

El liderazgo: factor diferencial y competitivo de las organizaciones altamente exitosas

Jesús David Narváez Muñoz

5202144

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Carlos Andrés Naranjo Martínez, MSc.

Nota del Autor

Profesional en Relaciones Internacionales y Estudios Políticos de la Universidad Militar Nueva

Granada. Contacto: est.jesusd.narvaez@unimilitar.edu.co

10 de julio de 2022

Tabla de Contenido

	Página
Resumen.....	3
Abstract.....	4
1. Introducción al caso en estudio	5
2. Desarrollo.....	7
3. Conclusiones.....	16
Referencias	18

Resumen

Actualmente el éxito de una organización depende del liderazgo de sus colaboradores, es por esto que los temas vistos en el presente ensayo, buscan dar a conocer una aproximación conceptual y argumentativa acerca del liderazgo empresarial y de todos aquellos factores que determinan el éxito al interior de los equipos de trabajo, potencializando los intereses corporativos a través de un liderazgo cercano, empático y comprometido con el bienestar de sus colaboradores.

En este sentido, en el documento se podrá apreciar que el éxito de una compañía, no depende tener una amplia infraestructura o la última tecnología, sino que también es fundamental contar con líderes efectivos que promuevan el cumplimiento de la misión establecida por la organización, ya que los líderes contemporáneos, deben caracterizarse por una amplia conciencia social acerca del entorno y de los factores culturales, estructurales y de comportamiento que configuran el carácter de cada uno de los miembros del equipo. Así mismo, debe conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, para que mediante un proceso de coaching acompañe y potencialice, mediante la complementariedad, las habilidades y competencias de sus coequiperos.

De otro lado, el método para la consecución de conocimiento para elaborar este documento fue a través del análisis de información recolectada de diferentes autores de obras que destacan la importancia del liderazgo al interior de una compañía.

Palabras clave: coaching, competencias, conciencia social, habilidades, liderazgo empresarial y líderes contemporáneos.

Abstract

Currently, the success of an organization depends on the leadership of its collaborators, which is why the topics discussed in this essay seek to present a conceptual and argumentative approach to business leadership and all those factors that determine success within an organization: working teams, enhancing corporate interests, close leadership, empathetic and committed to the well-being of its employees.

In this sense, the document will show that the success of a company does not depend on having an extensive infrastructure or the latest technology, but it is also essential to have effective leaders who promote the fulfillment of the mission established by the organization, since contemporary leaders must be characterized by a broad social awareness about the environment and the cultural, structural and behavioral factors that shape the character of each of the team members. Likewise, the leader must know the strengths and weaknesses of his collaborators; in that case, the leader has to potentialise, and complement the skills and competencies of his co-team members.

On the other hand, the method for obtaining knowledge to prepare this document was through the analysis of information collected from different authors of works that highlight the importance of leadership within a company.

Keywords: Business leadership, coaching, competencies, contemporary leaders, skills y social conscience.

1. Introducción al caso en estudio

En este mundo moderno y altamente interdependiente, el liderazgo no es ajeno a la necesidad de construir y alcanzar objetivos comunes desde una perspectiva constructivista; las imposiciones, actitudes altivas, comunicación deficiente y la falta de empatía frente al relacionamiento con los demás, son limitantes que se perpetúan en el tiempo e impiden la conquista de los objetivos propuestos. El líder se debe a sus colaboradores y el éxito corporativo, depende no en poca medida, de cómo se gestionan las emociones y sinergias de los equipos de trabajo, lo cual es determinante en el resultado final que repercute en la satisfacción de los clientes.

Las organizaciones y empresas de todo tipo, están plagadas de “jefes”, quienes ostentan marcadas competencias profesionales pero limitadas habilidades blandas, entre ellas el liderazgo.

Por lo anterior, el objetivo general del presente ensayo tiene como finalidad dar a conocer la importancia de constituir equipos de trabajo altamente eficientes y competitivos; cuyo enfoque principal sea la obtención de resultados corporativos que repercutan en la satisfacción plena de nuestros clientes, aunado a un desarrollo personal y profesional coherente con los valores que rigen a la organización.

En este sentido, en los objetivos específicos, se resaltó lo vital que es para una organización fomentar practicas funcionales para la resolución de conflictos organizacionales, potencializar el desarrollo del equipo de trabajo en todos los ámbitos y desarrollar una cultura de comunicación asertiva que mitigue los reprocesos y la falta de claridad conceptual frente a las expectativas del cliente o el servicio pactado entre las partes.

