



**ENSAYO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**LÍDERES TRANSFORMACIONALES EN LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA EN  
SUS CARGOS GERENCIALES.**

**Autor**

**CLAUDIA VIVIANA ARIZA LEMUS**

**Docente**

**JESUS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ  
2015**

## **Resumen**

Este ensayo analiza las características de quienes ocupan cargos gerenciales en la compañía Telefónica, observando que quienes tienen capacidades cognitivas y volitivas transformacionales, logran dirigir de manera eficiente equipos de trabajo que cumplen con los objetivos y las expectativas de dicha empresa de Telecomunicaciones. En la actualidad las competencias del líder son vitales para altos rendimientos, un estudio sobre ellas lleva a la obtención de óptimos resultados.

## **Palabras Claves:**

Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Organización, Cargos Gerenciales, Estilos de Liderazgo.

## **Abstract:**

This paper analyzes the characteristics of those in management positions in the company Telefonica- Movistar , noting that those with cognitive and volitional capacities transformational , manage efficiently manage teams that fail to meet the objectives and expectations of the company Telecom . At present the powers of the leader are vital for high yields, a study of them leads to optimal results.

## **Keywords**

Leadership, Transformational Leadership, Organization, Management Fee, Leadership Styles .

## Contenido

Introducción.....	4
Objetivos.....	5
General .....	5
Específicos .....	5
EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL INTERIOR DE TELEFÓNICA.....	6
Nuevos Líderes Transformacionales y sus Ventajas: .....	7
Líder Transformacional y Jefe: Dos Significados Disímiles:.....	9
Frutos de un Líder Transformacional.....	11
Conclusiones.....	12
Bibliografía .....	15

## Introducción

Hoy en día las empresas de telecomunicaciones tienen en su estructura organizacional cargos gerenciales, donde las personas que los ocupan son responsables de varios colaboradores formando así áreas de trabajo que llevan a cabo una serie de actividades para el logro de objetivos organizacionales. Los sujetos que poseen deberes gerenciales en ocasiones asumen el rol de jefe, su área de responsabilidad la dirigen bajo un liderazgo autocrático, desconociendo los beneficios individuales y grupales de desempeñar un papel de líder transformacional. ¿Cuáles son las diferencias entre jefe y líder? ¿Favorece a la organización tener líderes transformacionales?; La solución a las anteriores preguntas nos llevará a mostrar los beneficios de dirigir personas tomando como base el liderazgo transformacional, a conocer la importancia para una compañía de Telecomunicaciones tener líderes con dicho estilo de liderazgo, a entender las diferencias entre los tipos de liderazgo que existen y se evidenciará el aumento del compromiso de los empleados con un líder transformacional a cargo.

El concepto de liderazgo está borroso, dada la poca información que circula en un entorno laboral que se encuentra un poco alejado de las investigaciones académicas, lo anterior, debido a su afán de cumplimiento de metas, por lo que en ocasiones, se evidencian jefes y no líderes transformacionales en sus cargos gerenciales; teniendo en cuenta la estrecha relación que existe entre liderazgo y organización, este ensayo pretende identificar la relevancia de tener en cargos gerenciales a líderes transformacionales en las empresas de Telecomunicaciones, de igual manera, se responderá la pregunta: ¿Qué es más importante para una compañía de Telecomunicaciones, tener jefes o líderes transformacionales en sus cargos gerenciales?, al responder mencionada cuestión se está cumpliendo el objetivo principal de esta investigación.

Es importante ser líderes y no jefes porque inspira a las personas de su equipo teniendo en cuenta emociones y sentimientos, cumple objetivos individuales y grupales

sin coerción alguna. Su equipo es conformado por sujetos que son sus seguidores, que cumplen con sus trabajos por voluntad propia; su poder es ejercido no por la autoridad que le da el cargo sino porque sus seguidores lo ven como un ejemplo a seguir.

