



RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES UNA REVISIÓN AL ESTADO DEL ARTE

ZULUAGA, Laura.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo (concept7576), Administración (concept668), Gerente (concept4498).

DESCRIPCIÓN

El motivo de la investigación fue el de realizar una revisión a los conceptos y teorías sobre el liderazgo y su aplicación en el ámbito profesional y desarrollo en las organizaciones. Nadie ha podido determinar en términos científicos si un líder nace o se hace. Pero si resulta bastante claro que la experiencia de la vida tiene un efecto sobre la calidad del liderazgo, también es un hecho importante aclarar que el liderazgo no se puede inculcar en alguien que no quiera asumir responsabilidad. Otra premisa importante es la siguiente, sin importar que tan bueno sea el liderazgo en los niveles altos de una organización, sin un acertado liderazgo en los demás niveles; ese liderazgo en la cumbre no será efectivo.

El liderazgo puede cambiar dependiendo de las circunstancias y de las exigencias de una situación determinada, en muchos casos un individuo que es perfectamente competente a un nivel, puede no serlo cuando es ascendido de cargo. El líder de verdad con perfil de gerente, debe ser competente en cualquier nivel y en cualquier situación, porque tiene un conocimiento básico de liderazgo y habilidades gerenciales.

FUENTES

Se realizó una revisión a 24 publicaciones entre libros, revistas y artículos web que tuvieran en su contenido la palabra liderazgo como termino central o principal a desarrollar.

CONTENIDO

La investigación planteada pretende analizar el estado de las teorías y conceptos de liderazgo con el fin de tener un contexto real de la situación actual ya que se ha observado que en muchos casos las cualidades requerida para ejercer el rol de director y/o gerente de proyectos en una empresa desestima este aspecto como eje fundamental para el desarrollo de los proyectos y la consolidación de los equipos de trabajo.

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *Leader* que significa Líder y se compone con el sufijo “-azgo”, que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, “estar en la situación de líder” es la facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo. Como complemento a las teorías de liderazgo y a los múltiples significados encontrados asociados al termino se encuentra esta nueva referencia como lo es el Coaching, que es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. En lo que se refiere a los modelos que explican y describen el liderazgo, se puede observar las definiciones, las clasificaciones e los estilos de liderazgo, desde los rasgos, las conductas, la

perspectiva desde el poder y la influencia y por último lo situacional. Se pueden identificar estilos de liderazgo gerencial dependiendo de las características personales de los gerentes las clasificaciones corresponden a la forma en como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir o de los estilos de negocio que se están manejando.

METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología de análisis de contenido, ya que el interés principal es identificar los elementos que hacen partes de los procesos de liderazgo en las organizaciones, para este fin se enfocó en el análisis del modelo para analizar el liderazgo. El modelo utilizado fue el de recopilación de datos, donde se consultaron artículos de investigación donde el criterio de selección estaba relacionado con la mayor frecuencia en que se citara el término Liderazgo, para los libros se eligieron los que tuviesen relación con el término o con las teorías de liderazgo.

CONCLUSIONES

Se concluye que independientemente de la formación y las competencias con la que cuenta cada gerente debido a su experiencia, condiciones del medio o características del gremio en el que se desempeña cada profesional, es solo la *actitud* con la que afronta los retos profesionales y su propia forma de vida lo que podría garantizar su idoneidad de cara a un proyecto. La actitud más que la aptitud marca la diferencia entre un gerente efectivo y uno que se limita a cumplir con los requisitos de la organización.

