

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

¿ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA?



Autor:

MARTÍN ALONSO HERNÁNDEZ ESPINOSA

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

Director de Investigación

CÉSAR AUGUSTO PINZÓN TORRES

Especialista en Mercadeo de servicio

Especialista en desarrollo administrativo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., 2019

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2 Objetivos Específicos.....	12
4. MARCO TEÓRICO	13
5. CONCLUSIONES.....	22
6. RECOMENDACIONES	25
7. REFERENCIAS	26

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

RESUMEN

El liderazgo es un tema del que se habla de forma permanente no solo a nivel empresarial, social, económico y político sino también a nivel personal. Este análisis se realiza con el objetivo de identificar diferentes teorías y conceptos sobre el liderazgo y cómo se relacionan con la gestión equipos de trabajo, lo que permite profundizar sobre teorías científicas y comprobadas de autores reconocidos; la metodología se basa en una revisión documental, comparando algunas teorías y conceptos. El resultado fue hacer un compendio de varias técnicas que sirvan de apoyo a los líderes actuales a identificarse a sí mismos en los diferentes estilos y que se logren poner en práctica el que más se ajuste a su necesidad dependiendo cada uno de sus momentos de verdad.

Palabras Clave: liderazgo, formación, transformación, situacional, Transaccional gestión, equipo de trabajo, desempeño, digital, motivación, inspiración, Carisma

ABSTRACT

Leadership is a topic that is talked about on a permanent basis not only at a business, social, economic and political level, |but also at a personal level. This analysis is carried out with the objective of identifying the different theories and concepts on leadership and the way of relating to the management of the work teams, which allows deepening on the scientific and proven theories of recognized authors; The methodology is based on a documentary review, comparing some theories and concepts. The result was a compendium of several techniques that serve as a support for current leaders and for them.

Keywords: leadership, training, transformational, situational, management, work team, performance, digital, motivation, inspiration, charisma.

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

1. INTRODUCCIÓN

Se podría pensar que cualquier persona que esté en un cargo administrativo dentro de una jerarquía organizacional y que a su vez tenga el respaldo y empoderamiento de una junta directiva o socios accionistas, es el más indicado para lograr los objetivos organizacionales y liderar equipos de trabajo, pero en la actualidad no solo el cumplimiento de las metas es importante para la sostenibilidad de las empresas, también lo es el recurso humano el cual requiere y exige nuevos retos, a su vez también desarrollarse a sí mismos y que las personas que lideran los procesos y las organizaciones tenga claro que algunos estilos de liderazgos ya no son tan efectivos como antes.

No todas las personas que ocupan puestos de poder necesariamente ejercen un buen liderazgo con sus equipos, existen varios estilos de liderazgo, sin embargo, las personas tienden a adoptar un estilo de liderazgo particular (delegatorio, democrático, autocrático, paternalista, situacional entre otros) el cual aplican en toda situación o con todo tipo de personas (Bass, 2006).

En términos generales, podemos decir que el liderazgo se puede definir como la capacidad de poder influir sobre otras personas, es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, “otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores”. (Rubiano, 2011, p. 44).

Al remontarnos en la historia, el liderazgo se ha expuesto a través de los años a varias teorías. Según Robbins (2004), y Chiavenato (2001) en un estudio que se realizó a finales de la década de los 40 del siglo pasado, se trató de identificar las dimensiones de los diferentes comportamientos de un líder. Analizaron y resuelven dos clases las cuales les da el nombre de iniciación de estructura (initiating structure) y consideración (consideration). “La iniciación de

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

estructura se refiere a cuán lejos está, un líder, dispuesto a llegar para definir y estructurar su rol y los de sus subordinados, en busca de lograr que se cumpla con las metas establecidas.”

(Santiago, 2016, p.41). ahora bien, el segundo término indica “La consideración es descrita como hasta donde está el individuo o el líder dispuesto a llegar en sus relaciones de trabajo, las cuales se caracterizan por incluir confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados, y respeto por sus sentimientos” (Santiago, 2016, p.41).