Este ensayo para cumplir con sus objetivos y con lo que procura exponer iniciará con algunas definiciones de liderazgo, dada la cantidad de autores que hablan del tema, luego se dará una breve mirada a los estilos de liderazgo como el autocrático, el carismático, el liberal, el humanista, el participativo, de igual manera, ahondará en la definición y características de un liderazgo transformacional. Posteriormente se evidenciará las diferencias entre jefe y líder en aspectos como el poder, la inspiración, la formalidad, la subordinación, la obediencia y la voluntad del equipo de trabajo ó de sus seguidores para el caso de los líderes. Más tarde se identificarán los beneficios del un estilo de liderazgo transformacional y por último, se darán las conclusiones al respecto.

Llegado a este punto, a continuación se relaciona los objetivos que se procuran cumplir con este escrito:

## **Objetivos**

### **General**

- Determinar la importancia de tener en cargos gerenciales a líderes transformacionales en las empresas de Telecomunicaciones.

### **Específicos**

- Exponer los beneficios de ser líder transformacional a las personas que se encuentran en cargos gerenciales.
- Explicar a las personas sin experiencia en cargos gerenciales las ventajas de ser líderes transformacionales.
- Identificar las diferencias entre jefe y líder transformacional.

## **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL INTERIOR DE TELEFÓNICA.**

Actualmente, se habla de liderazgo en la vida personal y mucho más en las organizaciones, sin embargo, se explicará el término dado que existe en muchas lenguas y con distintas definiciones. En el antiguo Egipto ya se hablaba de liderazgo y seguidores. En griego y latín, la palabra liderazgo se deriva del verbo actuar. “Archein”: gobernar y “Prattein”: alcanzar, que corresponde al verbo en latín “ajere”: mover. En inglés, el término “líder” tiene más de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglo-sajona “Laedere”: gente en un camino. Según las raíces indo-europeas, la palabra “líder” viene de “Leit”, ir hacia adelante, mover, morir por, (Pozo & Murati, 2013). Si buscamos el término liderazgo encontraremos una extensa lista de muchos autores que lo de definen a continuación se expondrá otra definición.

Así pues, (Alves, 2000) define al liderazgo como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad que se consigan unos objetivos determinados, de tal manera que, tenemos que liderazgo es la habilidad de un sujeto para influir en el comportamiento ó conducta de otros, para guiarlos, inspirarlos en una dirección determinada, dirigiéndolos en actividades laborales sin hacer uso de medios coercitivos, con el fin de lograr resultados ya sea personales u organizacionales.

Ahora bien, una vez aclarado la definición de liderazgo, pasamos a mostrar los diferentes tipos de liderazgo existentes; (Pozo & Murati, 2013) exponen los estudios de Lewin en la Universidad de Iowa en la década de los 30, que establecen lo siguiente:

Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

El liderazgo carismático del cual nos habla (Cuadrado, Molero, & Navas, 2012), se basa en un líder capaz de crear entusiasmo entre los trabajadores por su capacidad de admiración y seducción. No solo lidera, sino que sus empleados le siguen y admiran.

El liderazgo humanista parte de la creencia de que los líderes son personas absolutamente normales, por ello considera que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender, y que se fundamenta en las siguientes cualidades: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia. Es importante destacar la vigencia de esta teoría, no obstante su principal limitación radica en que aun cuando el factor humano es un elemento central en el liderazgo, se sobrevalora en su dimensión con relación a los resultados y eficacia de gestión que necesariamente debe lograr el líder organizacional, para lo cual requiere dominio de tecnología de gerencia. (Pozo & Murati, 2013)

### **Nuevos Líderes Transformacionales y sus Ventajas:**

Teniendo una explicación dada previamente de los estilos de liderazgo ahora definiremos el estilo que nos interesa que es el Transformacional. Se encuentra que el transformador se refiere a la concepción del líder bajo cuatro componentes: visión, carisma, estimulación intelectual y consideración individual, su éxito está condicionado a la existencia de una excelente comunicación entre el líder y sus seguidores. (Pozo & Murati, 2013).