Como gerentes y líderes debemos ser capaces de procesar la información y delegar tareas y al mismo tiempo estimular a nuestro equipo de trabajo sin ningún tipo de distinción. La gente es un recurso natural primordial que se debe administrar con responsabilidad, cada individuo cuenta y cada uno puede si se motiva adecuadamente, hacer una contribución específica. Es este el mensaje primordial que nos deja el liderazgo a todos los gerentes. Por otro lado luego de procesar la información sobre los tipos y modelos de liderazgo actuales y aterrizándolos a la realidad que vive el mundo podemos ver que el liderazgo a grandes rasgos se está quedando corto de cara a la crisis presentes

como lo son la crisis climática y a la crisis de desigualdad; es común ver que los gerentes y líderes en muchos de los proyectos no contemplan en sus programas estos temas y en ocasiones solo se limitan a mencionar estos temas por qué es lo que la gente quiere escuchar, pero no están siendo honestos en su compromiso real al respecto. Se debe empezar a pensar como gerentes de forma holística comprometidos realmente con la sostenibilidad y queriendo ser parte de la solución si se pretende ser parte de los líderes del siglo XIX, todo lo anterior parte de la base fundamental de que los nuevos líderes deben tener dentro de sus cualidades personales principales la empatía y el sentido de humanidad que les permita ser precursores de los verdaderos cambios sociales que el mundo está necesitando.

**EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES UNA REVISION AL ESTADO
DEL ARTE**

LAURA YANETH ZULUAGA SOTO

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C., JUNIO 2019**

**EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES UNA REVISION AL
ESTADO DEL ARTE**

ROJAS ALVARADO RONALD

DIRECTOR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ JUNIO DE 2019

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.1 Criterios de selección para los gerentes	14
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
4. OBJETIVOS	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
5. JUSTIFICACIÓN	18
6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1 Antecedentes	19
6.2 Teorías sobre el liderazgo	19
7. MARCO CONCEPTUAL	24
7.1 Coaching	24
7.2 Director de proyecto	25

7.3 Gerencia	25
7.4 Liderazgo	26
8. MARCO TEÓRICO	27
8.1 Conocimientos y habilidades del director de proyectos	27
8.2 Modelos de liderazgo	28
8.2.1 Liderazgo Autocrático.	29
8.2.1.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo Autocrático	30
8.2.2 Liderazgo Burocrático.	30
8.2.2.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo Burocrático	31
8.2.3 Liderazgo carismático.	32
8.2.3.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo Carismático	33
8.2.4 Liderazgo participativo o democrático.	34
8.2.4.2 Ventajas y desventajas del Liderazgo Participativo o Democrático	35
8.2.5 Liderazgo ‘Laissez-faire’.	35
8.2.5.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo ‘Laissez-faire’	36

8.2.6 Liderazgo orientado a las personas.	37
8.2.6.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo Orientado a las Personas	37
8.2.7 Liderazgo natural.	38
8.2.7.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo Natural	39
8.2.8 Liderazgo orientado a la tarea.	39
8.2.8.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo Orientado a la Tarea	40
8.2.9 Liderazgo transaccional.	40
8.2.9.1 Ventajas y Desventajas del liderazgo Transaccional	42
8.2.9 Liderazgo transformacional.	42
8.2.10.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo transformacional	44
8.3 Competencias del liderazgo	45
8.4 Criterios para escoger a un líder	45
8.4.1 Resolución de problemas.	46
8.4.2 Toma de decisiones.	46
8.4.3 Comunicar correctamente.	46

8.4.4 Organizar tareas.	47
8.4.5 Motivar a otros.	47
8.5 El coaching	47
8.5.1 Habilidades de coaching enfocadas a los líderes	48
8.5.1.1 Escucha activa y genuina.	49
8.5.1.2 Estar presente y generar confianza.	50
8.5.1.3 Hacer preguntas poderosas.	50
8.5.1.4 Dar espacio al silencio.	50
8.5.1.5 Ser vulnerable.	50
8.5.1.6 Feeckback	51
9. DISEÑO METODOLÓGICO	52
10. RESULTADOS	53
11. CONCLUSIONES	54
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1. Introducción

El presente trabajo tiene como fin realizar una revisión al estado del arte sobre el liderazgo en las organizaciones desde la perspectiva del PMBOK y desde la situación actual para arrojar luces sobre el manejo que las organizaciones están dando a los procesos de liderazgo y el apoyo en el fortalecimiento del mismo.

