

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**FUNDAMENTOS ESCENCIALES EN LA FORMACION DE UN  
LIDER CON CARACTER**

**Presentado por:**

**OSMEDO BARBOSA GARCIA**

**Bogotá, D.C., Colombia**

**2016**

## JUSTIFICACION

En el año 2007 el director ejecutivo del centro de Ética Empresarial del Bentley College, Waltham Massachussts, Michael Hoffman, participando en la primera alianza por la Ética Corporativa en Colombia, planteo los principales cinco dilemas éticos en Colombia. Hoffman (2007) plantea: “1. Conflictos de interés, 2. Derechos individuales versus el interés de la empresa, 3. Marketing y entrega de productos y servicios, 4. Operaciones multinacionales, 5. Administración de los empleados”. Un artículo del periódico el Espectador publicado por el periodista Norbey Quevedo, hablo sobre los 10 más importantes casos de corrupción en Colombia, mostro que cerca de 4 billones de pesos y más de 100 funcionarios, habían estado implicados en estos casos, los cuales para mí fueron una real falta de Ética, Moral y Profesionalismo, por parte de los funcionarios involucrados, como problema ya planteado por el director Michael Hoffman en el 2007, el mismo año KPMG publico la “Encuesta de Fraude en Colombia 2013” donde el 65 % de las empresas encuestadas, hicieron referencia a entidades privadas, y el 35% faltante a empresas públicas, esta encuesta se basó en las siguientes definiciones, KPMG (2013) identifica: “Crímenes Económicos, resultado 6.5%, Malversación de Activos, resultado 46%, Fraude Financiero, resultado 10%, corrupción, resultado 31%”. Algo importante que quiero mostrar en este ensayo, como resultado de la encuesta de KPMG con referencia a los crímenes económicos, es que el 70% de estos fueron realizados por empleados de las mismas compañías.

John Mattone, mentor del genio informático Steve Jobs, en el artículo de liderazgo<sup>1</sup>, No hay escasez de intelecto, sino de verdaderos líderes, publicado por la revista Dinero, menciona que uno de los mayores problemas con los líderes, es que sus capacidades no se identifican a tiempo para poder potencializarlas y así llevarlos a la cima. Mattone (2016) afirma: “Un líder con carácter debe tener: 1. Coraje, 2. Trabajo duro, 3. Gratitud “en dosis grandes” con aquellas personas que le colaboran, 4. Una mezcla entre honestidad, lealtad y modestia. “Si los líderes tuvieran estas cualidades no habría nada que los pudiera detener”.

---

<sup>1</sup> El General Collin Powell en su libro “El Breviario de Liderazgo” define el liderazgo como, Powell (2007) define: “El Liderazgo es el Arte de lograr más de lo que al ciencia administrativa nos dice que es posible”. (p.20).

La corrupción en nuestro país es uno de los grandes problemas que ha existido y que existirá, mientras las personas no cambien su forma de pensar e inicien a obrar bajo principios éticos y morales, será difícil cambiar los números que tenemos hoy en las estadísticas, un profesional<sup>2</sup> sin principios éticos y morales claros, nunca llegara a ser un buen líder. Como uno de los propósitos en este ensayo, quiero compartirle con el lector que existen problemas de ética y moral en nuestro país, pero esto no quiere decir que nosotros tengamos que caer en ello, por lo contrario comparto algunos puntos fundamentales en los cuales podemos trabajar para fortalecer nuestro perfil profesional, en temas éticos, morales y así poderlos utilizar en la creación de un verdadero líder con “Carácter” como lo describe Mattone (2016).

---

<sup>2</sup> El libro International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning, define profesional como: “Professionals are competent when they act responsibly and effectively according to given standards of performance. They are held to possess sufficient competence. Professional competence is seen as the generic, integrated and internalized capability to deliver sustainable effective (worthy) performance (including problem solving, realizing innovation, and creating transformation) in a certain professional domain, job, role, organizational context, and task situation” (p.111)

## **FUNDAMENTOS ESCENCIALES EN LA FORMACION DE UN LIDER CON CARACTER**

Un estudio realizado sobre la Ética Corporativa en Colombia en el 2007 planteo cinco dilemas sobre la ética en Colombia: Hoffman (2007 Indica: “El conflicto de intereses, derechos individuales versus el interés de la empresa, marketing y entrega de productos y servicios, operaciones multinacionales y administración de empleados” como los 5 dilemas más difíciles para resolver en Colombia. En el año 2013 un artículo del periodista Norbey Quevedo del periódico el Espectador, sobre el top 10 de los casos de corrupción en Colombia, demostró que en estos 10 casos, más de 100 funcionarios de estas organizaciones habían estado implicados. El mismo año, KPMG por medio de la Encuesta de Fraude en Colombia, demostró que todas las empresas encuestadas, tanto privadas como públicas habían estado involucradas en problemas de corrupción. Es a partir de la corrupción, que menciono algunos de los fundamentos básicos que evidencian la falta de ética, moral, profesionalismo y liderazgo que afectan a los profesionales en nuestro país.

Este ensayo plantea la falta de estos fundamentos como un problema en la formación de los futuros líderes en el área corporativa, ya que los resultados que se esperan de las personas que carecen de ellos, se evidencian en la justificación de este documento de una forma negativa.