Primeramente, se dará a conocer la importancia del liderazgo, esta habilidad blanda, es el factor diferencial que le permite a las organizaciones de todo tipo alcanzar los objetivos previamente definidos.

En la segunda parte se nombrarán las principales habilidades con las que debe contar un líder, como lo son: la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la capacidad de promover la motivación al interior de los equipos.

Posteriormente y, en tercer lugar, se mencionan las conductas establecidas en una investigación desarrollada por la Universidad de Michigan a diversos líderes de diferentes organizaciones.

De otro lado en la cuarta parte, se mencionan las cinco dimensiones del liderazgo, propuestas por los autores Lussier y Achua, en su obra "Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades".

Para finalizar se relaciona una breve descripción del caso de éxito concerniente a la empresa Amazon en cabeza de su líder Jeff Bezos.

2. Desarrollo

Importancia del liderazgo al interior de las organizaciones

Actualmente fomentar el liderazgo a través de líderes efectivos al interior de una compañía, representa una ventaja competitiva, ya que promueve y fortalece cada una de las habilidades de los coequiperos, lo cual se refleja en el aumento de la productividad.

Es por esto que la propuesta de valor de una empresa está fundamentada en su recurso humano, ya que cotidianamente las personas interactúan y trabajan en equipo por un bien común, por lo cual se hace necesario que exista un líder que los guíe en el desarrollo de su trabajo, promueva la comunicación asertiva, coordine efectivamente el manejo del tiempo, aumente la motivación en la ejecución de las tareas, delegue de manera correcta las actividades y sobre todo que tenga la capacidad de controlar adecuadamente sus emociones para resolver cualquier tipo de conflicto o para actuar de manera correcta en los casos que se presenten situaciones adversas que puedan afectar el desempeño de sus subalternos.

Es por esto, que las empresas consideran cada vez más y con mayor frecuencia, la implementación de estrategias que fortalezcan las habilidades relacionadas con el liderazgo y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales con los subalternos.

Por lo general, las actividades planeadas para mejorar las habilidades relacionadas con el liderazgo, se enfocan de manera inicial a los colaboradores que ocupan cargos directivos que, por lo general, son los líderes de cada equipo de trabajo.

Posteriormente, se hace necesario desarrollar sesiones y actividades, con todo el personal de la organización, ya que el liderazgo es una habilidad que se debe promover a todo nivel, toda vez, que el líder debe empoderar y dar autonomía creativa a sus seguidores, con el fin de garantizar la gestión del conocimiento y el cumplimiento de los alcances establecidos

entre las partes interesadas. En este contexto, es oportuno recordar lo enseñado por el ex – coronel de los SEAL William McRaven, quien argumenta en su obra, que, si queremos cambiar el mundo, debemos encontrar a alguien que nos ayude a remar (p.31).

Por lo anterior y teniendo en cuenta que el liderazgo es una de las mayores competencias blandas demandadas por las empresas a nivel mundial, fomentar su desarrollo sobre el talento humano que compone una organización, es una inversión a mediano plazo, que repercutirá en beneficios que se traducirán en la optimización del clima organizacional, cohesión corporativa, identidad de marca y finalmente, en el aumento de la productividad empresarial con altos estándares de calidad.

Habilidades con las que deben contar los líderes de una compañía.

Un líder debe contar con ciertas habilidades que permitan guiar de manera correcta a sus seguidores, una de las más importantes es la inteligencia emocional, la cual se fundamenta en el reconocimiento de las emociones para la adaptación a los cambios y la toma de decisiones pertinentes para el manejo de situaciones adversas o que puedan crear cualquier tipo de inconformismo al interior de un equipo de trabajo.

En este sentido Pablo Isla, reconocido por Harvard Business Review como uno de los tres mejores CEO del mundo en 2016, manifiesta que hay que ser racional para dirigir una empresa, sin embargo, le apuesta más a lo emocional, con la finalidad de generar una identidad en los miembros de su equipo y motivar la creación de condiciones pertinentes en un entorno específico, para que sus empleados puedan innovar (Ruiz, 2019, p.25).

Por otro lado, Goleman (2019) argumenta que existen 5 competencias que le permiten a los líderes y sus seguidores mejorar el desempeño, éstas son: autoconciencia de tus propias emociones, autocontrol, motivación, empatía y sociabilidad (pp. 94 – 96)

Estas competencias son fundamentales para mantener la motivación y la cohesión al interior de los equipos, un conflicto mal gestionado o un llamado de atención por parte del líder, que no contenga el tacto debido, o falta del conocimiento de las emociones que rigen una situación particular, puede ocasionar fisuras o comportamientos destructivos en el relacionamiento entre el líder y sus colaboradores, afectando directamente la productividad de éstos debido a las frustraciones que se generan, al no poder cumplir las expectativas frente al desarrollo de funciones determinadas o roles establecidos.

