

**¿COMO INCIDEN LOS DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO EN EL
COMPORTAMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL DE LOS EMPLEADOS EN LAS
ENTIDADES DEL SECTOR COOPERATIVO QUE EXISTEN EN COLOMBIA?**

YAMILE ALEJANDRA GONZÁLEZ CALLEJAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C

2014

**¿COMO INCIDEN LOS DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO EN EL
COMPORTAMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL DE LOS EMPLEADOS EN LAS
ENTIDADES DEL SECTOR COOPERATIVO QUE EXISTEN EN COLOMBIA?**

YAMILE ALEJANDRA GONZÁLEZ CALLEJAS

Trabajo de grado para obtener el título de

Especialista en Alta Gerencia

Docente: Dr. Miguel Augusto García

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C

2014

**¿COMO INCIDEN LOS DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO EN EL
COMPORTAMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL DE LOS EMPLEADOS EN LAS
ENTIDADES DEL SECTOR COOPERATIVO QUE EXISTEN EN COLOMBIA?**

El presente documento tiene como finalidad demostrar la influencia que ejercen los diferentes líderes sobre los comportamientos profesionales y personales de las diferentes entidades que conforman el sector cooperativo en Colombia.

Teniendo en cuenta las definiciones para Liderazgo, se puede establecer que este término tiene diferentes definiciones y tipos según los autores, por ejemplo para Cyril Levicki (2000), el liderazgo es “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”.

Para John Kotter (1999) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Para Peter Senge (1990) “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan

activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

De acuerdo a lo dicho por los autores anteriormente nombrados, se podría definir al liderazgo como la influencia que se ejerce sobre un grupo de personas para poder conseguir y/obtener un objetivo común.

Cuando existe liderazgo, se habla de que interactúan varias partes, el líder quien es el encargado de dirigir el proceso y el grupo de trabajo, con el cual se desarrolla y se cumplen los objetivos planteados.

Para poder desempeñarse y obtener el reconocimiento de un buen líder, además de tener una serie de habilidades y aptitudes, se deben tener conocimientos específicos sobre el tema que se quiere desarrollar y trabajar, para así poder guiar, comprender y ayudar de una manera adecuada al grupo de trabajo.

De acuerdo a lo establecido con John Kotter en su libro de *¿qué hacen los líderes?* (2000), para ser líder se necesita una mezcla de nacer y de hacer, el líder desarrolla todas sus aptitudes con el tiempo, por lo que el gran desafío con el que cuentan las personas que quieren ejercer

como cabezas de grupo, es el cómo desarrollarlo, el autor dice que el liderazgo nunca se enseña ya que esto se adquiere a través de las enseñanzas en el tiempo, ya sean por errores o por aciertos, se adquieren habilidades con las que la persona se va formando con una visión de liderazgo.

Conforme a lo establecido por Schoemaker en la Revista Harvard Business School Publishing (2012), “un buen líder debe desarrollar sus habilidades básicas de liderazgo en cuatro ejes: Gestión de Recursos, Relacionamiento, Desarrollo de otros y Visión,” se deben tener seis habilidades que ayudan a pensar estratégicamente: capacidad para anticipar, cuestionar, interpretar, decidir, alinear y aprender.

Pero también al líder se le confunde con el término de “jefe” ya que estos, se puede decir que en muchas ocasiones son influenciados por sus condiciones económicas, sociales o políticas del círculo en el que se rodean, son muchos los perfiles de “buenos empleados” que existen en la sociedad colombiana y que más adelante se convierten en los altos ejecutivos, jefes o denominados líderes.

Según Kotter (2000), es un gran error confundir a los líderes con los gerentes o ejecutivos de alto nivel, ya que los gerentes muchas veces dependen de otras personas, ya que el liderazgo y la administración (dirección) son dos sistemas de acción complementarios. “cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante”. Por lo cual lo que se debe hacer

es una combinación de dirección y liderazgo y así utilizarlos de la manera más adecuada, con equilibrio y así de tal manera se pueda lograr una efectividad en los resultados propuestos.

Un jefe según el diccionario de la Real Academia Española es un “Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio y para la parte administrativa es un Funcionario de categoría administrativa civil inmediatamente superior a la de jefe de negociado.

En Colombia, especialmente en el sector cooperativo, muchas veces se es confundido el termino de jefe con el de líder, los denominados jefes son personas que carecen de muchas aptitudes y actitudes frente a un grupo de trabajo y a una compañía, el llamado jefe es una persona autoritaria que en muchas ocasiones lo único que busca es obtener reconocimiento y altos cargos en, por lo que es necesario exponerse y destacarse en todas los aspectos laborales.