A través de los años hemos visto cómo influye el liderazgo y los diferentes estilos en el aspecto social, por ello se puede resaltar la labor que han desempeñado algunos líderes sociales que han hecho historia en el mundo positiva o negativamente, pero definitivamente se han destacado por su gestión influyente en las personas, tanto que incluso han dejado en algunos casos un legado importante y son recordados por sus frases que son para muchas personas parte de su motivación.

A continuación, vamos a nombrar algunos líderes sociales de los más recordados e influyentes:

Margaret Thatcher: fue una política británica que fue primer ministra del Reino Unido en el periodo de 1979 a 1990, cargo por el mayor tiempo durante el siglo XX y además ha sido la única mujer que ha ocupado este puesto en dicho país. Thatcher fue nombrada y es más conocida como la “Dama de Hierro” debido a su carácter firme, el dominio con el que ejerció el poder y a través del cual se realizó una gran transformación de su país en política, economía y educación.

Winston Churchill: sin duda, un gran líder del siglo XX, fue un político y estadista británico, conocido por su **liderazgo** como primer ministro del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial. Churchill vivió en un siglo tormentoso, abatido por intensas

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

guerras que hundieron al mundo en un gran caos, pero gracias a él Inglaterra logró sobresalir durante este caos.

Ernesto Guevara: mejor conocido como “Che” Guevara, fue un político, militar, escritor, periodista y médico argentino-cubano, recordado por muchos como un legendario guerrillero y líder revolucionario. Guevara fue y sigue siendo, para muchos en el mundo, un ejemplo de **lucha y heroísmo** que representa el gran liderazgo revolucionario latinoamericano.

Mahatma Gandhi: fue un abogado, pensador y político indio que dejó un gran legado a la humanidad, por su gran convicción de la igualdad entre los hombres, luchó y sufrió lo indecible hasta conquistar para su pueblo la libertad. Su lucha implacable, logró modificar la configuración política e ideológica del mundo. El poeta Rabindranath Tagore lo nombró Mahatma que significa “Gran Alma”, aunque Gandhi siempre lo consideró inmerecido.

Nelson Mandela: abogado, activista, político y filántropo sudafricano que fungió como presidente de su país, fue el primer mandatario de raza negra que encabezó el poder ejecutivo, y también el primero en resultar elegido por sufragio universal en su país.

Mandela es y seguirá siendo, uno de los líderes indiscutidos en la lucha de Sudáfrica y un referente a nivel mundial de la batalla por los derechos de todas las personas¹.

¹ Pertenece a información extraída de blog el cual tiene por nombre 5 grandes líderes de la historia y su legado en el mundo[mensaje de un blog] Recuperado de <https://mipropiojefe.com/5-grandes-lideres-de-la-historia/>

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Desde el factor económico también se debe resaltar la importancia que ejerce el liderazgo y sus estilos ya que dependiendo del buen proceder en la toma de decisiones y el buen desarrollo con los equipos de trabajo y sus integrantes se puede llevar un área, una empresa, una familia o incluso un país a generar buen desempeño y rendimiento financiero como también lo puede llevar a un acabose total.

Para traer un ejemplo de la influencia del liderazgo en materia económica se puede mencionar el caso de un país que en las décadas de los 70, 80 y 90 era catalogado como una economía estable de américa del sur, este caso es el de Venezuela que luego de cambios gubernamentales ha presentado dificultades en todos los sectores de su economía, para el cierre de 2018 ya se tienen cinco años consecutivos de recesión, el volumen de producción de petróleo cada vez está más lejos de ser lo que en algún momento fue, lo cual sin lugar a duda afecta el margen de rentabilidad para el país; Una baja de la producción nacional de bienes y servicios, lo cual es resultado de la falta de apoyo por parte del Poder Ejecutivo Nacional; así mismo, se evidencia una disminución de las importaciones en el mismo tiempo, lo que lleva a una disminución notable de la oferta en este ámbito(Magdaleno, 2018). El anterior resumen lo que muestra sin lugar a dudas es que algo está pasando y que los líderes a cargo del país, están tomando o han tomado algunas decisiones posiblemente erradas que afectan notablemente la economía de toda una nación, este ejemplo se pude tomar como un estilo de liderazgo negativo en el factor de desarrollo económico.