Es por esto, que un líder con inteligencia emocional no espera a que sus empleados acumulen errores en el desempeño de sus funciones, por el contrario, identifica oportunamente las fallas realizadas por sus colaboradores y partiendo del autoconocimiento y el autocontrol interviene desde una posición empática con el objeto de comunicar y corregir de manera respetuosa las desviaciones evidenciadas en los procesos. Este actuar, solo se puede dar desde el conocimiento previo que permite la sociabilidad del líder con los miembros de su equipo de trabajo, condición que lo faculta, para motivarlos desde la singularidad del carácter individual de cada seguidor o subalterno.

Por lo anterior, se debe tener claridad que cuando un líder actúa de manera negativa con sus subalternos, lo único que va a causar es que al interior del equipo de trabajo se genere un ambiente de hostilidad que puede causar la renuncia individual o masiva de sus integrantes, afectando la consecución de los objetivos trazados.

Dichas situaciones, pueden afectar de manera inconsciente la operación de las áreas de trabajo, ya que los nuevos empleados requieren de capacitación, preparación y tiempo de adaptación, lo cual puede retrasar el cumplimiento de lo contractualmente pactado con los asociados de negocio.

En este contexto, Rabouin (2007) afirma que los líderes del mundo corporativo están en el ojo del huracán y piensa que se debe reconfigurar su formación, para poder cumplir con las demandas que la sociedad les ha endosado (p.83).

El autor y psicólogo Daniel Goleman menciona un ejemplo, en el que compara a un ejecutivo muy preparado profesionalmente y que fue objeto de un ascenso, sin embargo, este fracasa por no ser un líder, en contraposición a otra persona que fue ascendida de igual forma, con menos credenciales profesionales, pero con excelentes competencias blandas, incluida el liderazgo y logra triunfar en el cargo encomendado. (Goleman, 20213, p.72)

Lo anterior demuestra que el liderazgo es una habilidad de gran importancia y que, para ser un buen líder, no basta con ostentar competencias profesionales excepcionales, sino que también, se hace necesario desarrollar habilidades blandas que permitan el acompañamiento y crecimiento de los equipos de trabajo.

Otra de las habilidades importantes con las que debe contar un líder es la comunicación asertiva, porque quien no comunica, no lidera.

En este sentido Riaño, (2021) argumenta que “todo gran líder precisa comunicar de una manera efectiva, eficiente y eficaz para mantener conectados a quienes lidera” (p.14)

Para lograrlo, Riaño (2021) sugiere la importancia de implementar la trífeca del comunicador, compuesta por tres pilares:

- **Verbal:** elocuencia, contenido, retórica, argumentación.
- **No Verbal:** lenguaje corporal, manejo de la voz, presentación audiovisual, imagen personal.
- **Conexión:** elementos emocionales y racionales que generen conexión y aumenten la credibilidad.

El líder que sepa integrar mediante un mensaje planificado y estructurado los elementos que componen cada pilar, logrará inspirar y motivar a sus seguidores en la conquista de los objetivos propuestos (pp.15-16).

La comunicación asertiva es fundamental para transmitir la información de manera clara, para que los colaboradores ejecuten sus actividades y para resolver los problemas internos que se puedan presentar entre los integrantes de los equipos de trabajo.

En este sentido, Goleman en su libro “Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional”, cita el ejemplo de las comunicaciones realizadas por dos ejecutivos a los periodistas de su organización, referente al cierre de la BBC, el primero se dirigió a ellos, con una falta de tacto evidente, colocando a la competencia por encima del esfuerzo de sus colaboradores y diciéndoles que fueron inferiores a ella, adicionalmente, se pronunció desde una posición de altives, al decir que acaba de llegar de un viaje. La noticia del cierre ya había sido un gran golpe para los empleados y la actitud negativa del directivo, solo provocó frustración y furia en las personas, por lo cual tuvo que salir del lugar escoltado por el personal de seguridad (Goleman, 2013, pp.251 – 257).

Al día siguiente otro ejecutivo, se reunió con los mismos empleados, en su comunicación resalto la importancia del periodismo y les recordó que este tipo de profesiones en ocasiones carecen de estabilidad laboral, luego emitió un mensaje en el que les deseó éxitos profesionales, al finalizar todo el personal lo aplaudió al terminar su discurso (Goleman, 2013 p. 253)

La divergencia entre un líder y otro, radica en la carga emocional del mensaje y en la empatía que el líder refleja desde la particularidad del otro, es decir, la realidad se puede percibir y mostrar de forma diferente, de acuerdo a las palabras y actitudes que el emisor quiera comunicar, creando optimismo u hostilidad según sea el caso (Goleman, 2013, p.252).