Según Kotter (2000), una organización tradicional de tipo burocrático no posee líderes, ya que tiene innumerables niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que hacen muy difícil el desarrollo del potencial de liderazgo particular. Por lo cual es necesario que en una organización existan diferentes cargos y funciones para que asiera se puedan ejercer de la mejor manera.

En el sector cooperativo, muchas veces se preocupan únicamente por la parte comercial, por vender y obtener utilidades para los asesores y no se preocupan por ejercer un buen liderazgo,

esto hace que los subalternos a los gerentes de las cooperativas y asesores se preocupen únicamente por la parte económica, sin querer formarse como un buen empleado y sin valores corporativos.

Si los empleados observan que sus jefes se comportan de cierta manera, estos en muchas ocasiones se van a comportar de similar modo, por ejemplo si el gerente de la cooperativa es una persona que ha estudiado, ha tenido experiencia en varios cargos, entiende y explica de la mejor manera las funciones a sus empleados y aprende día a día de las objeciones o respuestas de ellos, los funcionarios querrán formarse de esta manera y ser líderes más adelante. Ya que para Kotter (2000) se afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, si los líderes le dan empoderamiento a sus empleados, sin descuidarlos ni dejar de guiarlos, estos se van a sentir más confiados u tendrán una mayor expectativa para cumplir con lo propuesto.

Todo requiere de un gran esfuerzo, El esforzarse en las tareas únicamente cuando se está presente, le inducirá a las cabezas de grupo pensar que no se trabaja de la mejor manera en su ausencia. Esto hace que los líderes no confíen, ni crean en las habilidades de sus empleados. Tan poco los empleados deben estar mostrando todo el tiempo sus aciertos delante de las demás personas, aunque si deben ser reconocidas los buenos resultados y los cumplimientos de las metas, también cuando no se obtienen los mejores resultados, muchas veces no se van a reconocer estos y en ocasiones se les culpa a otras personas o situaciones. La clave está en el equilibrio. Hay que saber venderse bien, pero con prudencia, para así aprovechar las oportunidades que se presenten.

Hoy en día se observa como al interior de las organizaciones del sector cooperativo los denominados “líderes autocráticos” someten a su grupo de trabajo al cumplimiento de metas, y planes de trabajo, con esfuerzo y dedicación por parte de todos, al momento de finalizar el mes y cuando se ven los resultados, cumplimientos de campaña y beneficio de comisiones para los jefes, estos no acuden a sus empleados para felicitarlos o para empoderarlos de estos resultados, pero en cambio si se obtienen resultados negativos y no se cumple con lo esperado, se reúne al personal, se hacen reuniones de todo tipo de índole, para revisar lo sucedido. Por lo que se estaría contradiciendo a Kotter (2000), cuando afirma que el liderazgo no puede ser ejercido por una sola persona.

En el mundo laboral es importante estar siempre atento a los mensajes, deseos y necesidades de los jefes, término que es manejado en muchas empresas colombianas, en muchas cooperativas se habla de que nadie es tan necesario para ser irremplazable. En cualquier momento puede aparecer otra persona que ocupe el puesto y ejerza de manera mejor las funciones, e inclusive por menor salario. El líder debe velar por cada uno de sus empleados, por el bienestar tanto personal como laboral de su grupo.

Un empleado debe ser prudente. Así muchas veces sus funciones no se lo pidan, el empleado debe ser leal su empresa y a su grupo de trabajo, se deben tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, ya que la mayor parte de tiempo se está en la oficina, así de manera

de que si la persona se siente cómoda en este aspecto, va a rendir de una mejor manera con su entorno.

También se debe estar atento a cumplir y a conocer todas las reglas laborales. En las cooperativas, por ser un sector tan comercial, muchas veces se deben asistir a eventos y a tener relaciones comerciales, que aunque no están escritas en los manuales laborales, se deben cumplir, esto hace que se genere más compromiso y dedicación a la cooperativa.