Busco sensibilizar a los futuros líderes a asumir estos fundamentos como esenciales en su perfil profesional, y así administrar un adecuado criterio en el entendimiento y uso de los mismos, como ejemplo de profesionalismo y ejemplo para las futuras generaciones.

## Ética

Esta palabra viene del termino griego ethos, que hace referencia al carácter o modo de ser. La ética<sup>3</sup>, permite al ser humano deliberar en forma correcta buscando tomar buenas elecciones. Habla también que no se trata de tomar una correcta elección, en un momento determinado, es tomar una decisión que genere un correcto resultado a lo largo de la vida. Indicios indican que al ética surgió en Grecia, la ética también está directamente relacionada con la moral y el carácter, pues la combinación de estas permiten al ser tomar buenas decisiones, la siguiente cita es un planteamiento del autor José Ortega sobre ética y moral, donde afirma: “Me enfada mucho que se entienda la moral como una especie de aditamento, un algo que viene desde fuera, un algo superfluo que se añade al ser y la esencia del hombre como si una persona pudiera elegir entre ser moral y no serlo, y no estuviéramos todos ya de alguna manera metidos en el mundo de la moralidad. Lo importante, no es la distinción moral-inmoral si no la distinción moral desmoralizadora. Todos de alguna manera estamos en un tono moral porque el ser persona es estar ya en un tono moral, pero todos estamos en e l mundo moral, no hay opción para decir a mí la moralidad no me interesa y me decido a otra cosa, porque estamos todos ya en un tono moral. Lo que podemos elegir es entre estar altos de moral o estar desmoralizados” “Una persona esta alta de moral cuando se encuentra en su pleno quicio y eficacia final”

### Ética – Como obrar

Como lo dice el significado de la palabra, obrar éticamente no sería más que deliberar bien antes que se pueda tomar una decisión, la cual debería ser justa y debería ser el resultado de un pensamiento limpio y transparente.

Recordemos que en caso de tener una duda ética, nosotros nos deberíamos preguntar qué dirían nuestros compañeros de trabajo, nuestros amigos y nuestra familia,

---

<sup>3</sup> Como lo describe el material de estudio de la UMNG, introducción a la ética, marco general, Faedis - UNMG (2016) indica que: “La palabra ética viene del término griego ethos, que significa fundamentalmente carácter o modo de ser. El carácter que un hombre tiene es decisivo para su vida porque, aunque los factores externos lo condicionen en un sentido u otro, el carácter desde que los asume es el centro último de su decisión”. (p.1)

sobre las consecuencias que estas decisiones pudiera traer. A continuación cito 10 reglas básicas en la toma de decisiones, que me llamaron mucho la atención las cuales tome textualmente del artículo “La ética en la toma de decisiones”, publicado por el periódico EL UNIVERSAL – Caracas (2013).

1. Las decisiones deben ser lógicas, efectivas y tomadas a tiempo y sin dilaciones.
2. Las reglas y normas deben ser de aceptación general, independientemente del criterio ideológico predominante.
3. Los actores que participan del proceso de toma de decisiones deben generar confianza en forma sostenida; entendida la confianza como el resultado de tomar decisiones con grados de certidumbre de corto, mediano y largo alcance para superar las dificultades o concretar logros, dentro de un rango que sea fácilmente entendido y aceptado por la sociedad.
4. Es preferible invertir que gastar. El presupuesto de gastos debe basarse en lo producido o en lo que las sociedades aceptan como un nivel de endeudamiento racional. No se puede comprometer el futuro de otras generaciones.
5. En el largo plazo las sociedades prefieren la austeridad y la transparencia, antes que la opulencia y la malversación.
6. Los líderes deben ser proactivos, respetuosos, originales, productivos, eficientes, eficaces, oportunos y su comportamiento debe ser constantemente a favor del progreso de las mayorías y no de grupos aislados o privilegiados.
7. Debe existir unificación de criterios en la toma de decisiones entre los actores que lideran los procesos.

8. La sociedad debe percibir que el líder actúa ajustado a un código de ética y que se beneficia al conglomerado social y no a pequeñas parcelas. Citando a Aristóteles: "toda actividad humana tiende hacia algún bien. Así, se da un teleologismo, identificando el fin con el bien. La ética de Aristóteles es una ética de bienes porque él supone que cada vez que el hombre actúa lo hace en búsqueda de un determinado bien. El bien supremo es la felicidad, y la felicidad es la sabiduría (el desarrollo de las virtudes, en particular la razón).

9. Los cambios de paradigmas no deben generar, per se, virajes de principios, ni cambios en los fundamentos racionales que sustentan las decisiones.

10. Se debe comulgar con lo que se profesa, actuando tanto en gestión pública como privada, en un contexto cifrado por los valores y principios universales de honestidad, ética, moral y responsabilidad; asumiendo la suficiente y necesaria flexibilidad para actuar en beneficio del conglomerado social. El ejemplo debe ser signo del comportamiento de los que asumen la responsabilidad de dirigir los destinos de la sociedad.