Algunos aspectos de un líder transformacional son: retar al statu quo e imponer nuevos paradigmas que sirven de marco referencial a otros. En este sentido, impulsa estrategias de participación para evaluar constantemente nuevos métodos y soluciones a los problemas y aprovechamiento de oportunidades. Asumir comportamientos

positivos, acciones fuera de lo común o de conductas ejemplarizantes, que exalten las emociones en los seguidores y también tácticas creadas para destacar su atractivo hacia ellos. De manera que los líderes transformacionales dirigen mediante el ejemplo. Sus acciones se dirigen a expresar y reforzar los valores y creencias de la organización que coinciden con los suyos propios. Utilizan la comunicación gestual, comportamental y simbólica para, reforzar sinérgicamente los valores que subyacen en la visión (Pirela, Camacho, & Sánchez, 2014).

Con esto vemos las ventajas que envuelve ser un líder de este tipo, debido a que va a actuar antes las situaciones de la mejor manera, tomando las mejores decisiones para su equipo y su organización, y a las personas las verá como seres humanos, que poseen emociones, sentimientos, actitudes, conductas y/o comportamientos que llevan a la compañía al logro de sus objetivos y metas, de igual forma, lleva a la empresa a obtener una ventaja competitiva en un mercado tan agresivo como el del sector de las telecomunicaciones, donde un factor diferenciador entre competidores son sus colaboradores, siendo estos el capital intelectual que genera valor organizacional.

Ahora bien, los sujetos con o sin experiencia en un cargo de jefe o gerente que adopte el estilo de liderazgo transformacional, según (García, Romerosa, & Llorens, 2007) actuarán con la convicción que sus esfuerzos influirán en la creación de organizaciones más productivas, cuyo personal se caracteriza por su elevado nivel de satisfacción y con altos niveles de resultados organizativos en relación con los logrados tradicionalmente.

La forma en cómo se conduce al equipo de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, es lo que prima, tiene un efecto cascada que además impacta en el desarrollo de sus seguidores, en su sentir y en sus comportamientos auténticos. Por lo tanto, se sugiere que más que enfocarnos en cómo se convierten en dínamo para inspirar a su área, a pesar de los lineamientos impuestos por la organización (Torres, 2011).



## **Líder Transformacional y Jefe: Dos Significados Disímiles:**

A continuación se expondrá la diferencia entre un jefe y un líder a través de (Aguirre & Villareal) quienes señalan que Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, afirma que: la mayor parte de las empresas están sobre administradas y poco lideradas. Establece que los administradores tratan de hacer bien las cosas, mientras que los líderes, hacen lo correcto y lo que se necesita; un gerente planificador y organizador puede carecer de las habilidades del líder para motivar a otras personas. Son directivos eficaces que desatan cierto ánimo y devoción, pero no tienen las habilidades para lograr una actuación excepcional. Esto es, son más jefes que líderes.

El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo, Chiavenato (2002) citado por (Torres, 2011).

Posteriormente, se describen las características diferenciadoras entre un jefe y un líder donde el lector tendrá la posibilidad de evaluar y escoger cómo desempeñar su cargo, características planteadas por (Torres, 2011):

### **A. El directivo es formal y el líder informal:**

Mientras un directivo posee una responsabilidad legítima, emanada por la organización, quien le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, no está ligada a la jerarquía impuesta.

### **B. El directivo tiene autoridad, el líder poder:**

La autoridad, "incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social; El poder es la capacidad de influir en las demás personas; es la materia prima del líder y es

diferente a la autoridad, debido a que esta última es delegada por los niveles superiores.

**C. El directivo influye, el líder inspira:**

Todo directivo, independientemente de su estilo de dirección, es capaz de influenciar a su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto. De manera que, es evidente que un "líder autocrático" también influye en su grupo, a través del temor y del castigo. El líder por el contrario, a través de la inspiración toca el sistema emocional de las personas a cargo, inspirándolos para alcanzar voluntariamente el logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión.

