

## MODELO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES

### RESUMEN

El presente artículo se fundamenta en la importancia de la integralidad del dirigente organizacional para un mundo empresarial flexible, dinámico y cambiante. Parte de una rápida visión de las organizaciones y el liderazgo pasando por la caracterización del líder que requieren las organizaciones del siglo XXI desde las cualidades, habilidades, actitudes y aptitudes hasta llegar al modelo de liderazgo propuesto que consta de seis fases que permiten potenciar esa dimensión desde la coherencia de mente, cuerpo y espíritu.

**PALABRAS CLAVES:** Organización, Liderazgo, Modelo Liderazgo, Líder.

### ABSTRACT

*The present article is based on the importance of the integrality of the organizational leader for a flexible, dynamic and changing world enterprise. Part of a fast vision of the organizations and the leadership happening through the characterization of the leader who require the organizations of century XXI from the qualities, abilities, attitudes and aptitudes until arriving at the model from proposed leadership that coast from six phases that allow to harness that dimension from the mind coherence, body and spirit.*

**KEYWORDS:** Organization, Leadership, Model Leadership, Leader

### 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en Colombia se enfrentan hoy en día a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial, la globalización y los tratados de libre comercio han expuesto a la economía a factores externos no controlables. Los precios internacionales del petróleo para una economía como la actual, cuyos ingresos fiscales están fuertemente representados por el volumen de las exportaciones petroleras, son definitivamente importantes.

El tipo de cambio, el comportamiento de la economía de los principales socios comerciales son factores que hoy en día, y dadas las condiciones de la globalización, repercuten de una forma definitiva en el comportamiento de los grandes agregados de la economía y consecuentemente en los ciudadanos, vistos éstos como consumidores.

Además los patrones en el consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan la silueta de los mercados.

Es importante entonces que en Colombia las organizaciones flexibles, dinámicas y cambiantes tengan en cuenta el papel que cumplen los líderes o dirigentes organizacionales, quienes son, profesionales que direccionan procesos de desarrollo humano y organizacional tendientes al aumento de la productividad y competitividad, con énfasis en resultados.

### SANDRA ESTRADA MEJÍA

Profesor Asistente  
Universidad Tecnológica de Pereira  
sestrada@utp.edu.co

**Grupo Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional  
Facultad de Ingeniería Industrial**

### 2. ORGANIZACIÓN

Algunas de las definiciones de organización son:

- Estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. *Agustín Reyes Ponce.*
- Agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. *Eugenio Sixto Velasco.*
- Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos. *Beckles, Carmichael y Sarchet.*
- Coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. *Issac Guzmán V.*
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. *Koontz & O'Donnell.*

- Estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes. *Joseph L. Massie.*

Para este trabajo se definió organización como un sistema diseñado para lograr resultados por medio de la integración del talento humano con los recursos materiales<sup>1</sup>, técnicos<sup>2</sup> y financieros<sup>3</sup>. Está compuesta por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, propendiendo por incrementar la productividad y competitividad que genera crecimiento y cambio organizacional reflejado en la evolución de la misma.

NonProfit Center at La Salle University<sup>4</sup> ha definido cinco etapas para el ciclo de vida organizacional:

1. Fase de Creatividad: todos trabajan para la causa; cada quien ayuda con todo. La creatividad y tenacidad de los dirigentes organizacionales permiten mostrar el camino a los demás dentro de unas estructuras y reglas claras, realistas y obligatorias, siempre que éstas sean justas.
2. Fase de Dirección: se escriben y estandarizan los procesos y procedimientos, dando origen a manuales de funciones. El liderazgo es vital para el cumplimiento de las normas aceptadas por todos que permitan alcanzar los resultados propuestos.
3. Fase de Delegación: expansión en nuevas áreas; el personal toma decisiones; motivación va en aumento por el empoderamiento existente. La autonomía de los integrantes permite optimizar la productividad y la relación costo beneficio, para el bienestar de todos.
4. Fase de Consolidación: con una planeación más formal y elaborada; proporcionando mayor coherencia, consolidación, y organización. La coordinación no protagónica del dirigente permite la toma de decisiones concertada entre todos, lo que facilita alcanzar los resultados.

<sup>1</sup> Bienes tangibles, propiedad de una empresa como: Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, materias primas, materias auxiliares en la coordinación de otros recursos, etc.

<sup>2</sup> Sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos como: Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, formulas, patentes, etc.

<sup>3</sup> Elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones: Dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, emisión de valores, etc.

<sup>4</sup> Organizational Life Cycle Stage [on line Julio 27 de 2006] [http://www.lasallenonprofitcenter.org/info\\_serv/Library/strategic\\_planning/organizational\\_life\\_cycles.pdf](http://www.lasallenonprofitcenter.org/info_serv/Library/strategic_planning/organizational_life_cycles.pdf)

5. Fase de Colaboración: colaboración interpersonal fuerte; mayor espontaneidad en la acción de la dirección a través de los equipos de trabajo. Para lo cual se requiere un asesor de un grupo autodirigido, que permita lograr la integración con los demás equipos de trabajo.