### **Como se evidencia la falta de ética en el Líder**

Desafortunadamente, el interés social, político y monetario, siempre han estado por encima de los contenidos éticos. Hay decisiones que puede marcar la diferencia en temas de negocio, es decir, si obro éticamente seguramente no voy a firmar el contrato que la empresa necesita, pero si no lo hago, el contrato se va a conseguir y mi decisión será vista como la correcta para la empresa. La invitación en este documento es impulsar al Líder a obrar éticamente, es decir tomar las decisiones justas, pues esto aunque no se crea, tiene mucho más valor en el sentido humano, social y profesional del ser. Muchas veces una decisión se toma pensando en el momento, pero luego más tarde cuando la persona necesite moverse a otro lado y su reputación sea de una persona con bajos principios éticos en toma de decisiones, será muy difícil conseguir una buena posición en una organización donde los

principios éticos y morales estén por encima de cualquier decisión que la empresa pueda estar obligada a tomar.

Como ejemplo, menciono el caso de SaudCoop EPS, que afecto al Ministerio de Salud en Colombia, con una afectación monetaria de \$1.7 Billones, donde se afectó personas que aportaban al sistema de salud, beneficiarios del régimen subsidiado, red hospitalaria, profesionales y prestadores del servicio de salud. Como lo menciona este artículo: “Se vulnero el derecho a la salud, elemento determinante de la vida”. El Espectador (2013).

### **Moral**

La moral hace referencia a las conductas de la vida privada del ser humano, y esta a su vez está relacionada con la capacidad de este para analizar y diferenciar sobre qué es bueno o malo, también se relacionada con la conciencia intima sobre las relaciones de los seres humanos entre sí, de tal forma que estas puedan llegar a ser compatibles y constructivas.

Cabe destacar en la definición de moral, el concepto de moral emitido por Ortega y Gasset, en la página 8 de este documento “Definición de Ética”.

### **Moral – Como obrar**

Etimológicamente la palabra ética y moral significan lo mismo, normalmente escuchamos temas referentes a valores éticos y valores morales, pero lo importante es tener claro que en los dos casos esto refiere a valores, actitudes o normas en los cuales el ser humano puede rechazar o elegir, saber si es bueno o malo. Como Líderes debemos tener claro que en temas de moral, deberíamos estar en la capacidad de rechazar o elegir, de entender si la decisión que tomamos es la correcta o no “Apreciar los valores sobre lo que es bueno o es malo”.



Cudemus (2013) Menciona : “Se debe comulgar con lo que se profesa, actuando tanto en gestión pública como privada, en un contexto cifrado por los valores y principios universales de honestidad, ética, moral y responsabilidad; asumiendo la suficiente y necesaria flexibilidad para actuar en beneficio del conglomerado social”. Artículo del periódico EL UNIVERSAL.

### **Como se evidencia la falta de moral en el Líder**

Es normal que cuando nos enfrentamos a un cargo administrativo, debamos cumplir con metas que las organizaciones han fijado, y por tal motivo nosotros debemos hacer que estas se cumplan. Algo que ocurre a menudo con los Líderes, es que estos se alinean a los objetivos de la organización, concentrando sus esfuerzos en cumplir los objetivos a través de los de sus colaboradores, sin preocuparse por la calidad humana de los colaboradores, ejemplo, extensas jornadas de trabajo, trabajo en fines de semana, bajas remuneraciones, bajos incentivos, etc. A pesar de que el líder cumplió sus objetivos, los colaboradores permanecerán bajos de moral, pues sienten que de acuerdo al trabajo realizado, sus beneficios no son los mejores.

La invitación en este ejemplo para los líderes, es mantener un adecuado ambiente de trabajo, donde los objetivos que se persigan se logren con un adecuado ambiente de trabajo y en equipo, donde los valores morales de los colaboradores estén siempre altos, pues esto ayudara mucho en el resultado de los objetivos, y por otro lado, permitirá que el Líder sea visto como una persona justa, que consigue resultados a través de sus colaboradores trabajando de una manera justa.

## **Humildad**

La humildad<sup>4</sup> hace referencia a una virtud moral que es contraria a la soberbia, donde el ser humano es capaz de reconocer sus debilidades, cualidades o capacidades, en esta instancia (Administrativa) la persona tiene la virtud de aceptar cuando se equivoca, y pedir ayuda cuando no sabe, reconocer sus acciones, pero más que todo estar abierto y en capacidad de dar y recibir, buscando siempre fortalecer por sí mismo o a través de los demás falencias que son propias del ser.

### **Humildad – Como obrar**

La palabra humildad puede tener diferentes significados desde diferentes puntos de vista, en la parte administrativa, veo que hace importante referencia a la capacidad de reconocer en el momento que nos equivocamos. Obrar humildemente no sería más que estar abiertos a reconocer errores sobre nuestras debilidades o cualidades, es decir entender que somos seres humanos, que también nos equivocamos y necesitamos retroalimentación sobre las acciones que fueron realizadas de una forma incorrecta.

### **Como se evidencia la falta de humildad en el Líder**

Desafortunadamente un problema muy frecuente y pienso que no es solo en el rol del líder, sino más bien en gran parte de la sociedad, es no reconocer los errores. Pienso esto es un error, ya que todos somos seres humanos y creo todos necesitamos aprender de los errores, para no volver a cometerlos. El Líder debe estar en la capacidad de reconocer y aceptar la retroalimentación y feedback de sus colaboradores y superiores, esto siempre en el buen sentido, estar abierto a las críticas, buscando oportunidades de mejora personal. Es importante entender que así como tenemos la razón, algunas veces nos equivocamos, y si conciliamos seguramente estaremos fortaleciendo esta virtud, la cual es muy importante ya

---

<sup>4</sup> En la publicación *Humility in Management* se dice que: “The author of ‘‘Don Quixote’’ said that humility ‘‘is the base and foundation of all virtues, and without it no other virtue can exist’’ (de Cervantes 1613/1972). This is to say that humility contributes directly to the construction of the character of the agent, and only indirectly, but in a relevant way, in his decisions, reinforcing other virtues, attitudes or skills.<sup>13</sup> It is difficult, therefore, to specify the channels through which the practice of humility will translate into concrete actions”. (p.67)

que hace parte de nuestros valores, esto genera confianza en los colaboradores y crea un ambiente abierto de continua autoaprendizaje dentro de los equipos.