Analizando un poco, desde el ámbito político los autores Friedman (1981) y Kaplan (1991) afirman “es notoria la trascendencia de las habilidades sociales, como sistema que ponen en funcionamiento las personas expertas en el arte de influir en los demás” (p.37). Lo anterior nos lleva a pensar que en materia política es importante ser empático lo cual es una habilidad que

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

facilita y moviliza adecuadamente las emociones de los demás; en otras palabras, para influir políticamente se necesita de varias competencias socioemocionales, de las cuales podemos destacar las siguientes:

- 1) *La capacidad de influencia social*, lo anterior significa que las personas empáticas y con conciencia política, poseen herramientas eficaces de persuasión, 2) *El nivel experto en la comunicación*, facilidad de escuchar abiertamente y enviar mensajes convincentes a los demás. En términos más sencillos se puede decir que es importante saber dar y recibir mensajes, captar señales emocionales. El tercer concepto importante es 3) *El manejo de los conflictos*, esto quiere decir que es la capacidad en negociación y resolución de conflictos. 4) *La capacidad de ser catalizadores del cambio*, nos refiere que los líderes con amplia conciencia de la experiencia y realidad política y social muestran un perfil adaptativo y flexible, siendo capaces de reconocer la necesidad de cambiar y eliminar barreras. Friedman (1981) y Kaplan (1991). 5) *La capacidad de liderazgo*, lo que sirve para inspirar y guiar a los individuos y grupos. Como bien afirman Juechter (1998) y Kaplan (1991), los líderes demuestran un perfil de capacidades asociado a la conciencia política: motivación de logro, confianza en sí mismo, compromiso, influencia, pensamiento estratégico, fluidez creativa.(del Arco, Carmen García Nuñez, 2006, p.37)

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Para analizar mejor este fenómeno se hizo rastreo de 4 investigaciones las cuales se relacionan a continuación.

Según señalan los autores (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017) En la investigación sobre Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado y el rol mediador de la confianza en el líder, Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y de forma negativa con los síntomas de malestar y que estas relaciones están mediadas totalmente por la confianza en el líder.

Desde el punto de vista de los autores (Tarapuez, Osorio Ceballos, & Parra Hernández, 2015) en la investigación sobre liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). Dos terceras partes de los gerentes encuestados tienen estilo de liderazgo persuasivo; la efectividad del liderazgo de la mayoría de ellos no es muy clara, Además, se evidencia que las mujeres están asociadas con los estilos que hacen más énfasis en la tarea y los hombres con los estilos que demandan una mayor relación con los seguidores.(Tarapuez et al., 2015).

En otra investigación Peralta & Besio, (2007) analizaron la relación entre el liderazgo transformacional o transaccional, sobre su influencia en el clima laboral y la satisfacción de los empleados, esta se realizó bajo el modelo de encuesta donde 149 personas entre hombres y mujeres en promedio de edad de 36 años, de empresas públicas y privadas, se encontró que liderazgo en un 49% afecta del clima general y en un 31% la satisfacción laboral, lo cual tiene mucha influencia en el desarrollo de la organización.

Según los autores Acuña, Parra-Meroño, & Bueno, (2014) en el análisis que realizaron sobre el liderazgo resonante a través de grupos de discusión, donde el estudio consistió en la

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

realización de cuatro grupos de discusión. Estos grupos estaban compuestos por diez personas en los que discutieron y expusieron las ventajas e inconvenientes de este liderazgo, el resultado fue que en todos los grupos la percepción de este tipo de liderazgo ha sido positiva por los beneficios que genera en el clima laboral más humano y una mayor rentabilidad en la empresa, así mismo señalan que este tipo de liderazgo, debe mantener vibración emocional positiva y requiere por parte del directivo gran energía. También nos refiere que “la característica del líder resonante debe desplegar entusiasmo, optimismo, empatía, competencia verbal, inteligencia emocional” (Acuña et al., 2014).