### 3. LIDERAZGO

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que son capaces de sacar el verdadero potencial de los demás y enfocarlos hacia un mismo objetivo, consiguiendo a su vez la realización personal de todos los componentes.

Algunas definiciones para liderazgo son:

- La dirección, jefatura o conducción de una colectividad. *Diccionario de la Lengua Española.*
- Las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. *Diccionario de las Ciencias de la Conducta .*
- Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad. *Definición obtenida en <http://www.psicopedagogia.com>*

Aparece entonces la persona que facilita los procesos de transformación y cambio organizacional, el líder quien representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje, por eso lo más importante es poder participar acertadamente en la evolución o involución de la organización.

Para un liderazgo transformador<sup>5</sup> cada líder requiere:

- Autoconocimiento para tener noción de su yo y de sus propias cualidades y características.
- Autorrealización para que pueda realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades.
- Autodisciplina para obtener mucho más con el mismo esfuerzo.
- Autonomía para tener la fuerza de aquello que no logra ser nunca del todo, de lo que siempre se mueve y jamás termina.

<sup>5</sup> Gilbert Brenson, Modelo de liderazgo transformador en la comunidad y la organización. Primer Encuentro Colombiano de Facilitadores, Universidad Tecnológica de Pereira, Marzo. 2006

¿El líder nace o se hace? es una pregunta obligada al abordar el tema del liderazgo, la opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, sin embargo a veces resulta más determinante la formación que va adquiriendo y la experiencia que se acumula.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DEL SIGLO XXI

Para caracterizar el líder que requieren las organizaciones del siglo XXI, se llevó a cabo una investigación descriptiva y analítica utilizando un muestreo no probabilístico a juicio<sup>6</sup> con facilitadores nacionales e internacionales, reconocidos por sus participaciones en la transformación y cambio de comunidades y organizaciones.

Cada uno de ellos identificó y priorizó cualidades, habilidades, aptitudes y actitudes que - de acuerdo con su experiencia - requiere un Dirigente Organizacional del siglo XXI.

Luego de aplicar análisis estadístico de Pareto y obteniendo una representación del 80% del total, se obtuvo la siguiente clasificación:

##### 4.1. Cualidades

###### Definición:

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define cualidad como:

(Del latín *qualitas*, -atis).

f. Cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas, a los seres vivos en general o a las cosas.

f. Manera de ser de alguien o algo.

En el libro *Curso de Filosofía* (Ediciones Rialp, 2001), José Gay Bochaca la define como el accidente intrínseco que determina la sustancia a través de la forma.

Para este documento, cualidad es aquello que comunica la manera de ser de una persona, como un hábito, virtud o capacidad, permitiendo su diferenciación de las demás.

###### Resultados:

- **Comunicación:** se deben expresar bien y, sobretodo, ser persuasivos en sus argumentos, convincentes en su discurso.

- **Visión de Futuro:** deben ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.
- **Compromiso:** acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.
- **Escucha:** captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor.
- **Relaciones Interpersonales:** ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
- **Responsabilidad:** ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.
- **Actitud Positiva:** enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
- **Pasión:** sensibilizar afectivamente, desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.
- **Autodisciplina:** ligar a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.

##### 4.2. Habilidades

###### Definición:

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define habilidad como:

(Del latín *habilitas*, -ātis).

f. Capacidad y disposición para algo.

f. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.

f. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

f. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.

En el sitio Web <http://www.definicion.org/habilidad>, se define como:

f. Capacidad, inteligencia. Destreza para ejecutar una cosa, es decir, es la capacidad de individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende por ser hereditario.

Robert Gagné (1970) define a las habilidades como las capacidades intelectuales que son necesarias para ejecutar una tarea en forma correcta.

Para efectos del presente trabajo, habilidad es la capacidad individual que articula en el hacer, el saber y el ser, para llevar a cabo una actividad.

<sup>6</sup> Donde el investigador usa su criterio para seleccionar a los integrantes de la población adecuados para obtener información exacta.

**Resultados:**

- **Conformar Equipos de Trabajo:** para potenciar las capacidades de cada uno de los integrantes que permitan la sinergia necesaria al realizar actividades.
- **Planificadora:** para elegir y organizar las mejores alternativas disponibles para alcanzar resultados previamente definidos.
- **Estratégica:** para proyectar la permanencia y proyección de la organización.
- **Toma de Decisiones:** para orientar la organización de acuerdo al panorama holístico existente.
- **Innovadora:** para crear nuevos productos y/o servicios en la organización.
- **Capacidad Analítica:** para evaluar objetivamente los escenarios posibles.