### **Toma de decisiones**

La toma de una decisión busca tomar una decisión sobre un evento, un problema, etc., a través de un punto de vista analítico, crítico y consiente, donde el individuo a través de sus conocimientos y experiencias puede decidir sobre algo.

El proceso administrativo está estructurado por cuatro procesos fundamentales, planear, organizar dirigir y controlar, todos estos deben ser enfocados en los objetivos propuestos por la organización, buscando cumplir con las metas propuestas en los tiempos propuestos. Un buen líder debe estar en la capacidad de aceptar o no sobre una acción que requiere de una aprobación, la cual debería siempre tener el mejor resultado ético y moral.

### **Toma de decisiones – Como obrar**

La toma de decisiones hace parte de una de las habilidades directivas del liderazgo, ahora si nosotros obramos de una forma correcta sobre una decisión, y alineados a los temas que vimos anteriormente, el resultado no debería ser más que el reflejo profesional de una decisión bien tomada, pensando en resultados futuros concretos.

El líder debería entender cuándo tomar decisiones en equipo, y cuando solo. Cuando hablamos de decisiones en equipo, estamos diciendo que estas se deben compartir y debatir con todos los miembros del equipo buscando no poner en riesgo las actividades en curso, ya sean estas referentes a temas objetivos o individuales, para este tipo de decisiones se debe tener el consentimiento de cada uno de los miembros del equipo, o por lo menos se debe hacer una votación para conseguir un resultado justo, el cual pueda ser aplicado a la decisión que se va a tomar. Las decisiones individuales, pienso yo que son las más difíciles, pues lo que nosotros decidamos finalmente va a traer los resultados que esta decisión produjo, por ello la importancia de pensar antes de tomar una decisión, es importante poner sobre la

mesa, todos los pro y los contra, si es necesario se debe pedir ayuda. En ciertas ocasiones como parte de nuestro profesionalismo, debemos de igual forma tomar decisiones en el momento, sin tener que esperar, pero si pensando en que lo que se decidió sea lo correcto.

### **Como se evidencia la falta de calidad en toma de decisiones en el Líder**

Lastimosamente esto se evidencia cuando la decisión no fue tomada a tiempo, no se involucró al personal necesario, no se contemplaron los riesgos necesarios, no se comunicó a las personas necesarias. El Líder siempre debe ir un poco adelante, debe generar las reuniones de discusión en toma de decisiones, deben involucrar a todas las partes, debe pedir ayuda en el momento que sea necesario, no cuando sea tarde, y si la decisión es bastante riesgosa, se debe tener el equipo adecuado de personas, para que participen en la decisión y de esta manera el resultado que se pueda presentar, sea algo que ha sido aprobado por todos y no por una persona. Normalmente las personas toman decisiones por qué les parece que está bien, se imaginan que esa es la mejor solución, lo hacen porque ellos son los que mandan y tienen la razón. El líder debe ser humilde en este sentido, deber ser ético y obrar con moral, y pensar que de la decisión que él va a tomar, va a generar un resultado que puede ser favorable o negativo tanto para él, como para la organización, amigos y familia.

### **Profesionalismo**

Podemos decir que el profesionalismo<sup>5</sup>, es una habilidad donde el individuo demuestra a través del buen juicio y de su comportamiento, que es una persona educada y capacitada para hacer una tarea de una forma correcta.

El profesionalismo en el área administrativa lo asocio a la adecuada realización de tareas, de la manera esperada, con la calidad esperada, en los tiempos esperados, y con los resultados esperados.

---

<sup>5</sup> Fournier (1999) considered the appeal to ‘professionalism’ as a disciplinary mechanism in new occupational contexts. She suggested how the use of the discourse of professionalism, in a large privatized Service Company of managerial labour, worked to inculcate ‘appropriate’ work identities, conducts and practices. She considered this to be ‘a disciplinary logic which inscribes “autonomous” professional practice within a network of accountability and governs professional conduct at a distance’

## **Profesionalismo - Como obrar**

Obrar con profesionalismo, es hacer que las tareas como parte de nuestro rol se logren de la manera esperada, con la calidad esperada, en los tiempos esperados y con los resultados que la organización espera. Es importante tener en cuenta y nuevamente mencionando los temas de ética, moral y humildad que el líder debe ser un ejemplo para sus colaboradores, es decir, debe convertirse en un modelo a seguir. Desde mi punto de vista, ser profesional es también, equivocarse y aprender de los errores, es pedir ayuda cuando se necesita, es involucrar e involucrarme cuando una situación lo amerita, es reconocer mis fallas y las de mi equipo, es ser humano y ayudar, no es solo hablar de que se tiene un título, es demostrar a través del comportamiento y el buen juicio que se cuenta con la capacidad de ejecutar una tarea de una forma eficaz y eficiente.