Luego de analizar las anteriores investigaciones se puede concluir que de la primera investigación los resultados indican que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y que las relaciones están mediadas totalmente por la confianza en el líder; la segunda investigación nos indica que las mujeres están asociadas con los estilos que hacen más énfasis en la tarea y los hombres con los estilos que son de mayor relación con los seguidores. La tercera investigación en su análisis y encuesta lo que nos demuestra es que hay una importante relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción y clima laboral, podemos decir que el liderazgo ejerce una influencia positiva en la satisfacción y clima laboral esto estrecha la relación líder quipo. Así mismo En la cuarta investigación podemos concluir que en el liderazgo resonante genera beneficios en el clima laboral más humano y rentabilidad en la empresa.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Después del rastreo de estas investigaciones lo que se puede observar es la importancia de profundizar en la investigación sobre técnicas y herramientas aplicables que permitan a los líderes desenvolverse de manera eficiente y que puedan resolver de forma objetiva situaciones a

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

las que se ven enfrentados en su diario actuar, dado que el rastreo anterior no hace énfasis en la relación entre el liderazgo y sus estilos y la gestión de equipos de trabajo.

En la actualidad, los líderes de proceso están permanentemente enfocados a cumplir metas e indicadores y son constantemente retados a la toma de decisiones, en ocasiones están dependiendo de la magnitud de esas decisiones y pueden caer en falta de objetividad y/o tomar una decisión incorrecta.

Por ello es importante contar con buena información y herramientas de apoyo basadas en diferentes estilos de liderazgo que les permita gestionar la formación y transformación de los equipos de trabajo para hacerlos más eficientes y competitivos, lo anterior me lleva a pensar

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión de equipos de trabajo?

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA**3. OBJETIVOS****3.1 Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre algunos estilos de liderazgo y la gestión de equipos de trabajo.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar algunas teorías sobre liderazgo
- Identificar estilos de liderazgo más comunes
- Comprender estilos de liderazgo y como se relacionan con la gestión del equipo de trabajo.

4. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, es determinante garantizar que las personas ubicadas en cargos de autoridad logren los objetivos con equipos altamente comprometidos y que a su vez se encuentren alineados con la formación y transformación de los equipos de trabajo, orientación al logro y que también puedan pensar de forma permanente en el crecimiento y desarrollo de las personas, estamos en una sociedad que vive permanentemente cambios, no solo sociales sino tecnológicos e innovadores, por ello es importante estar atento a los nuevos estilos que deben adoptar los líderes y por ello decidí profundizar y conocer más sobre estilos y conceptos, para lo cual se analizaron varias teorías, finalmente generar conclusiones de fácil comprensión.

En los 3 primeros párrafos se contextualiza el liderazgo transaccional, luego en los siguientes apartados se definen conceptos de liderazgo transformacional desde la mirada de 3 autores, posterior se analiza un nuevo estilo de liderazgo, finalmente se revisan teorías sobre los grupos de trabajo y su comportamiento dependiendo del estilo de liderazgo, esto permitirá realizar análisis y conclusiones.

Para comenzar podemos decir que las bases actuales de la Teoría de liderazgo situacional (TLS) se remontan hacia finales de la década de los 60 y fueron presentadas por Hersey y Blanchard (1969) “la TLS trabaja sobre el liderazgo y no sobre la dirección, pues para ellos el primero incluye aspectos formales y no formales que van más allá de la mera puntualidad del puesto y de la autoridad que revisten los cargos directivos”. (Tarapuez et al., 2015,,p 3).

Inicialmente la TLS se denominó Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo debido a que, según sus autores afirman: “los padres debían adecuar su estilo de liderazgo en el hogar a medida que sus hijos pasaban de la infancia a la adolescencia y luego a la edad adulta” (Sánchez y Rodríguez, 2010)(Tarapuez et al., 2015,p. 4). En términos más sencillos el liderazgo situacional es la

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

capacidad que debemos tener para acoplarnos a diferentes situaciones y diferentes personas dependiendo de las etapas.

A su modo de ver el autor (Alejandro Castro Solano, 2007) nos afirma lo siguiente: El liderazgo transaccional se puede dividir en 2 segmentos a) Recompensa contingente, la cual es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona así mismo recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso. 3) Laissez Faire. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad, la anterior es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.(Alejandro Castro Solano, 2007, p.4)

A diferencia de lo anterior se puede analizar otra teoría del liderazgo, la cual recibe el nombre de liderazgo por contingencia de Fred Fiedler (1951) esta teoría llega luego de la teoría situacional. Esta teoría sostiene que “El liderazgo está íntimamente relacionado con la personalidad, la conducta del líder y que la capacidad de un líder para ejercer liderazgo depende de la situación del grupo y del grado del estilo, la personalidad y el enfoque”. (Santiago, 2016, p.41)

