismo y de acuerdo con las características de cada miembro es como se contribuye al trabajo.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Diversidad. Existen gerentes que están de acuerdo en que dentro de los equipos de trabajo de la compañía exista diversidad, ya sea de raza, nacionalidad, género y edad, porque piensan que los resultados serán óptimos. Desafortunadamente la experiencia ha demostrado lo contrario: los equipos demasiados diversos no funcionan eficientemente, porque falla la comunicación.

Tamaño. Existen diversas opiniones respecto al número de integrantes de un equipo: algunos piensan que de cuatro a cinco individuos, es más que suficiente, otros afirman que hasta 10 personas es lo aceptable. En realidad no se tiene un número definido de personas para conformar un equipo de trabajo, ya que esto varía de acuerdo con las necesidades del proyecto y la visión de las empresas. Por lo general, estos grupos no son muy numerosos.

Preferencias. No a todas las personas les gusta trabajar como parte de un grupo o equipo de trabajo: hay individualistas que se sienten amenazados si pasan a formar parte de ellos. En este caso, se sugiere que al seleccionar a los miembros se tomen de un equipo en cuenta las preferencias, aptitudes, personalidad y habilidades

La evolución de un equipo de trabajo no siempre se produce de manera positiva, por lo que algunos autores idearon un modelo denominado Carmill, el cual distingue dos ciclos: constructivo y destructivo. Durante el ciclo constructivo los integrantes comparten la misión, como el aspecto esencial que identifica al grupo; de este modo se logra coordinación, colaboración, comunicación y confianza.

El extremo opuesto es el ciclo destructivo, los miembros se vuelven más individualistas y no comparten ningún objetivo; por lo que provocan falta de compromiso y división en el grupo. El líder debe ser capaz de detectar la parte destructiva y tomar las medidas necesarias para evitar el incumplimiento y la desorganización, ya que durante este proceso se llega a

buscar culpables y se genera desconfianza que puede, incluso, desintegrar totalmente el grupo.

### **Eficiencia del Liderazgo de Equipos**

La eficiencia consiste en la capacidad de utilizar de la mejor manera los recursos de los que se dispone, a fin de lograr un objetivo. Siendo así, resulta vital en cualquier esfera de la vida del ser humano. Se trata de la capacidad para utilizar convenientemente los recursos y conseguir resultados, lo cual, no cabe duda, es más que la capacidad para conseguir resultados, conocida como eficacia.

Al evaluar la eficiencia se considera de manera directa el tema de los costos al realizar algo, dejando claro que se es más eficiente si se logran resultados a menores costos. Cabe aclarar que al hablar de costos, no sólo se piensa en los monetarios o financieros, sino en la muy diversa gama que va desde lo intangible como el tiempo, la energía o la salud, hasta lo muy tangible como el dinero, o cualquier otro recurso físico requerido.

Para quienes ejercen funciones de liderazgo de equipos es vital según Cloninger (2003) conocer que la autoeficiencia, la creencia de que se es capaz de organizarse y seguir cursos de acción para lograr resultados, está relacionada con el nivel de desempeño. Sin embargo, dada su importancia, cabe hacer mención especial al impacto de la ineficiencia en la moral del equipo, la auto y hetero confianza de sus miembros, la estabilidad emocional y en general, en la satisfacción y el compromiso dentro de un equipo. Por ello, un líder eficiente de equipos modela e infunde en todo momento la eficiencia en el logro de las metas.

Vista la relevancia de la eficiencia tanto en el plano organizacional como en el personal, conviene dedicar algunas consideraciones sobre posibles factores de naturaleza intrínseca o subjetiva vinculados a ella. En primer

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

lugar, cabe destacar el papel de los motivos para la eficiencia personal. A diferencia de los incentivos, los motivos son dinamizadores del comportamiento cuyo origen está en el propio sujeto, en el plano de su subjetividad.

Son poderosas razones de corazón que se tiene para hacer algo, es hacer por el placer, por el gusto de hacer, más allá de las recompensas o incentivos que se derivan de ello. En tal sentido los motivos no dependen tanto del contexto ni de los reforzadores ambientales, cosa que si sucede con los incentivos, los cuales en todo caso provienen del exterior, del ambiente físico y social que rodea a la persona.