**4.3. Aptitudes****Definición:**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define aptitud como:

(Del latín *aptitūdo*).

- f. Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.
- f. Cualidad que hace que un objeto sea apto, adecuado o acomodado para cierto fin.
- f. Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, etc.
- f. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

El Diccionario Trillas de la Lengua Española la define como suficiencia o idoneidad para algo, capacidad.

Patrick Fougeyrollas y otros en la clasificación de Québec la definen como la posibilidad para una persona de cumplir una actividad física o mental.

En este trabajo, aptitud es la capacidad física e intelectual y la buena disposición que una persona tenga para ejercer o desempeñar una actividad.

**Resultados:**

- **Comunicadora:** transmitir ideas y motivar a las demás personas vinculadas a su trabajo.
- **Relaciones Interpersonales:** emparejar asertivamente con cada persona.
- **Creativa:** ser imaginativo, original, con iniciativa propia.

- **Integradora:** articular eficientemente recursos humanos, físicos, materiales y financieros.
- **Planificadora:** organizar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Manejo de Riesgo e Incertidumbre:** establecer planes de contingencia que tiendan a disminuir los riesgos.

**4.4. Actitudes****Definición:**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define actitud como:

(Del latín *\*actitūdo*).

- f. Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. *Actitud graciosa, imponente. Las actitudes de un orador, de un actor.*
- f. Postura de un animal cuando por algún motivo llama la atención.
- f. Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona, de un partido, de un gobierno.

En Psicología Social, las actitudes son consideradas como una predisposición a clasificar los objetos y el grado de reacción ante éstos y su consistencia evaluativa.

Gilbert Brenso de Amauta Internacional LLC, define actitud como un conjunto de pensamientos, sentimientos y comportamientos individuales y grupales.

Keith Davis y John W. Newstrom en el libro comportamiento humano en el trabajo (2003) define actitud como los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

En este trabajo, actitud es la reacción afectiva positiva o negativa hacia una actividad teniendo en cuenta la coherencia entre el lenguaje, cuerpo y emoción de la persona.

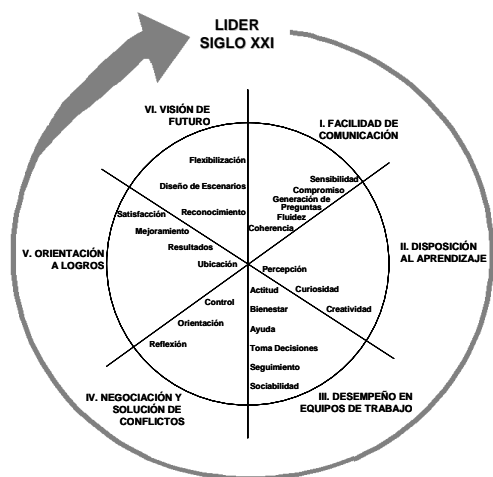
**Resultados:**

- Disposición al Cambio
- Manejo de Relaciones Inter e Intrapersonales. Trabajo en Equipo
- Disposición Positiva permanente frente al Aprendizaje

- Ser Agente de Cambio, Líder Innovador y Práctico
- Crítica Constructiva, Creatividad e Innovación

### 5. MODELO DE LIDERAZGO

Tomando los resultados de la investigación, se diseñó un modelo de liderazgo para fortalecer esa dimensión en los dirigentes organizacionales, ya que son ellos los encargados de impactar en el medio.



FUENTE: La Autora

Figura 1. Modelo de Liderazgo

El modelo de liderazgo está enmarcado en 6 factores que fortalecen al líder organizacional en su integralidad como ser humano. (Ver figura 1)

#### 5.1. Facilidad de comunicación

Expresarse bien y sobretodo ser persuasivo en sus argumentos, convincente en su discurso.

Para lograr ese factor, se requiere el manejo de:

- **Coherencia:** congruencia semiótica – entre los canales verbales y no verbales –, la consistencia sintáctica – entre las partes de la frase – y consistencia contextual – dentro del cual se pronuncia la frase –.
- **Fluidez:** armonía con la que se entrelazan las ideas al comunicarse.
- **Generación de Preguntas:** estímulo a la reflexión, la búsqueda interior, la concientización de que saben, el hallazgo de recursos internos, el aprendizaje, la creatividad, el análisis, la síntesis, el aumento de autoestima y en general el desarrollo de potencialidades.

- **Compromiso:** atención en la persona con la que está dialogando.
- **Sensibilidad:** capacidad para escuchar los sentimientos subyacentes a las palabras.

#### 5.2. Disposición al aprendizaje

Cambia de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas que permita adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en el quehacer diario.