## **Como se evidencia la falta de profesionalismo en el Líder**

Existen muchos profesionales que les gusta dejar sus tareas a medias, que cuando se sienten alcanzados por algo, abandona los proyectos y su equipo de trabajo, en algunas ocasiones dejan sus empresas, algunas veces cumplen, pero con mala calidad en sus trabajos, cumplen después de las fechas planeadas, no solicitan ayuda cuando es necesario, creen que lo saben todo, no escuchan, no dejan que se les ayude, no son sociales, no buscan integrarse con todos los miembros de su equipo, se excusan en problemas para no cumplir, hacen responsables a otros, etc.

El mensaje para el líder es muy sencillo, debe demostrar que tiene la capacidad de cumplir sus tareas con calidad, debe solicitar y pedir la ayuda en el momento adecuado para no afectar los resultados, debe ser ético y responsable en sus decisiones, y debe entender que el profesionalismo es algo que se gana con el tiempo, la experiencia y las cosas bien hechas.

## **Carácter**

Se entiende por carácter la forma de actuar y comportarse de un individuo, frente a situaciones externa. Este puede incluir parámetros como fuerza, debilidad, generosidad y avaricia, de la misma forma este puede llegar a ser fuerte o débil de acuerdo al tipo de situación. Kupperman (1995) define carácter como: “Character involves habits and tendencies of thought and actions that are not, or at least need not have been, original to a person”

El líder debe tener un adecuado manejo de carácter para cada una de las situaciones que le presenta el ambiente laboral, administrativo y personal, es necesario entender que tanto como hay personas con el mismo nivel educativo, hay algunos que no lo son, entonces debemos reaccionar de acuerdo a estas situaciones, de la misma forma debemos tener el carácter para tomar decisiones en el momento necesario. El mal carácter por otro lado nos aleja y nos convierte en personas no accesibles, esto genera ambientes de discordia y genera problemas en los equipos de trabajo.

### **Carácter – Como obrar**

El carácter se podría ver como una habilidad, pienso que una de las cosas que podríamos aprender, en caso de no tenerlo, es desarrollarlo, pues no todas las personas tenemos un buen carácter, y esto es algo elemental dentro de las relaciones sociales e interpersonales.

El obrar con un buen carácter, pienso yo parte con escuchar y entender, luego de ello discutir y tratar de identificar una salida a la situación, tomarse el tiempo para analizar, tomarse el tiempo si es necesario para hablar con alguien, antes de dar una mala impresión, es necesario entender que las cosas no se solucionan a los gritos, con las discusiones, con hacer que me tengan miedo, hoy en día la cultura ha cambiado, y normalmente las empresas buscan que las personas concilien y usen otras herramientas antes de agredir con palabras o a través del comportamiento a los miembros del equipo. Es importante también entender que el

carácter hace parte de la credibilidad de la persona, y del respeto que este demuestre a sus colaboradores, debemos ser inteligentes para que nuestro carácter genere un resultado positivo, y nos convierte en personas asequibles.

### **Como se evidencia la falta de carácter en el líder**

Pienso que hay muchas formas de evidenciarlo, por ejemplo en la toma de decisiones cuando el individuo se deja convencer por amenazas, no reporta las cosas por miedo, o por el contrario se excede en ellas, permite que su equipo no trabaje de acuerdo al ritmo que le es requerido, permite que exista desigualdad o favoritismos en las personas del grupo, no toma decisiones que él sabe son correctas pero le da miedo, no presenta su punto de vista ante sus jefes, siempre dice que sí, sin importar si está bien o no, no desafía, no se pregunta, no enfrenta los problemas con el profesionalismo que se quiere, se enoja fácilmente, pierde el control, no escucha, etc.

Nuevamente decimos que el líder debe entender y comportarse de acuerdo a las diferentes situaciones, debe pensar profesionalmente y siempre deben tratar de buscar una solución pacífica, deben respetar, y debe proponer ideas que ayuden en la solución de problemas, debe ser abierto y debe tener un carácter adecuado que sea equilibrado a cada tipo de situación, tanto en términos personales como profesionales.

### **Liderazgo**

Algunas definiciones textuales de la palabra Liderazgo (Material de estudio UMNG),

- ✓ “Líder es aquel que es capaz de persuadir a los demás, a hacer lo que uno quiere que hagan, sin que se sientan obligados, sino comprometidos”
- ✓ Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro a buscar con entusiasmo objetivos definidos.

- ✓ Liderazgo es la capacidad de asumir responsablemente la conducción de grupos y personas al logro de sus fines, apoyado en principios y valores.
- ✓ Liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
- ✓ Liderazgo es la capacidad de canalizar la energía de los integrantes de un grupo humano en beneficio de su prosperidad y desarrollo.
- ✓ Liderazgo es saber persuadir, organizar y dirigir.
- ✓ El Liderazgo requiere sentido total del deber.

El liderazgo pienso yo debe iniciar con el ser como tal, pues este debe ser capaz de liderar su destino, haciendo cumplir sus metas y propósitos en todos los sentidos de la vida, cuando el ser logra esto, diría yo, podría ser también en un buen líder, pues normalmente no todos los seres logran lo que se proponen, algunas veces no se superan las adversidades que se encuentran en el camino. El liderazgo como lo explican los significados anteriores, busca que las personas se sientan motivadas a seguir a alguien en busca de algo, que sientan compromiso hacia algo, que sientan que deben cumplir con algo sin que sea mandatorio, y que se sientan a gusto trabajando con la persona a quien siguen.