A continuación, se analizará 2 teorías para el desarrollo como líderes transformacionales. Existe un primer factor que debe tener en cuenta si se quiere aplicar el estilo de liderazgo transformacional, este factor es el carisma el cual nos hace referencia a la capacidad del líder para tener una visión positiva de todas las cosas y ganar la confianza de sus seguidores (Pons

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Verdú & Ramos López, 2012, p.4) Así mismo podemos decir que el carisma tiene componente emocional y crea un fuerte vínculo entre el grupo de trabajo y sus seguidores.

Existe también un segundo factor transformacional el cual podemos decir que es la inspiración. Se define como la aptitud del líder para comunicar su forma de ver las cosas, “Un líder es inspirador cuando estimula en sus seguidores el entusiasmo por el trabajo e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. En este sentido, cómo se construye la confianza” (Pons Verdú & Ramos López, 2012, p.4). Dado lo anterior podemos concluir que se logra construir confianza entre el líder y el colaborador y cómo el primero estimula la visión del segundo.

Según los autores (Pons Verdú & Ramos López, 2012) existe un tercer factor transformacional es “la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora, esto fortalece el sentido de pertenencia” (p.4). En efecto podemos decir que este tipo de líderes anima e incita en las personas la imaginación, la toma de decisiones y el razonamiento. “Finalmente, el cuarto factor recibe el nombre de consideración individualizada y nos dice que es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante “(Pons Verdú & Ramos López, 2012, p.4).

De otra manera en el estudio realizado por el autor (Santiago, 2016) identifica otro estilo de liderazgo, el cual según lo que expone es más completo que el Liderazgo Situacional y que el Liderazgo Transaccional y nos afirman lo siguiente:

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Avolio,

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

proponen el modelo de liderazgo de rango completo (**Full Range Leadership FRL**), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo (Santiago, 2016, p.38).

A continuación, se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio (1997):

- *Laissez-Faire* o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y apoyo. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”
- Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el "laissez faire", pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el "statu quo" y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”
- Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”
- Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

“caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

- Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”
- Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”
- Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”
- Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...(Santiago, 2016, p.35)

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Complementando lo anterior, en otro análisis nos dice el autor que hay una característica importante para desarrollarse como líder transformacional y es la palabra visión. Es decir, se indica que un líder debe tener una visión clara de lo que desea lograr, así como también conocer cuál es la visión organizacional(Santiago, 2016).

Concordante con lo anterior Lashway (2007), explica la relación entre la visión con el liderazgo transformacional. El afirma que cuando un líder tiene una visión clara de los objetivos de la organización y que también los miembros de la organización la conozcan y la comparten se tiene congruencia en los valores, creencias, propósitos y metas esto se refleja en el comportamiento. “El líder logra que todos compartan su visión porque él la comparte con ellos y se ocupa de conformar un equipo de trabajo que también la comparte.” (Santiago, 2016, p.30).

Ahora bien, complemento de lo anterior, debemos hablar también de la importancia que tiene el desempeño del grupo de trabajo y su relación con la forma en que son liderados, (Santiago, 2016) evocando al autor Vidrio (2010) el cual expresó lo siguiente:

Que cada grupo de trabajo, por pequeño que sea tiene unas necesidades específicas y que si éstas no son satisfechas tanto la calidad como la cantidad del producto o servicio ofrecido baja. Explicó que cada grupo de trabajo desarrolla su propia identidad personalidad de grupo. Los grupos comparten ciertas necesidades comunes las cuales se encuentran dentro de tres áreas principales: necesidad de cumplir la tarea común, necesidad de mantenerse como unidad social cohesiva y la suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo. Estas tres áreas de necesidades actúan entre sí para bien o para mal causando la desintegración o la unión del grupo. La interrelación entre los factores equipo-tarea-individuo explica el punto general de que cada área de necesidad ejerce influencia sobre las otras dos. (Santiago, 2016, p.32)

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

En el párrafo anterior, lo que nos quiere decir el autor, es la necesidad de contar con un líder complementario que pueda satisfacer todas estas necesidades a la vez y que también genere motivación para que las personas realicen sus actividades con entusiasmo, esmero y dedicación en todas las tareas asignadas.