Lo anterior, demuestra la importancia de la comunicación asertiva al interior de los equipos de alto desempeño, debido a que la manera en que se transmita un mensaje a los colaboradores, influye en las acciones que las personas puedan tomar a favor o en contra de la organización.

Por otro lado, los líderes altamente eficaces desarrollan la habilidad para resolver conflictos oportunamente, identificando los factores culturales, estructurales y de comportamiento que originan disensiones y fracturan el clima organizacional en los equipos.

Para lograr dicho cometido, es prioritario desarrollar un liderazgo nivel 5, según lo analizado por Collins (2001) este propósito se enmarca en “la construcción perdurable de la grandeza de la organización, a través de una combinación paradójica de humildad personal más empuje profesional” (p. 91).

Para ello, se hace fundamental, que todo líder entienda la naturaleza y carácter de los miembros del equipo de trabajo, en este sentido, conocer que necesitan y desean las personas es la clave de la cooperación. Si el líder conoce a cada individuo, puede influir en él e impactar su vida de forma positiva en concordancia con los intereses organizacionales.

Así mismo, el líder debe ser un motivador de tiempo completo, con el fin de potencializar las actitudes de las personas a quienes lidera, logrando el crecimiento personal, laboral y profesional de estos.

Un empleado motivado demuestra alta calidad en el desarrollo de sus funciones, ya que se siente fidelizado con la organización, lo cual permite que sus acciones siempre estén encaminadas al éxito de la compañía. En esto se debe ver reflejado, el compromiso inequívoco del líder, de crear y buscar las condiciones organizacionales y sociales, que potencialicen el crecimiento y felicidad de sus colaboradores.

En este sentido, John Stuart Mill vislumbra lo siguiente:

Nunca he dudado de la convicción de que la felicidad es la prueba de todas las reglas de la conducta y el fin de la vida. Pero ahora creo que este extremo sólo debe ser logrado no haciéndolo el extremo directo. Sólo son felices (creo) quienes tienen sus mentes fijadas en otro objeto que no sea su propia felicidad; en la felicidad de otros, en la mejora de la humanidad, incluso en cualquier arte o búsqueda, perseguidos no como medios, sino como un extremo ideal en sí mismo. Así, apuntando a algo más, ellos encuentran la felicidad de casualidad (Rabouin, 2007, p.86).

Los líderes modernos deben propender por el desarrollo integral de sus subalternos, la consolidación personal y profesional de estos, debe estar en la agenda del directivo, entendiéndose, que la realización de los miembros del equipo, impacta positivamente en el logro de metas comunes, optimizando la calidad, la mejora continua y el servicio al cliente.

Conductas del liderazgo

Según lo analizado por Gary Yukl (2008) respecto a la investigación (efectuada mediante entrevistas y cuestionarios a diversos líderes) realizada por la Universidad de Michigan, en relación con las conductas del liderazgo, se establecieron las siguientes:

- **La conducta enfocada en las tareas**

Según la información aportada en la investigación, los líderes efectivos no malgastaron su tiempo en realizar las mismas labores de sus subalternos, sino que se enfocaron en la orientación de las tareas; así como, la planificación y organización del trabajo (p. 75).

- **La conducta orientada a las relaciones**

Los líderes apoyan a sus subordinados y se esfuerzan por entender los problemas y las limitaciones de los integrantes de su equipo de trabajo (p. 75).

- **La conducta enfocada al liderazgo participativo**

Se evidenció que los líderes eficaces preferían realizar la supervisión a todo el grupo de trabajo y no a realizar un control individual de cada colaborador, para tal fin se realizaban reuniones grupales en las cuales los subordinados, podían participar en la toma de decisiones (p. 75).

Los resultados evidencian la adaptabilidad de los líderes frente a la adopción de conductas y estrategias que les permitan alcanzar las metas corporativas; así mismo, se constató que dichas conductas varían de acuerdo a la naturaleza de la organización y de la composición social, económica y cultural, que distingue a cada uno de los colaboradores que integran los equipos de trabajo. El líder visionario, sabe que la diferencia y el aprovechamiento de las distintas competencias que integran su equipo, configuran la complementariedad, atributo distintivo de los equipos de alto desempeño.