### **Liderazgo – Como obrar**

Como líderes debemos ser muy maduros en el tema de liderazgo, y lo podemos demostrar a toda hora y en todo momento con nuestro equipo o área de trabajo. Como lo explican los diferentes significados, para liderar, debo persuadir a mi equipo de trabajo a que se sienta comprometido a hacer el trabajo, debo asumir responsabilidades y conducir grupos de trabajo, debo influir sobre mis colaboradores buscando que se sientan



comprometidos con las tareas asignadas, debo alinear pensamientos y transformarlos en una sola idea, debo escuchar y encaminar a los colaboradores que no estén focalizados en los objetivos, debo reconocer e incentivar, debo proponer y motivar al cambio, debo retar y apoyar en los retos, debo responder y no esquivar las responsabilidades, debo evidenciar con mi ejemplo lo que quiero que mis colaboradores hagan para mí, debo escuchar a mi grupo y apoyarlo tanto en las buenas como en las malas decisiones, no debo juzgar y si buscar conciliar y tener siempre la solución adecuada.

### **Como se evidencia la falta de Liderazgo en el Líder**

Pienso que uno de los errores más comunes es dejar solo a los equipos, no asumir las responsabilidades y pasar la culpa a los demás. Normalmente cuando los líderes no son maduros en temas de liderazgo y se enfrentan a problemas serios, he visto casos en los cuales estas personas abandonan su equipo, por ejemplo un líder de un proyecto que siempre estuvo al frente, pero al ver que posiblemente el proyecto podría tener problemas, se cambió de área, en otros casos cuando por algún motivo especial no se cumple con algo, se suele buscar un responsable, entonces por culpa de estas personas el entregable o proyecto no se cumplió, también es frecuente que cuando existen tareas que no son directas, pero si influye en los resultados, las personas dicen, ese no era un tema mío, yo solo cumplí con lo que tenía que hacer, y otro tema es que nunca se mira un poco más adelante, es decir qué pasaría si... Los líderes debemos asumir la responsabilidad de las tareas que nos son asignadas, y en caso de encontrar inconsistencias debemos reportarlas oportunamente, para no afectar el equipo de trabajo, debemos entender que la responsabilidad no es solo de una persona, como líder debo prever en lo posible cosas que van a pasar para no afectar los resultados, y no debo echar la culpa a nadie, por el contrario todo se debe asumir con responsabilidad y profesionalismo, siempre debo demostrar a mi equipo una buena postura y una correcta decisión, pues esto hará que las personas me vean como un líder y se sientan motivadas a trabajar, no porque es su obligación, y si por que la persona que los lidera, es justa, tiene conocimiento, es humana, apoya y está dispuesta a dar la cara por su equipo.

## **Comunicación**

Hace referencia a una transferencia de información en dos sentidos, utilizando distintos medios y buscando un entendimiento mutuo entre las partes involucradas, podríamos decir también que la comunicación conecta personas y lugares hoy en día a través de la tecnología. Cuando hablamos de comunicación en temas de negocios, esta es muy importante ya que es la clave en temas de gestión, pues a través de ella las organizaciones pueden saber que sucede a cada minuto en las diferentes áreas, tanto en temas de datos como en situaciones interpersonales.

Para mí la comunicación es el éxito de todo y para todos, es decir, mientras la comunicación no se clarifica y los mensajes no sean entendidos con el mismo significado, siempre tendremos resultados diferentes, en ocasiones se dice que si queremos que algo quede claro es bueno explicarlo y luego pedir a las personas que se explicó, que lo expliquen nuevamente, pues hay algunas cosas que se deben entender e interpretar al pie de la letra.

### **Comunicación – Como obrar**

La forma más clara de tener una buena comunicación es utilizar el mismo lenguaje, es decir si somos profesionales en un área, pero las personas a nuestro alrededor no lo son, debemos asegurarnos de utilizar el lenguaje adecuado para que ellos entiendan el mensaje que se les quiere transmitir, por otro lado debemos preguntar después de comunicar algo, para saber si la persona entendió, y no asumir que luego de que dimos una orden la persona sabía que era lo que tenía que hacer.

En proyectos generales de las organizaciones, se debe ser muy cuidadoso con la información que se transmite, pues esta debe ser para las personas que realmente la necesitan, y sobre todo se debe explicar muy claro que es lo que se va a transmitir. Se deben realizar juntas para aclarar dudas, se debe hacer seguimiento sobre las actividades que se están realizando y aclarar oportunamente cualquier duda. La comunicación también debe utilizarse correctamente en forma jerárquica, es decir debo respetar a mis superiores antes de escalar

algún tema, debo primero alinear con mis jefes directos y solo en caso que ellos aprueben, o en caso evidenciamos algo no está correcto debemos escalar, siempre es necesario atar todos los cabos antes de llegar a definiciones, debemos tomarnos el tiempo necesario para investigar, concluir y de esta forma entender y poder dar una respuesta o conclusión clara y coherente ,antes de comunicarla. Un mensaje mal comunicado, o una mala interpretación sobre algo, podría poner en riesgo nuestra reputación, la de la organización y podría generar serios problemas con las partes involucradas.