Los motivos son autógenos y se encuentran muy ligados a las convicciones personales. Por todo ello, una persona que realiza una actividad movida por motivos, en tanto que deriva satisfacción al hacerlo, cuenta con amplias posibilidades de ser eficiente en el desarrollo de la misma, ya que encontrará sentido al realizarlo cada vez mejor.

Junto a los motivos como dinamizador del comportamiento eficiente se puede mencionar también la motivación al logro. Defina por McClelland (1989) ) a mediados del siglo pasado, la motivación al logro es un tipo de motivación social que condiciona los comportamientos asociados al establecimiento de metas y al desarrollo de conductas cónsonas con su consecución. De acuerdo con los planteamientos de éste especialista, esta motivación se diferencia de la motivación a la afiliación y la motivación al poder, todas ellas vinculadas al comportamiento social.

Cabe agregar también a esta lista de dinamizadores subjetivos de la eficiencia personal, el locus de control interno. El **Locus de Control**, como variable predictora de los comportamientos de atribución de causalidad, fue propuesta por Rotter y Murly en 1965 a partir de la teoría del aprendizaje social y posteriormente reformulado por Rotter en 1966.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El locus de control se refiere al lugar en el cual se coloca el acento al momento de buscar explicación de lo que le acontece a una persona. Puede que el acento se coloque en las circunstancias externas, ajenas al propio dominio y el control, con lo cual se estaría en el ámbito del locus de control externo, o bien el acento puede enfocarse en las propias actitudes o comportamientos personales que finalmente desembocan en la circunstancia presente, asumiendo entonces un locus de control interno.

Este aspecto del locus de control se vincula, en muchas oportunidades al tema de la responsabilidad personal. Es vital que en todo momento la persona estime con meditación y consciencia su responsabilidad, ya que ello puede afectar tanto a sí mismo como a los demás.

Otro de los aspectos cruciales en la vida y evolución de los equipos de trabajo es la **responsabilidad personal**. Considerada como la capacidad para dar respuesta de los propios actos, resulta fundamental pues constituye uno de los pilares de la confianza en el equipo. Si falla la responsabilidad en uno de los miembros, es posible que todo el equipo lo resienta y los efectos se proyecten hasta terceros que mantienen expectativas vinculadas a la gestión de dicho equipo.

Junto a la responsabilidad como factor clave de los equipos de trabajo, también se debe ubicar la **flexibilidad personal**. En un entorno tan cambiante y dinámico la posibilidad de seguir siendo eficiente muchas veces depende de la capacidad de adaptación. Aprender nuevos procedimientos, incorporar nuevas tecnologías, comprometerse con nuevas tareas, dejar de lado herramientas utilizadas por mucho tiempo, es entre otras realidades, parte de la dinámica actual en la vida de los equipos de trabajo.

Ello hace relevante, tal vez como nunca antes, el desarrollo consciente de la flexibilidad personal, íntimamente ligada a la capacidad de adaptación. Por flexibilidad personal debe comprenderse la disposición para recibir aportes e innovaciones y de incorporarlos eficientemente en la gestión diaria

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

de actividades. Por supuesto, la incorporación está supeditada al examen crítico y profesional de lo novedoso.

Para la gestión del cambio en los equipos de trabajo esta capacidad se torna cada vez más esencial determinando directamente la evolución y progreso de la organización, o, por el contrario, su estancamiento y fracaso. Corresponde para el ejercicio del liderazgo eficiente, modelar e incentivar en los miembros del equipo esta disposición, a fin de facilitar la innovación y el cambio organizacional.

### **El Conflicto en los Equipos de Trabajo**

El desarrollo de las organizaciones y los equipos de trabajo no está exento de la aparición y desarrollo de conflictos. Estos, bien manejados y orientados hacia su resolución eficiente, contienen el potencial de convertirse en elementos impulsores de aprendizaje y desarrollo, tanto para las personas como para los equipos de trabajo. Un líder eficiente necesita conocer sobre los conflictos, como se originan, como deben canalizarse y cuáles son las acciones más adecuadas frente a determinado conflicto

En primera instancia debe comprenderse que el conflicto hace su aparición cuando se presentan fuerzas que se contraponen entre sí, lo cual es percibido por las partes involucradas. Pueden ser intereses opuestos, puntos de vista divergentes, desacuerdos en torno a algo por hacer, etc. Siempre la oposición está presente a la hora de hablar de conflicto. Incluso al interior de la misma persona pueden aparecer estas fuerzas, dando origen a los conflictos intra personales.