No podemos dejar de un lado los avances tecnológicos y los cambios a los que se ven enfrentados diariamente los líderes y las organizaciones, claro está con el objetivo de estar siempre a la vanguardia e innovación, por ello vamos a realizar un pequeño análisis a un nuevo concepto que cada vez toma más fuerza y es el liderazgo virtual o liderazgo electrónico.

Lo anterior lo debemos asociar con el crecimiento global, donde se ve incrementado las redes de clientes, nuevos grupos de inversionistas y de proveedores, como también la evolución permanente de tecnologías de comunicación e información al interior de las empresas, las cuales deben fortalecer la interacción diariamente entre compañeros, colaboradores, jefes de área, directivos e incluso alta gerencia dado que se encuentran dispersos geográficamente (Zaccaro y Bader, 2003). (Esguerra & Contreras, 2016, p.2)

A continuación, se puede apreciar los conceptos de 2 autores sobre la definición de liderazgo electrónico o virtual:

De los primeros hallazgos de investigación y discusión académica, Avolio, Kahai y Dodge (2001) proponen una definición inicial del liderazgo electrónico, señalando que el término puede ser utilizado para incorporar el liderazgo en un contexto emergente (avances en la tecnología de información y comunicación), presentándose como “un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones”

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

(p.617). Esta definición fue revisada, algunos años después por Avolio (2007), quien agregó que se trata además de un proceso de influencia social, inmerso en contextos proximales y distales, mediados por las tecnologías de información. Por su parte, Lee (2009) lo define brevemente como el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios. (Esguerra & Contreras, 2016, p.3)

En palabras más sencillas lo que nos indican las anteriores conceptualizaciones, es el énfasis ejerce el liderazgo sobre estas nuevas tecnologías y que definitivamente cómo influye un buen líder en los procesos de cambio y que las tecnologías afectan todos los niveles individual, grupal y organizacional.

Otro aspecto importante en el análisis de liderazgo electrónico es tener claro cómo influyen estos cambios en la toma de decisiones, la adaptación y la entrada de tecnologías de información, a su vez como cambian las estrategias para comunicar e influir sobre las personas que hacen parte de los equipos de trabajo.

Complementando el concepto sobre liderazgo electrónico, tenemos que hablar de cómo se puede liderar equipos de trabajo a través de este estilo, lo cual es un reto enorme para los líderes actuales, debido a la gran cantidad de información que se maneja por medio de las redes, esto lo que nos indica es el adecuado manejo de los “medios de comunicación digital, videoconferencias, correos electrónicos, mensajes de texto y software de colaboración, a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos cuya efectividad va a depender de la capacidad de liderar adecuadamente bajo entornos virtuales de trabajo” (Esguerra & Contreras, 2016, p.3).

Adicional a lo anterior, se puede decir que los equipos de trabajo virtuales se definen como aquellos en los que los integrantes están permanentemente conectados por medio de las nuevas

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

tecnologías de la información donde las telecomunicaciones ofrecen importantes beneficios para las organizaciones, cuando son adecuadamente lideradas. Este tipo de trabajo y sus equipos pueden llevar a cabo desarrollos de nuevos servicios y productos, que a su vez permiten conocer la opinión de los usuarios finales y ofrecen soporte al cliente, entre muchas otras actividades (Esguerra & Contreras, 2016).

Al analizar esta teoría nace la pregunta, si la virtualización del contexto laboral, requiere un nuevo tipo de liderazgo o, por el contrario, se estaría hablando de mismo concepto y el reto es entonces poder ejercerlo teniendo en cuenta todos medios de comunicación existentes.