**D. El directivo tiene subordinados el líder seguidores:**

Los directivos cuentan con un grupo de subordinados, ellos deben cumplir unas funciones preestablecidas por el cargo, acorde con la estrategia organizacional. El líder cuenta con un grupo de personas, que se convierten en sus seguidores, cuyas conductas no necesariamente están ligadas a la estrategia prediseñada.

**E. El directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente:**

Volviendo al directivo, su equipo de trabajo debe obedecer las órdenes impartidas por este y ante las cuales los subordinados no tienen más opción que cumplirlas en aras de la rentabilidad y competitividad de la organización. La forma en cómo lo haga el directivo tendrá un impacto positivo o negativo ante su equipo, y se reflejará en la motivación y buen clima laboral de la empresa. Al líder por el contrario, lo siguen voluntariamente Kinicki & Kreitner (2003) citado por (Torres, 2011), porque ha generado confianza en sus seguidores, lo perciben como un ejemplo y no como alguien a quien deben obedecer ya sea por temor u obligación.

Dadas las diferencias anteriormente mencionadas entre un jefe y un líder, podemos rescatar que un líder no necesariamente es impuesto estructuralmente, puede estar en cualquier cargo de la organización, su poder no viene por su posición jerárquica, por el contrario el poder que ejerce está inmerso en su ser, inspirando a las personas que se encuentran alrededor de él, a través de sus emociones y sentimientos con el fin de cumplir objetivos individuales y grupales sin coerción alguna. El equipo del líder es conformado por sujetos que son sus seguidores, que cumplen sus labores por voluntad propia, porque lo ven como un ejemplo el cual seguir, dejando de lado temores u obligaciones como es lo que sucede con los subordinados de un jefe.

### **Frutos de un Líder Transformacional.**

Ahora procedemos a enfocarnos en el liderazgo transformacional, así pues (Cuadra & Veloso, 2007) ampliamente definen que dicho liderazgo: Consta de cuatro dimensiones: *Carisma o influencia idealizada* es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. *Motivación inspiradora* alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. *Estimulación intelectual* se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. Por último, *consideración individualizada* se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan.

Un liderazgo transformacional permite la generación de conciencia y aceptación del propósito y misión de la misma, la creación de una visión compartida, la formulación de estrategias y estructuras apropiadas, para que de esta forma, se afronten los nuevos cambios que requiere la compañía en el mercado (García, Romerosa, & Llorens, 2007).

Este último estilo de liderazgo, beneficia a la compañía de Telecomunicaciones en muchos aspectos relevantes, ya que gerentes y/o jefes ven al colaborador como el capital intelectual que le aporta valor a la misma, tal como lo afirma (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2006): fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización, debido a que opera dentro de los sistemas y cultura existentes, atendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, poniendo atención en las desviaciones y tomando las acciones correctivas; los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructura, sistemas de recompensas por el esfuerzo y compromiso desplegado, adoptando medidas correctivas, tienden a conseguir un mejor desempeño para la organización.

Por otro lado, (García, Romerosa, & Llorens, 2007) nos exponen cómo el liderazgo transformacional influye en la visión compartida, al concentrar sus esfuerzos en valores importantes, enfatizando el desarrollo de una visión, inspirando a los demás para seguir tal visión y formando miembros con un mayor compromiso; en el aprendizaje, ayudando a otros miembros a descubrir sus modelos mentales y tomando decisiones que promuevan la generación, difusión y ejecución del conocimiento organizacional; en la innovación y en el mejoramiento de los resultados de una organización, potenciando el aprendizaje continuo, adaptándose e iniciando cambios, al fomentar la existencia de un comportamiento innovador que impulsa la motivación.

## **Conclusiones**

Respecto a lo planteado en los objetivos hemos visto que el estilo de liderazgo en los cargos gerenciales en la empresa de Telecomunicaciones, debería ser transformacional, ya que con éste los sujetos adquieren conocimiento para velar por el cumplimiento de la misión, visión individual y organizacional. Este conocimiento les permite desafiar los nuevos cambios que rodean a la compañía.