Ahora bien, a nivel inter personal, el considerar la presencia de fuerzas contrapuestas no debe llevar a pensar que conflicto es sinónimo de lucha, o que necesariamente un conflicto conduce al enfrentamiento. Precisamente para que ello no ocurra es que se hace necesaria la presencia del líder, quien debe contribuir a la resolución del conflicto, permitiendo que las partes

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

puedan entenderse y transigir. Para cumplir con su función de gestor eficiente de conflictos en el equipo de trabajo, el líder debe ser consciente de la importancia de la escucha activa, la comunicación asertiva y del rol de los factores personales e institucionales en la aparición y desarrollo del conflicto.

Uno fuente muy común en el origen de los conflictos en los equipos de trabajo son los intereses personales. Con cierta frecuencia las personas no distinguen con claridad la importancia que tiene la eficiencia y el cumplimiento de tareas para el equipo y buscan, hasta sin darse cuenta, imponer su visión, estilo o manera de hacer algo, atentando contra las relaciones en el equipo. Factores de índole personal pueden actuar para generar tales comportamientos, entre ellos, factores de personalidad como la impulsividad, agresividad, poca tolerancia a la frustración, excesiva y mal entendida competencia, entre otros.

Estos factores personales pueden generar conflictos a nivel de las relaciones interpersonales. Más allá de tales relaciones, pueden generarse conflictos en relación con los procesos de trabajo o con las metas en sí mismas. Frente a esto, el líder debe tomar consciencia y fijar posición clara a fin de que todos entiendan y valoren la importancia del cumplimiento en el equipo, lo cual trasciende lo personal y amerita de acuerdos eficientes, para lo cual todos deben colaborar.

Atendiendo a la necesidad de que el equipo de trabajo evolucione y exprese mas mejor sus potencialidades, el líder está obligado a capacitarse en el manejo adecuado de conflictos. De acuerdo con Chiavenato (2009) para resolver un conflicto en un equipo de trabajo, un líder puede modificar las condiciones estructurales, aquellas relacionadas con los recursos necesarios y la interdependencia de los miembros del equipo, siempre y cuando el conflicto tenga su origen en relación con este tipo de condiciones, o puede intervenir directamente en el proceso del conflicto y mediar y negociar para hallar una solución.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La intervención estructural pasa por reducir las diferencias de los grupos, interferir en los recursos compartidos o reducir la interdependencia. La intervención en el proceso de conflicto puede dirigirse a la desactivación del conflicto, la reunión de confrontación de las partes o la colaboración. Incluso puede intentarse un enfoque mixto en el que se aborden simultáneamente ambas perspectivas.

### **Estilos Personales de Participación en los Conflictos**

Todos los comportamientos humanos están condicionados en mayor o menor medida por inclinaciones y características personales. En el caso de la participación en conflictos, las personas desarrollan un estilo particular hacia el cual se inclinan preferentemente. Tomar consciencia de ello puede ser algo que requiera tiempo y esfuerzo para controlarlo, pues es posible que en ocasiones no conduzca al alcance de acuerdos satisfactorios.

En la década de los años 70 del siglo pasado Thomas propone un modelo para la comprensión de distintos modos de participación en un conflicto. Este modelo lo construye con base en dos dimensiones, la asertividad, entendida como la tendencia a priorizar las propias necesidades al momento de enfrentar un conflicto y la cooperación, entendida como la tendencia a priorizar las necesidades de los demás.

Este modelo sigue siendo utilizado hoy en día para la capacitación de líderes y sigue siendo útil para la comprensión de distintos modos personales de comportamiento al participar en un conflicto. Los estilos de participación en conflictos son, de acuerdo al modelo comentado son:

La evasión, en el que la persona opta por ignorar el conflicto y evitar los intercambios con aquellos con los que está en desacuerdo, desatendiendo de esta forma tanto sus necesidades como la de los otros.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La confrontación o competencia, donde el sujeto opta por priorizar sus necesidades sin dar mayor consideración a las necesidades del otro.