### **Como se evidencia la falta de Comunicación en el Líder**

Existen muchos ejemplos de falta de comunicación tanto en las organizaciones, como en los líderes, algo muy sencillo, por ejemplo cuando se define un líder de un equipo, pero no se comunica a todos los colaboradores, y como resultado de esto, los colaboradores no hacen caso al líder, y el líder se indispone con todos los colaboradores. Cuando se toman decisiones gerenciales y no se comunica oportunamente, ejemplo, se tenía ya un contrato en el cual se debía solicitar a una empresa tercera para hacer algún trabajo, luego el proyecto se cancelo, pero la persona que estaba contratando al tercero nunca se le comunico, y de algún modo firmo cláusulas de compromiso, por las cuales la empresa se puede ver obligada a pagar. Algunas veces las empresas deciden hacer cambios internos y no informan a los colaboradores, estos cambios en ocasiones generan conflictos internos y molestias por parte de los colaboradores, otro tema frecuente es lo que llamamos chismes, algunas personas suelen contar decisiones importantes a sus amigos y estos a su vez cuentan a otros, generando problemas o fuga de información.

Debemos manejar un criterio muy claro en cuanto a temas de comunicación tanto dentro como fuera de la organización, como líderes debemos saber a quienes le comunicamos, como le comunicamos, a qué hora lo comunicamos, utilizando el lenguaje adecuado, utilizando la jerarquía, y no debemos caer en los chismes, es decir, debemos ser profesionales en nuestro trabajo, no debemos dar información a medias, o simplemente comentar algo que no ha sucedido, nuevamente, esto genera problemas de índole personal y organizacional, por otro lado el manejo de una mala comunicación podría acarrear sanciones

por parte de la empresa, y podría dañarnos la reputación. En el caso de requerir manipular información con temas muy serios para la organización, podemos utilizar el departamento de recursos humanos, seguridad, contraloría, para consultar antes de comunicar temas de alta importancia.

### **Manejo de conflictos**

Cuando dos o más personas se unen para trabajar o emprender una actividad, aparece la diversidad de pensamientos y las diferentes formas o maneras de actuar y ver el mundo, generándose desacuerdos y conflictos de toda índole, por lo tanto el ejecutivo exitoso debe tener la capacidad de manejar conflictos y llegar a negociaciones exitosas, actividades que se presentan a diario en toda actividad humana, por lo tanto debe desarrollar la capacidad para negociar y solucionar conflictos. “Material de estudio UMNG<sup>6</sup>, diplomado en alta gerencia, modulo 1 liderazgo”

Un conflicto se puede generar en cualquier momento, este puede ser generado, por un desacuerdo, una discusión, una llamada, una mala interpretación, un error, un mal entendido, el conflicto siempre se forma cuando dos partes están en desacuerdo por algo, cuando no logran llegar a una sola definición, cuando buscan diferentes resultados, etc. Podemos tener conflictos de niveles personales, administrativos, organizaciones, de intereses, los conflictos siempre deben ser analizados desde todas las partes involucradas, y como parte de la solución, esta debe ser una conciliación justa con las partes involucradas, el líder, debe estar en la capacidad de entender, asumir, enfrentar y llevar a la mesa a las partes en conflicto buscando mediar una solución justa y a tiempo.

### **Manejo de conflicto – Como obrar**

Lo esencial en todo conflicto es llevar a las partes involucradas a la negociación, y apoyar en todos los sentidos, para que estas puedan conciliar y puedan llegar a una solución justa. Como líderes debemos tener una perspectiva clara sobre el manejo de

---

<sup>6</sup> Universidad Militar Nueva Granada – Bogotá – Colombia

conflictos en las organizaciones, es importante no tomar decisiones sobre conflictos por uno mismo, o porque parece que es lo justo, porque el tiempo de la respuesta es corto, porque alguien me lo sugirió, siempre se debe invitar a las partes involucradas. Dependiendo del conflicto, se debe solicitar siempre la ayuda necesaria, ejemplo, el reporte directo, el departamento de recursos humanos, el departamento legal, siempre buscando que se concilie de una forma justa, ética y moral, no se deben permitir los favoritismos y tampoco transacciones que inclinen decisiones de interés. En algunos casos, los conflictos puede llevar bastante tiempo en ser solucionados, lo importante es involucrar y asignar un responsable que pueda dar seguimiento, y que garantice las acciones necesarias, para llegar a una correcta solución, por otro lado no se deben esquivar los conflictos, estos se deben enfrentar y solucionar oportunamente.

### **Como se evidencia la falta de manejo de conflictos en el Líder**

Normalmente esto se evidencia cuando vemos que las situaciones se salen de las manos, un ejemplo de ello puede ser entre el departamento de ventas y el área de producción, cuando las ventas son mayores que la producción, o por el contrario la producción es mayor que las ventas, y en ambos casos la organización presenta problemas, en el primer caso el departamento de ventas dice que no cumple sus objetivos debido al departamento de producción, y en el segundo lugar, el departamento de producción dice que no producen debido a que tienen exceso de inventario en algunos materiales. En este caso lo correcto es llevar a las partes involucradas a conciliar, es decir realizar una junta de análisis del problema donde estén involucradas las áreas de ventas y producción, luego de ello se debe identificar los principales motivos de este conflicto, luego se debe identificar una serie de pasos a seguir, debidamente aprobados por las áreas involucradas, y finalmente se debe realizar un documento formal, en caso de ser necesario donde cada una de las partes tenga responsabilidades, buscando que no se vuelva a repetir la situación.