Dimensiones del liderazgo

De otro lado, los autores Lussier y Achua (2016) en su obra "Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades", mencionan cinco dimensiones que se han desarrollado a través del tiempo, las cuales son:

- **Extraversión**

Esta dimensión se caracteriza por el dominio, la sociabilidad y la determinación (p. 65).

- **Afabilidad**

Los atributos principales de esta dimensión de la personalidad son la sociabilidad e inteligencia emocional (p. 66).

- **Adaptación**

Esta dimensión está determinada por la confianza en sí mismo (p. 66).

- **Responsabilidad**

Dimensión de la personalidad definida por la confiabilidad e integridad (p. 67).

- **Apertura**

Dimensión caracterizada por la flexibilidad, inteligencia y autocontrol (p. 67).

De acuerdo con las dimensiones planteadas, se puede establecer que estas contienen los rasgos que debe tener un líder efectivo, por ende, las organizaciones deben tener claridad de las mismas, para diseñar estrategias y actividades que permitan desarrollarlas o fortalecerlas con cada uno de sus líderes.

Caso exitoso de liderazgo

A continuación, y según la información recopilada por los autores Lussier y Achua (2016) en el libro "Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades", se relaciona el caso de Amazon, empresa que ha obtenido su éxito gracias a la gestión de su líder Jeff Bezos.

En julio de 1995, a los 30 años de edad, Jeff Bezos, pionero del comercio electrónico, abrió Amazon.com como una librería en línea. Con el transcurso de los años, Bezos transformó a Amazon en una "tienda donde se vende de todo". Jeff Bezos es un jefe demandante, su obsesión es mejorar el desempeño y el servicio al cliente, y tiene un correo electrónico abierto al público, él es increíblemente inteligente, incluso para cosas de las que sabe poco. Ha ganado diferentes premios por su liderazgo, incluyendo el de

“Persona del año” de la revista Time. En 2012 Fortune lo nombró el mejor director ejecutivo (CEO) del año (Lussier y Achua, 2016, págs. 31,42).

Teniendo en cuenta el anterior caso de la empresa Amazon, se puede deducir que su líder está enfocado en obtener la satisfacción plena de los clientes, mediante la implementación de altos estándares de servicio y la atención inmediata de las quejas o reclamaciones; así mismo, delega a sus subalternos funciones específicas, para lograr cumplir con los diferentes roles que desempeña al interior de la organización.

3. Conclusiones

El éxito de las compañías depende directamente de la presencia de líderes eficientes que continuamente aprovechan las capacidades de cada uno de sus seguidores para integrar equipos con diversas habilidades que, al trabajarlas de manera conjunta, garanticen el alcance de los resultados esperados por la alta dirección de las empresas.

En este sentido, es importante tener en cuenta que un buen líder no logra resultados positivos por sí mismo, sino que, al contrario, el necesita de las habilidades de sus colaboradores, para desarrollar estrategias corporativas que logren la creación de equipos de alto rendimiento.

Las habilidades primordiales que un líder debe tener son la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la capacidad de generar motivación en los integrantes de su equipo de trabajo.

El líder es la piedra angular que potencializa y dinamiza el recurso humano sobre el cual toda organización proyecta el crecimiento corporativo y la distinción de su Know – How.

El éxito frente a la gestión del cambio que requiere toda organización, se fundamenta en las capacidades del líder, respecto al conocimiento de sus equipos de trabajo y la motivación

permanente de estos, con la finalidad de intervenir calculadamente, en las interpretaciones, necesidades, demandas y expectativas de sus colaboradores, con el fin de encausar esas emociones al logro de los objetivos organizacionales.

Referencias

McRAVEN, William. (2017) Tiende tu cama y otros pequeños hábitos que cambiaran tu vida y el mundo.

Editorial Planeta Mexicana.

Ruiz, Fabián. (2019). Tu marca personal en acción. LID editorial.

Riaño, Felipe. (2021). ¿Cómo habla un líder? Intermedio editores.

Rabouin, Roberto. (2007). El sentido del liderazgo. Pearson Educación. Recuperado en

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

DAlessio, Fernando. (2019). Liderazgo y atributos gerenciales, Una visión global y estratégica. Pearson

Educación. Recuperado en <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Goleman, D. (2013), LIDERAZGO "El poder de la inteligencia emocional". Ediciones B.S.A. recuperado

en file:///C:/Users/OPERACIONES2/Downloads/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Go.pdf

Lussier, R. N., Achuan, C. F.(2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage

Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=2752>

Yukl, G. A. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Pearson Educación. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360)

Yukl, G. A. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Pearson Educación. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360)