La complacencia, en donde el sujeto opta por ceder ante las necesidades del otro, dejando en segundo plano las propias.

La colaboración, donde se atiende tanto a las propias necesidades como a las del otro y se busca activamente el ganar/ganar.

Para que la participación de un líder sea eficiente al resolver conflictos es necesario, primero, que reconozca su estilo personal y logre manejarlo conscientemente, pues habrá ocasiones en las que dicho estilo no resulte adecuado y, en segundo lugar, aprenda a reconocer los estilos personales de los demás miembros del equipo de trabajo, para así dirigir la formulación y aceptación de acuerdos satisfactorios para todos, hasta donde ello sea posible.

De acuerdo con el modelo ya comentado para el manejo adecuado de un conflicto debe orientarse la búsqueda de soluciones o acuerdos satisfactorios para las partes, es decir, debe combinarse sabiamente la asertividad y la colaboración.

Esta búsqueda dinámica y permanente de satisfacer, hasta donde sea posible, los intereses y necesidades de las partes en conflicto ubica a quien lo hace en el estilo denominado compromiso. Es decir, comprometerse, en éste contexto, significa actuar permanentemente en la búsqueda y logro de acuerdos satisfactorios para las partes en conflicto. Esta es precisamente, la competencia que debe desarrollar el líder.

El líder comprometido con el equipo y con la eficiencia en el ejercicio de su responsabilidad, conoce su estilo personal para el manejo de conflictos y la maneja adecuadamente, conoce y canaliza las participaciones de los miembros, basadas en sus estilos y características personales y busca activamente acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas,

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

manteniendo consciencia de la conexión de los acuerdos con el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Prácticamente a diario se generan **acuerdos** en los equipos de trabajo. Acuerdos sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, con qué recursos, a quien o quienes se debe contactar, son, entre muchos otros, temas de acuerdo cotidiano en la vida de un equipo. Ni que decir del impacto del cumplimiento de acuerdos sobre la confianza en el equipo, no sólo entre los miembros entre sí, también debe considerarse la confianza de terceros con los que el equipo tiene responsabilidades.

El líder eficiente de equipos está atento tanto de los procesos por los cuales se generan acuerdos, como a los resultados de tales acuerdos. Sabe perfectamente que la vida y evolución del equipo depende, en no poca medida, de su capacidad de respetar y cumplir acuerdos. Ahora bien, Robbins (2009) destaca la relación entre los acuerdos y la capacidad de negociación, haciendo referencia además a una distinción entre acuerdos integradores y distributivos. El líder debe reconocer la diferencia entre ambos tipos de acuerdo y la forma de implementarlos.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

### REFERENCIAS

- Aguirre, A, Castillo, A, y Tous, D. (2008). **Administración de Organizaciones en el Entorno actual**. Ediciones Pirámide. Disponible en [www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf](http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf).
- Blanchard, K. (2006). La pirámide organizacional puesta al revés. **El Líder del Futuro**. Bilbao. Deusto
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México, D.F. México. McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cloninger, S. (2003). **Teorías de la Personalidad**. México D.F. México. Pearson Educación.
- Consejo Nacional de Minorías contra el SIDA. (S/F). **Manual Desarrollo de Liderazgo**. Disponible en <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/.../desarrollo-de-liderazgo.pdf>.
- Dilts, R. (2004). **Coaching, Herramientas para el Cambio**. Barcelona. España:Urano
- Echeverría, R. (2003). **Ontología del Lenguaje**. Chile: Lom Ediciones. S.A.
- Hoffmann, W. (2007). **Manual del Coach Profesional**. Bogotá. Colombia: Grupo Norma.
- Jericó, P. (2002). El líder como Coach. **Desarrollo del Talento Directivo**. Madrid: Prentice Hall
- Leider, R.(2006). La Tarea Fundamental del Liderazgo: el Autoliderago. **El Líder del Futuro**. Bilbao: Deusto
- McClelland. D. C. (1989). **Estudio de la Motivación Humana**. Madrid: Narcca.
- Molero, F y col.(2010).Liderago Transformacional y Liderazgo Transaccional:Un Análisis de la Estructura Factorial del Multifactor. **Psicothema** 22(3).pp.495-501.Disponible:http://www.redalyc.org/pdf...
- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Àmbito Educativo. **Revista Educación** 33. pp.153-170.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Oros. L. (2005). Locus de Control: Evolución de su Concepto y Operacionalización. **Revista de Psicología** XIV(1). pp. 89-98.Chile: Universidad de Chile