Como este ejemplo tenemos muchos otros en las áreas administrativas, estos también pueden ser por temas personales, pero de igual forma, se debe llamar al dialogo. Como líderes nosotros no debemos ser tentados a generar conflictos en nuestras áreas, por el

contrario debemos evaluar continuamente nuestros equipos de trabajo e identificar oportunamente temas de conflicto. Si los identificamos, debemos iniciar las acciones necesarias para evitar que se pase a temas mayores, igualmente debemos escalar si es necesario, y no tomar decisiones sobre los conflictos porque creemos que esa pueda ser la solución adecuada, debemos consultar con las partes involucradas, y finalmente comunicar oportunamente la solución sobre el conflicto presentado.

Comprendo que en esta instancia y alineado al grado de estudio del profesional en Colombia, estos no son temas nuevos, esto no resuelve en ningún punto el tema de corrupción sobre el cual hablamos al principio de este documento, posiblemente no cambiara los resultados de los indicadores expuestos en la Encuesta de Corrupción en Colombia. Lo único que es claro desde el punto de vista ético y de moral, es que debemos obrar de una forma correcta y justa, no solo en la vida profesional si no también familiar y social.

Estos fundamentos son esenciales en la formación de un verdadero líder con carácter, un líder que pueda ser justo y honesto, un líder que realmente practique lo que predique, alguien que haga que sus colaboradores lo sigan por su profesionalismo y entrega de resultados, y finalmente obremos con “honestidad”, pienso es un paso esencial que ayudara a disminuir el indicador de corrupción en el futuro.

## **REFERENCIAS**

Argonada, A., (2014). Humility in Management, 63-71. doi: 10.1007/s10551-014-2311-8

Billett S., Harteis C. & Gruber H. (Eds.). (2014). International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning, 34. [Version Springer]. doi: 10.1007/978-94-017-8902-8.

Broom, M., (2016). The Center for Human Systems. Recuperado de <http://www.chumans.com/human-systems-resources/defining-organization-development.html>.

BusinessDictionary.com. Communication. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/communication.html>.

Cudemus A., (2013). La ética en la toma de decisiones, de periódico EL UNIVERSAL Sitio web: <http://www.eluniversal.com/economia/130407/la-etica-en-la-toma-de-decisiones>

Gossain, J. (2014). ¿Por qué es tan mala la educación en Colombia?, de periódico EL TIEMPO Sitio web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13570938>

Glanz, K., Health Behavior and Health Education. Recuperado de <http://www.med.upenn.edu/hbhe4/part4-ch15-organizational-development-theory.shtml>.

Hoffman, M., (2007). Los cinco dilemas de ética empresarial, de Revista Dinero Sitio web: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/recuadro/los-cinco-dilemas-etica-empresarial/52481>

Joel, K., (1995). CHARACTER. Oxford University Press (US). 3. [Version ProQuest ebrary]. ISBN 0-19-506870-X.

- KPMG, (2013). Encuesta de Fraude en Colombia 2013, de KPMG Sitio web:  
<https://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Encuesta%20de%20Fraude%20en%20Colombia%202013.pdf>
- Liu, X., (2015). Public Organization Review. How to Measure Leader's Impact on Organizational Performance: Implications from the Comparative Case Study, 15 (2), 193 - 206. doi: 10.1007/s11115-013-0268-1.
- Mata, J., (2000). Emprenderalia magazine. LAS 5 CAUSAS MÁS FRECUENTES DEL FRACASO EMPRESARIAL. Recuperado de: <http://www.emprenderalia.com/las-5-causas-mas-frecuentes-del-fracaso-empresarial/>
- Mattone, J. (2016). "No hay escasez de intelecto, sino de verdaderos líderes", de Revista Dinero Sitio web: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/john-mattone-habla-sobre-liderazgo-empresarial-en-bogota-colombia-2016/222334>
- Pinnow, D. (2011). Leadership - What Really Matters? Occupation or Calling: What Makes for Good Leadership? [Version de Springer]. doi: 10.1007/978-3-642-20247-6\_2.
- Pinnow, D. (2011). Leadership - What Really Matters? Systemic Leadership or: Designing a World That Others Want to Be Part Of, 117-190. doi: 10.1007/978-3-642-20247-6\_3
- Quevedo, N., (2013). El Top 10 de los casos de corrupción 'ad portas' de fallo, de Periódico El Espectador Sitio web: <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/el-top-10-de-los-casos-de-corrupcion-ad-portas-de-fallo-articulo-447582>
- UMNG., (2016). Liderazgo para el Tercer Milenio, de material de estudio de la Universidad Militar Nueva Granada Sitio web:  
<http://virtual2.umng.edu.co/moodle/mod/scorm/view.php?id=415765>.



UMNG., (2016). Espíritu de Liderazgo, de material de estudio de la Universidad Militar Nueva Granada Sitio web: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/mod/scorm/view.php?id=415766>.

Richard, B., (1969). Organization Development: Strategies and Models. Recuperado de <http://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Organizational-Development.html>.