El respeto, es otra característica que debe tener cada uno de los líderes y debe transmitir hacia sus colaboradores, el líder debe dar ejemplo de puntualidad, muchas veces se observa como los jefes no llegan temprano a las citas de trabajo o a la oficina y simplemente con la excusa de que se es el jefe, se excusa la impuntualidad. Lo mismo ocurre cuando demoran las respuestas a las llamadas telefónicas recibidas. Siempre se habla que en las organizaciones se debe tener eficiencia y eficacia, pero ya no alcanza con ser únicamente eficiente, actualmente en las organizaciones se debe tener o contar con un factor adicional que es la eficacia, para que así se pueda cumplir con los objetivos y las metas propuestas por las organizaciones.

La eficiencia y eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que cumplir eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la Organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale la pena para algo. Es necesario precisar que en la actualidad y en las empresas y/o organizaciones muchas veces pasan por una serie de

problemas: por falta de recursos, de igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o servicio a bajo costo, por eso una vez definida la meta, se debe buscar la forma de realizarla eficientemente.

La cualidad clave del buen profesional radica en la inteligencia emocional. En los últimos años, lo que se ha dado a conocer como inteligencia emocional se ha convertido en un elemento decisivo a la hora de evaluar la capacidad directiva de un profesional, por delante incluso de su formación o de su experiencia laboral.

La inteligencia emocional hace referencia a aquellos aspectos individuales relacionados con el modo de interactuar de las personas con todo lo que le rodea; estas son cualidades como: motivación, empatía, autocontrol, astucia social, etc.

El profesor norteamericano Daniel Goleman, en su libro “Inteligencia Emocional”, explica razones por las cuales personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan, tanto en el ámbito profesional como en lo personal, mientras que otras, teniendo un coeficiente mucho más discreto, triunfan en todas las facetas de su vida.

A partir de cierto nivel de responsabilidad no solo es importante tener una buena formación técnica y ser brillante en el ámbito de razonamiento mental, además es importante

saber transmitir y vender las ideas, saber conducirse en situaciones tensas y delicadas que impliquen negociación y, en definitiva saber dirigir en la ambigüedad y en la indefinición.

El líder debe tener aptitudes o talento, que se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo. Así, el conjunto de estos valores constituye el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano, considerado como un activo intangible, puede medirse diferenciando entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.

Indudablemente no existe el trabajador ideal, por esto lo ideal es sólo una aproximación, un intento ante una realidad, y hay que adaptarse a las necesidades concretas de un puesto de trabajo en particular.

El líder debe ser capaz de manejar múltiples tareas en un mismo tiempo. No debe centrarse en una única tarea y no acometer otras hasta haber finalizado la que lleva entre manos. Eso le restaría muchas oportunidades, además no todas las acciones que emprende acabarán con éxito. En suma, habrá que tener una visión en conjunto, y buen criterio para saber cuándo no merece la pena continuar con una operación y dedicar sus esfuerzos a otras.

Debe tener esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta. Debe tener un gran

entusiasmo y un gran espíritu de superación y una gran necesidad de alcanzar los objetivos que fijen una gran seguridad personal y confianza en sí mismo.

Los grandes líderes deben tener una primera autoridad sobre un empleado, deben ser responsables y estar dispuesto a responsabilizarse de su trabajo y del de los demás, si es necesario.

Debe ser rápido en respuestas mentales. No puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia. Debe ser decisorio que no es lo mismo que imprudente. El líder se debe caracterizar por asumir todos los valores de la organización y trabajar en función a ellos para así poder dar ejemplo y orientar a su grupo de trabajo.

El trabajador debe saber venderse a sí mismo y lograr que se tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias. En consecuencia, no puede pasar inadvertido, pero tampoco tratar de ser centro de atención.

Cada una de estas características define a los diferentes tipos de líderes que se encuentran hoy en las diferentes empresas, lo cual hace y dependiendo a sus grupos de trabajo se formen y se consoliden como excelentes profesionales y buenos ejemplos a los cuales seguir.

Pero es de tener en cuenta que dependiendo de las diferentes características de los líderes, sus empleados sus equipos de trabajo se comportan dependiendo a las características de cada uno de estos.

Las características personales de los empleados pueden explicar y predecir actuaciones y por tanto comportamientos. En la medida que las personas avanzan en edad se presume que tienen un grado de “madurez” definido y unas actitudes enmarcadas. Normalmente se supone que una persona de 30 años tiene un comportamiento más estable que una persona de 20 años. Las características en cada persona hacen que ésta sea única y la sobresaltan de un grupo, y como en todas partes los grupos sociales están sujetos a costumbres de nivel cultural y algunos llamamos “escala de valores”.