Harold Geneen expreso respecto al arte de administrar:

“El liderazgo es el propio corazón y el alma de la administración empresarial. Nadie maneja verdaderamente un negocio barajando los números, o reorganizando el organigrama, o aplicando las últimas fórmulas de las facultades de administración. Lo que se maneja en una empresa es gente... En mi opinión, la calidad del liderazgo es el ingrediente individual más importante en la receta para obtener éxito en los negocios”.
(Geneen, 1984)

La característica principal de los líderes es saber que su trabajo consiste en ayudar a los demás para que sean mejores personas y mejores profesionales. Tener ésta mentalidad para ayudar a los demás, es un requisito imprescindible para un buen líder.

La investigación de este tema de estudio se realizó por el interés de conocer por que en las organizaciones y en el ámbito profesional el Liderazgo es fundamental dentro de las competencias que debe tener todo gerente de proyectos.

De igual forma Profundizar la indagación desde la perspectiva del PMBOK y de las ultimas teorías de los estilos de liderazgo empresarial y como analizarlas en un ejercicio académico.

En el ámbito profesional como futura gerente de proyectos, el interés se generó con el ánimo de profundizar en los conocimientos necesarios requeridos para una excelente formación profesional en el campo de la gerencia.

La metodología utilizada fue la revisión de la bibliografía relacionada al tema del liderazgo donde se observa ampliamente la descripción del perfil de los líderes, los estilos de liderazgo y los modelos para analizarlo.

El tipo de investigación seleccionada para el presente trabajo será de carácter descriptivo ya que tiene como objeto la descripción precisa del evento de estudio.

2. Descripción del problema

La definición de liderazgo según, (Cattell, 1982) creador de la Teoría del rasgo, menciona que el concepto de Liderazgo es una creación de un nuevo paradigma en los trabajos grupales.

De igual forma se define liderazgo como el arte de influir a las personas en su conducta hacia los demás con el fin de lograr los objetivos de las organizaciones. Así, liderazgo y factores críticos del éxito son claves para lograr un impacto significativo en la consecución de objetivos de una organización en los mercados competitivos de hoy. Hoy en día se puede admitir el liderazgo empresarial como la manifestación de la aplicación de las decisiones de la gerencia con el propósito de llevar al éxito a las organizaciones en escenarios de competitividad en un contexto mundial. La capacidad del líder de visualizar el futuro, debe estar acompañada de las competencias necesarias para establecer relaciones de confianza con sus colaboradores, que cada vez serán más diversos, cuando incluso hoy se habla de la necesidad de desarrollar competencias interculturales-, pues el líder debe ser consciente que las organizaciones requieren del trabajo colectivo y que sin éste no pueden existir ni enfrentar el reto de la competencia. (Gil, 2014), o como comenta (Kuppers, 2016) “No conozco ni un líder espectacular del que no me haya asombrado su manera de ser. No se trata de estudiar un master o tener un cargo en la tarjeta, se trata de actitud y manera de ser; sin valores humanos, el líder es un déspota, un tirano, un dictador”.

La formación hacia el liderazgo debe centrarse más en el fortalecimiento de habilidades y destrezas para ejercerlo, tanto en nuevas estructuras como en las ya establecidas, que, en un ofrecimiento de herramientas puntuales para generar estructuras, de las cuales no se deben partir sino se debe llegar. Por ende, el gerente (*líder*) requiere tres bases esenciales: el conocimiento, la experiencia y la habilidad (CulliganI, 1988).

Nadie ha podido determinar en términos científicos si un líder nace o se hace. Pero si resulta bastante claro que la experiencia de la vida tiene un efecto sobre la calidad del liderazgo, también es un hecho importante aclarar que el liderazgo no se puede inculcar en alguien que no quiera asumir responsabilidad. Otra premisa importante es la siguiente, sin importar que tan bueno sea el liderazgo en los niveles altos de una organización, sin un acertado liderazgo en los demás niveles; ese liderazgo en la cumbre no será efectivo.