Alcanzable a través de:

- **Percepción:** forma en que se organiza e interpreta la información recibida mediante los órganos sensoriales.
- **Curiosidad:** deseo de saber y averiguar el conocimiento de una cosa.
- **Creatividad:** contenido mental de cualquier tipo mediante ideas originales.

#### 5.3. Desempeño en equipos de trabajo

Potencia las capacidades de cada uno de los integrantes que permite la sinergia necesaria al realizar actividades.

Enfocado en el manejo de:

- **Actitud:** estado de ánimo con predisposición para la acción.
- **Bienestar:** adhesión circunstancial a la causa o empresa de otro.
- **Ayuda:** esfuerzo y medios utilizados para potenciar a otros equipos.
- **Toma Decisiones:** análisis del acontecimiento y sus causas que permiten identificar la acción propicia a seguir.
- **Seguimiento:** comprobación, inspección o intervención de una situación.
- **Sociabilidad:** relación establecida entre dos o más personas.

#### 5.4. Negociación y solución de conflictos

Maneja la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los participantes.

Para alcanzarlo se debe tener en cuenta:

- **Control:** disposición individual que determina su tolerancia y paciencia frente a un hecho.

- **Orientación:** conciencia de su posición en las relaciones interpersonales.
- **Reflexión:** acción de centrar el pensamiento en algo prestando atención y compromiso.

### 5.5. Orientación a logros

Elige y organiza las mejores alternativas disponibles para alcanzar resultados previamente definidos.

Donde se requiere la interiorización de:

- **Ubicación:** dirección que se quiere seguir para alcanzar el éxito esperado.
- **Resultados:** efecto esperado de una serie de acciones a realizar.
- **Mejoramiento:** acción que permita superar limitaciones y afianzar capacidad para lograr resultados.
- **Satisfacción:** recompensa por los meritos realizados.

### 5.6. Visión de futuro

Tiene claridad acerca de la dirección de su organización, inspirado en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

Con una orientación a:

- **Reconocimiento:** proceso para examinar a los integrantes de un equipo de trabajo con el fin de identificar ventajas y desventajas individuales y grupales.
- **Diseño de Escenarios:** consiste en hacer materialmente perceptible la acción y los efectos de un fenómeno.
- **Flexibilización:** ánimo, genio o índole con disposición a ceder o acomodarse fácilmente al dictamen o resolución de las circunstancias.

## 6. CONCLUSIONES

- El modelo recoge elementos fundamentales para que el líder potencie el equipo de trabajo, elemento fundamental en las organizaciones de hoy, ya que actualmente se presenta exceso de gestión y escasez de liderazgo.
- El modelo de liderazgo tiene presente la coherencia entre la mente, cuerpo y espíritu como factores claves de éxito.

- La aplicación del modelo le permite al dirigente organizacional abarcar funciones interpersonales, informativas y decisorias que facilitan manejar organizaciones flexibles, dinámicas y cambiantes con la energía y disposición que se requiere.
- El líder debe poseer una formación integral donde prime la comunicación y negociación y solución de conflictos, ya que ellos son mecanismos alternos para el mejoramiento del clima organizacional.
- Las organizaciones con características de flexibilidad, adaptabilidad, innovación y cambios continuos, deben ser cuidadosas en el proceso de selección, formación y estímulo de sus dirigentes organizacionales para lograr resultados exitosos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] AMAUTA INTERNACIONAL – UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Material del Diplomado “Formación de Facilitadores en Procesos de Transformación Organizacional y Comunitaria”, 2003
- [2] COLLINS, Jim. Empresas que sobresalen, porque unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Editorial Norma. 2002
- [3] HARVARD BUSINESS REVIEW. Liderazgo. Grupo Editorial Planeta - Ediciones Deusto S.A. 2004
- [4] KING, Roy. Reflections on the organizational life cycle. [on line Julio 14 de 2006] [https://www.ciu.edu/seminary/resources/articles/church/health/organizational\\_life\\_cycle.pdf](https://www.ciu.edu/seminary/resources/articles/church/health/organizational_life_cycle.pdf)
- [5] LONEY, Chris. El liderazgo al estilo de los Jesuitas. Editorial Norma. 2003
- [6] MAXWELL, John C. The 21 Indispensable qualities of a Leader, becoming the person others will want to follow. Nelson Business. 1999
- [7] MAXWELL, John C. Leadership 101 What Every Leader Needs to Know. Nelson Business. 2002
- [8] NONPROFIT CENTER AT LA SALLE UNIVERSITY. Organizational Life Cycle Stage [on line Julio 27 de 2006] [http://www.lasallenonprofitcenter.org/info\\_serv/Library/strategic\\_planning/organizational\\_life\\_cycles.pdf](http://www.lasallenonprofitcenter.org/info_serv/Library/strategic_planning/organizational_life_cycles.pdf)