Como cuando se le enseña a un hijo pequeño a ser honesto en todos los ámbitos, con esta simple actuación se está propendiendo para que ese niño, que será parte de una organización (o que ya es parte de muchas), no colabore con la corrupción.

La personalidad de un empleado ayuda a definir un perfil psicosocial idóneo para un determinado puesto de trabajo, por ejemplo en las agencias creativas se requiere que las personas sean extrovertidas, alegres, porque se ha determinado que aquellas personas dan rienda suelta a la imaginación, poseen iniciativa, son críticos, analíticos. En los cargos administrativos y contables es común encontrar el tipo de personas a las que popularmente se les dice “cuadrículadas”, claro, son personas que necesitan de mucha paciencia y concentración para trabajar con cifras numéricas bajo presión. Sin embargo la experiencia se ha ido desvirtuando esta premisa, si, se ha catalogado a las personas excesivamente serias para trabajos contables, pero esto no conlleva que los resultados en rendimiento sean mayores que los de las personas extrovertidas. En este tipo de cargos (contables) deben buscarse además de rasgos como el de

concentración y aptitudes matemáticas, la facilidad para aplicar conocimientos adquiridos (desde el punto de vista adaptativo).

La evaluación de comportamientos en los empleados es de gran valor para la organización, ésta es una herramienta básica para definir los perfiles de cada cargo y asimismo permite fundar un parámetro de las actuaciones esperadas acordes a las políticas de la entidad. Cada organización sea empresarial o no tiene con esto la oportunidad de realizar la silueta de cada integrante que necesita para lograr objetivos comunes, en conclusión para ejecutar su plan estratégico.

Concluyendo, se puede decir que los comportamientos profesionales y personales de los empleados en el sector cooperativo en Colombia, si inciden de acuerdo a los diferentes tipos de liderazgo que ejercen las cabezas de grupo, sobre estos.

Partiendo de que todas las personalidades de un grupo de trabajo, son diferentes, se puede establecer que si se ejerce un tipo de liderazgo positivo sobre el grupo de trabajo, este va a actuar de tal manera en que quieran parecerse al líder. Si al empleado se le tienen en cuenta sus opiniones por erróneas que sean y se le capacita de la mejor manera, empoderándolo y brindándole las herramientas suficientes, se va a obtener el resultado deseado, tanto para la organización como para la persona, así el empleado va a desarrollarse como persona en todos los aspectos: profesionales y laborales.

Si en las cooperativas los gerentes actúan de tal manera en que incluyen a todo su equipo de trabajo y establecen principios sólidos, que guíen todas sus decisiones éticas sin importar el tipo de personalidad que tengan, influirán de una manera muy positiva para el empleado, si la persona está feliz en su lugar de trabajo, tendrá ciertos comportamientos que se verán reflejados en todo su entorno en el que se rodean.

Pero si por lo contrario, los gerentes siguen comportándose con los tipos de liderazgo negativos, como el burocrático, en el que se realizan las labores y tareas según el estilo del líder, los empleados actuarán de la misma manera y no se propondrán ser mejores personas, por lo cual actuarán pensando que lo que hacen estará bien, sin importar pasar por encima de todas las personas.

Los gerentes de las cooperativas, además de tener todas las características mencionadas en este documento, deben motivar a su grupo, consiguiendo el crecimiento y bienestar de todos sus colaboradores, mediante críticas constructivas, el empleado puede mejorar sus comportamientos y así obtener nuevas habilidades y actitudes que más adelante pueda utilizar como líder.

Todas estas condiciones, hacen que el empleado más adelante se pueda consolidar como un excelente profesional y así manejar sus aspectos personales de la mejor manera.

REFERENCIAS

- Cyril Levicki, (2000). El gen del liderazgo. Panorama Editorial SA De C.V.
- John P. Kotter, (1999). LA verdadera labor de un líder.
- John P. Kotter, (2000). ¿Qué hacen los líderes?
- Senge, Peter, (1990). La quinta disciplina. El líder carismático. Mc Graw Hill México. 1991.
- Handscombe, Richard y Norman, Philip. (1993). Liderazgo Estratégico. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid.
- Kotter, John P., (1999). La verdadera labor de un líder. Harvard Bussines School Press / Ed. Norma. Bogotá.
- Maccobby, Michael, (1980). Management and leadership The Mitre Lecture Series, Mc Lean, Va. The Mitre Corporation.
- Drucker, Peter, (1989). Las nuevas realidades. EDHASA. Barcelona.
- The Drucker Foundation, (1997). El líder del futuro. Ed. Deusto.