Luego del análisis anterior concluye el autor (Esguerra & Contreras, 2016) que aún es pronto para tener una respuesta clara a este interrogante; se sabe poco al respecto, pues los cambios en la tecnología y la forma en que han permeado los procesos organizacionales han crecido de forma exponencial y no hay suficientes estudios que permitan llegar a consensos académicos. En cualquier caso, parece claro que los cambios en la dinámica de la fuerza de trabajo van a requerir que los líderes desarrollen nuevas habilidades, distintas a las tradicionales. (Esguerra & Contreras, 2016, p.4)

Con base en lo anterior, se podría concluir que los equipos tradicionales podrían tener un mejor relacionamiento con sus líderes si se tiene en cuenta la comunicación personal en tiempo real, la cual puede ser más efectiva, por lo contrario, en entornos virtuales los colaboradores y sus líderes deben comunicarse y trabajar a través de tecnologías de la información. “Por lo tanto, las características de tiempo y espacio con relación a la comunicación plantean a los líderes de este siglo uno de los retos más importantes para garantizar una efectiva gestión de las organizaciones en contextos virtuales” (Esguerra & Contreras, 2016, p.4). Lo anterior nos dice que las nuevas tecnologías traen consigo nuevos retos para desarrollarse como líder integral.

5. CONCLUSIONES

Finalmente, podemos concluir que existen varias teorías y conceptos sobre estilos de liderazgo, lo complejo es como entender cuál es el que mejor se asemeja a nuestro momento de verdad y tener claro cómo actuar para tomar la mejor decisión y gestionar correctamente los equipos de trabajo.

A través del tiempo, nos hemos familiarizado con muchos conceptos sobre lo que se debe tener presente al momento de ser buen líder. Lo que puedo concluir después de este análisis documental, es que un líder debe ser muy completo e integrar todos los posibles estilos y niveles de liderazgo.

Según el análisis documental se podría concluir que el modelo más acertado puede ser el propuesto por Bass y Aviola estilo de liderazgo completo o **Full Range Leadership FRL**, ya que integra varios estilos y formas de liderar, sin embargo, nos faltaría incluir un nuevo estilo y es el liderazgo electrónico, el cual cada vez tomas más fuerza y va de la mano con los permanentes avances tecnológicos, entonces ya la teoría de bass y aviola no sería un modelo a seguir, ya que estaría incompleta.

Por lo anterior, mi conclusión es que para desarrollarse como líder integral y gestionar eficientemente equipos de trabajo competitivos, se debe tener bien identificado el objetivo de la organización y la visión de la misma, importante tener la claridad y la forma en que se comparte y promulga ese mismo objetivo organizacional frente al equipo de trabajo.

Así mismo se debe conocer el equipo de trabajo e identificar cuáles son sus necesidades e inquietudes, cuáles son sus motivaciones, que los puede inspirar, y definitivamente buscar el medio correcto para crear un vínculo con las personas, de tal manera que se pueda lograr los

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

objetivos propuestos de ambas partes, donde se refleje el beneficio mutuo, de esta manera se mantiene el entusiasmo y la motivación, lo que sin duda redundara en el cumplimiento de las metas propuestas.

Tener carisma, adaptabilidad, generar inspiración en el equipo de trabajo, transformar el pensamiento de las personas, la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que las personas piensen de manera creativa e innovadora, fortalece el sentido de pertenencia.

Entender y promulgar algunos términos y su aplicabilidad en el entorno laboral y personal como son el empoderamiento, aprender y desaprender, comprometer, manejo y resolución de conflicto, ciclo de coordinación de acciones, ser muy buen observador y tener una escucha efectiva, así como tener excelentes habilidades en comunicación, son sin duda algunas herramientas que se deben aprovechar con el equipo de trabajo para mejorar las habilidades como líder.

Desarrollar aptitudes y competencias en manejo de herramientas tecnológicas, toda vez el avance y crecimiento de las organizaciones en el nuevo mundo virtual y globalizado, lleva a que la comunicación cada vez sea menos presencial y se dé más a través de redes de sistemas integradas, donde las habilidades de liderazgo al igual que el manejo de tiempo y espacio nos obliga a desenvolvemos a través de la distancia.

El entender las anteriores conceptualizaciones y el aplicarlo de manera oportuna a cada momento de verdad, sin duda aportara en el desarrollo para ser un líder integral y gestionar eficientemente equipos de alto desempeño, promulgando un liderazgo como transformador del pensamiento de las personas.