Dando alcance al objetivo de explicar las ventajas del mencionado estilo de liderazgo, se encontró que los sujetos que adopten un estilo de liderazgo transformacional en Telefónica, toman las mejores decisiones ante las distintas situaciones que se presentan diariamente, fortalecen la cultura, la estrategia y la estructura organizacional, mejorando ampliamente el desempeño de la misma, como por ejemplo a través de la generación, difusión, ejecución y aprendizaje del conocimiento organizacional. Ven a los colaboradores como seres guiados por sus emociones, que interfieren con las actitudes tomadas, actitudes que impactan altamente el logro de objetivos de la compañía y que están ligadas a la satisfacción y motivación, de igual forma, son conscientes de la ventaja competitiva que genera el capital intelectual.

Un líder transformacional trabaja bajo cuatro elementos: visión, carisma, estimulación intelectual y consideración individual, su éxito está establecido a la presencia de una excelente comunicación con sus seguidores, está siempre aplicando nuevos paradigmas rompiendo así, el esquema mental de muchos. Crea estrategias de participación evaluativas, utiliza métodos y soluciones a las complicaciones para el explotación de oportunidades. Sus comportamientos son positivos, coherentes, inspiradores y con conductas ejemplarizantes. Dirigen las acciones a expresar y refuerzan los valores y creencias de la compañía, con el fin de fortalecer sinérgicamente principios corporativos como lo es la visión, la misión, los objetivos, los valores y las creencias, formando así colaboradores con un mayor compromiso hacia dichos principios.

Ahora bien, los sujetos con o sin experiencia en un cargo de jefe o gerente que adopten el estilo de liderazgo transformacional, tendrán la certeza que sus comportamientos llevarán a mejorar la productividad de Telefónica, por otro lado, los colaboradores serán seguidores, tendrán un excelente nivel de satisfacción y serán valiosos los niveles de eficiencia organizacional.

Podemos rescatar las principales diferencias entre un líder quien cumple objetivos individuales y grupales sin represión, un jefe es impuesto estructuralmente y se limita a que sus subordinados cumplan las funciones descritas en un manual de procesos y procedimientos, está encaminado a cumplir una serie de objetivos estratégicos sin tener en cuenta las personas como seres humanos; mientras que el líder puede estar en cualquier área de la organización motivando su seguidores y buscando una satisfacción mutua ó indagando un win win entre empleado y compañía.

El poder de un líder no viene por su posición jerárquica. El líder inspira a las personas que se encuentran alrededor de él a través del manejo inteligente de emociones y sentimientos. El equipo del líder es conformado por sujetos que son sus seguidores, que cumplen sus labores por voluntad propia, porque lo ven como un ejemplo al cual seguir, dejando de lado temores u obligaciones como es lo que sucede con los subordinados de un jefe.

La manera de cómo se dirige al equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales, tiene alcances en el mejoramiento emocional y actitudinal de sus seguidores, por lo tanto, es vital tener el conocimiento que lleve a inspirarlos, de manera tal que se no se desvíe de las directrices y políticas de Telefónica.

## Bibliografía

Aguirre, H., & Villareal, M. (s.f.). *Eumed*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html>

Alves, J. (2000). LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista de Psicología del Deporte* , 123.

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* , 22 (2), 40-56.

Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2012). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica* , 115-129.

García, V., Romerosa, M., & Llorens, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión coparida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 16 (4), 25-46.

Pedraja, L., Rodriguez, E., & Rodriguez, J. (2006). LIDERAZGO Y DECISIONES ESTRATÉGICAS: UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA. *Interciencia* , 31 (8).

Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (27 de 02 de 2014). *produccioncientificaluz.org*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/viewFile/7111/7100>

Pozo, J. M., & Murati, F. A. (ENERO de 2013). *APUNTES CRÍTICOS SOBRE TEORÍAS Y TIPOLOGIAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 03 de MAYO de 2015, de EUMED: <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>

Torres, G. P. (2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS. *Facultad de Ciencias Económicas* , 213-228.