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO. EJE CENTRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

- Padrón López, G & Sánchez de Gallardo, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico. **Revista Venezolana de Gerencia**. 15(49). pp.141-158. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S13159984201000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13159984201000100009&lng=es&tlng=es).
- Payeras, J. (2004). **Coaching y Liderazgo: Para Directivos Interesados en Incrementar sus Resultados**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ramos-Alfonso, Yanelis, Acevedo-Suárez, José Antonio, Ramírez-Betancourt, Francisco, & García-Rodríguez, E. (2016). Modelo de Gestión de la Eficiencia Basado en los Costos de la Calidad con Enfoque Generalizador. **Ingeniería Industrial** 37(1). pp. 59-69. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100007&lng=es&tlng=es).
- Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). El Empowerment como Predictor del Compromiso Organizacional en las Pymes. **Revista Contaduría y Administración** 231. México: Scielo.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, D.F. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Serrano, B., y Portalanza, A., (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. **Revista Suma Negocios** 5 (11). pp.117 – 125. Disponible en [www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios).
- Siliceo, A. (1997). **Lideres del Siglo XXI**. España: Mc Graw Hill
- Soler, M. (2005). El Mentoring como Herramienta de Motivación y Retención del Talento. **Capital Humano** 184. pp.100.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. **The Academy of Management Journal** 38 (5). pp.1442–1465
- Sykes J. (1995). A Second Opinion. En D. Thursz, Ch. Nusberg & J. Prather. Empowering older people. **An international approach**. (pp. 47-50). Westport: Auburn House.
- Valderrama, B. (2009). **Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching**. Madrid. España: Prentice Hall Iberia
- Varela, H.(2010).Liderazgo Transaccional vs Liderazgo Transformacional. **Blog Pensamiento Imaginativo**. Disponible:[http://manuelgrass.bigloo.com/..](http://manuelgrass.bigloo.com/)
- Wilson, T. (2004). **Manual del Empowerment. Cómo Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores**. Barcelona, España:Gestión 2000.

## SÍNTESIS CURRICULAR DE LOS AUTORES



### Zoricar Ojeda Díaz

Doctorante de Ciencias de la Educación en la Universidad Bicentaria de Aragua, Venezuela. Maestría en Educación mención Gerencia, UBA. Licenciada en Administración mención Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Técnico Superior Universitario en Informática, Colegio Universitario de Administración y Mercadeo CUAM. Diplomados UBA en: Formación de Investigadores; Formación Docente en Educación a Distancia; Diplomado de Formación Pedagógica para Profesionales No Docentes. A hecho investigaciones y publicaciones en el área del comportamiento organizacional y gestión del talento humano

### Pedro Anibal Escar Aballone Piñate

Licenciado en Ciencias Pedagógica. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Diplomado en: Formación de Tutores de Trabajos de Investigación, Universidad Bicentaria de Aragua; Teoría Crítica de la Personalidad, Universidad Central de Venezuela; en Introducción a las Metodologías Cualitativas de Investigación, UCV. Docente universitario, asesor empresarial en el área desarrollo organizacional y capacitación del talento humano. Facilitador clasificación 1 del Centro Internacional de Educación y Desarrollo filial de Petróleos de Venezuela.



# Liderazgo Estratégico. Eje Central de la Competitividad Empresarial

ESTILOS DE LIDERAZGO

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

INNOVACIÓN Y CAMBIO

POLITICA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANZACIONAL

MOTIVACIÓN

EMPOWERMENT

TRABAJO EN EQUIPO