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Finalmente se puede concluir, luego de este análisis, que los estilos de liderazgo están directamente relacionados con la situación que enfrenté cada persona y el equipo de trabajo. La gestión eficiente de los equipos de trabajo, se relaciona con el estilo que aplique el líder, de esta manera se logra comprometer a las personas, crear sentido de pertenencia y hacer que las cosas pasen, buscando como satisfacer de las necesidades del equipo, crear un clima laboral óptimo, fortalecer el crecimiento y desarrollo de las personas, como resultado se tiene el cumplimiento de los objetivos de la organización, las metas personales y de las de su equipo de trabajo.

6. RECOMENDACIONES

El resultado de esta revisión documental se recomienda, a nivel Gerencial y puede ser tenido en cuenta como un marco de referencia dentro de cualquier organización, que proyecte el crecimiento, la formación e incentive el desarrollo de competencias de liderazgo y gestión de equipos de trabajo entre sus líderes de proceso.

Como estudiante de la especialización en Alta Gerencia, el resultado del análisis aporta al conocimiento e identificación de herramientas y estilos de liderazgo que posteriormente pueden ser aplicables, cuando a nivel laboral se vea enfrentado resolver situaciones por medio del liderazgo y pueda gestionar eficazmente sus equipos de trabajo, especialmente si se tiene en cuenta el liderazgo electrónico o virtual, el avance tecnológico permanente donde deben los líderes enfrentarse a gestionar a través de herramientas como el correo electrónico y sistemas integrados, lo cual genera retos importantes para lograr los objetivos propuestos.

7. REFERENCIAS

- Acuña, B. P., Parra-Meroño, M. C., & Bueno, M. Á B. (2014). Liderazgo resonante. Un análisis a través de grupos de discusión/Resonant Leadership. An analysis through discussion groups. *Historia y Comunicación Social*, 19, 143-151. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1559842246?accountid=30799>
- Alejandro Castro Solano. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales De Psicología*, 23(2), 216. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1288744105?accountid=30799>
- Bohórquez, J. A. B., PhD(c), & Cruz, O. H., PhD(c). (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1221233924?accountid=30799>
- Clara Baquero Pecino. (2000). ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DEL LEAD (DESCRIPCIÓN DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LÍDER). *Anales de Psicología*, 16(2), 167. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1288768582?accountid=30799>
- D'Aguillo, R. E. P., PhD. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias¹. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69-81. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1032809315?accountid=30799>

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

- del Arco, Carmen García Nuñez. (2006). CONCIENCIA POLÍTICA Y LIDERAZGO. *Liberabit*, 12, 33-40. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1950315053?accountid=30799>
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy* doi://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1016/j.estger.2016.08.003
- Fernández-Fonseca, É., & Cardona-Sánchez, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Jangwa Pana*, 16(2), 197-216.
doi://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.21676/16574923.2133 Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2026438901?accountid=30799>
- Gomez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovacion tecnologica en las micro, pequenas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestion*, (24), 157.
- Magdaleno, J. (2018). Escenarios en la encrucijada venezolana. *Nueva Sociedad*, (274), 152-164. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2035669513?accountid=30799>
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Universum*, 22(2), 42-58. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/218361859?accountid=30799>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relationship of transformational leadership style with employee health and well-being: The mediating role of trust in the leader (Manuscript in Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1919459886?accountid=30799>

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 28(2), n/a. Retrieved

from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1211310891?accountid=30799>

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.

doi://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.18800/contabilidad.201701.009 Retrieved
from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1978601022?accountid=30799>

Rubiano, M. G. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional1. *Pensamiento Psicologico*, 9(16), 41-54. Retrieved

from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/876075770?accountid=30799>

Santiago, R. B. F. (2016). *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de una escuela de excelencia* (Ed.D.). Available from ProQuest Central. (1803599059). Retrieved

from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1803599059?accountid=30799>

Tarapuez, E., Osorio Ceballos, H., & Parra Hernández, R. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (colombia). *Sinapsis: Revista De Investigaciones De La Escuela De Administración Y Mercadotecnia Del Quindío EAM*, 7(7), 202-217. Retrieved

from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=11597691&lang=es&site=ehost-live>

ESTOY PREPARADO PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTA COMPETENCIA

Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281-305.

doi://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.1111/joop.12172

5 grandes líderes de la historia y su legado en el mundo[mensaje de un blog] Recuperado de

<https://mipropiojefe.com/5-grandes-lideres-de-la-historia/>.