Los verdaderos líderes tienen ciertas características y habilidades evidentes que los distinguen de la masa. Unas son innatas, otras se pueden aprender. He aquí un perfil según (CulliganI, 1988) en su libro “principios olvidados de gerencia excelente” de liderazgo:

- La capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- La capacidad de fijar metas y alcanzarlas
- La capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales
- La capacidad de aceptar responsabilidad personal

- La capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea
- La capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso
- La capacidad para convertir cada situación en una experiencia útil
- La capacidad de entender el uso del poder
- La capacidad para aceptar una posición de poder sin renuncia o celo
- La capacidad de tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- La capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras
- La capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida
- La capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- La capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- El deseo constante de saber y entender más acerca de todo
- La capacidad para distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad
- La capacidad para entender que las metas y deseos de uno con frecuencia son más complejas que aquellas que se están dirigiendo.

- La capacidad para despertar entre quienes lo rodean una comprensión de su verdadero potencial.(CulliganI, 1988)

El liderazgo puede cambiar dependiendo de las circunstancias y de las exigencias de una situación determinada, en muchos casos un individuo que es perfectamente competente a un nivel, puede no serlo cuando es ascendido de cargo. El líder de verdad con perfil de gerente, debe ser competente en cualquier nivel y en cualquier situación, porque tiene un conocimiento básico de liderazgo y habilidades gerenciales.

2.1 Criterios de selección para los gerentes

Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito en los negocios. Las estrategias de negocio las implementan las personas. Sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión pretendida. Muchos gerentes han experimentado las consecuencias de una mala decisión de selección. Efectos que se reflejan no solo en el coste económico, sino también en sus efectos secundarios de tipo psicológico, motivación del equipo o inseguridad para el siguiente proceso. (Corral, 2007)

En muchos casos los programas formativos profesionales no pueden superar las limitaciones que algunos empleados traen a los nuevos puestos de trabajo. Las competencias adquiridas en estos programas podrían mitigar algunas de las deficiencias propias de cada individuo en materia de liderazgo, pero no podrían hacer mucho más. La utilización eficaz del liderazgo o de habilidades gerenciales podría elevar el

rendimiento de un empleado que se encuentre por debajo de los requisitos esperados, pero habría límites en lo que se puede conseguir.

3. Pregunta de investigación

3.1 ¿Es el liderazgo una oportunidad para la mejora de los procesos de selección de las organizaciones para los gerentes de proyectos?

4. Objetivos

Objetivo general

1. Analizar el estado actual de los conceptos, criterios y modelos que se tienen sobre liderazgo empresarial para observar su desarrollo.

Objetivos específicos

1. Definir los criterios de liderazgo como base para su estudio.
2. Describir los modelos de liderazgo que se observan en la actualidad realizando una comparación entre las diferentes corrientes de pensamiento.
3. Generar conocimiento relacionado con el perfil de los gerentes de proyecto y su formación para desarrollarse profesionalmente.

5. Justificación

La investigación planteada pretende analizar el estado de las teorías y conceptos de liderazgo con el fin de tener un contexto real de la situación actual ya que se ha observado que en muchos casos las cualidades requerida para ejercer el rol de director y/o gerente de proyectos en una empresa desestima este aspecto como eje fundamental para el desarrollo de los proyectos y la consolidación de los equipos de trabajo.

El liderazgo como eje fundamental de la gerencia de proyectos es visto como un número de metodologías y procesos dispuestos por las organizaciones para llegar a objetivos específicos y no como una cualidad inherente a los gerentes de proyectos. Teniendo en cuenta lo anterior se busca investigar sobre los estilos y las teorías más relevantes referentes al tema de investigación y así generar conocimiento que permita consolidar el perfil de los gerentes de proyectos en un tema fundamental como lo es el Liderazgo.

6. Marco referencial

6.1 Antecedentes

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64)

6.2 Teorías sobre el liderazgo

Principales teorías sobre liderazgo y autores representativos que (Covey, 2005) realizó en su libro El 8º Hábito De la efectividad a la grandeza clasifico:

TEORIA	SÍNTESIS DE LA TEORÍA	DEFENSORES DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS	AÑO EN QUE DECLARARON SU APOYO TEORÍA
Teorías del Gran Hombre.	La Historia y las instituciones sociales nos refieren que se encuentran signadas por el	Dowd, J. En su libro, El control en la	1936

	<p>liderazgo de grandes hombres</p> <p>y mujeres (por ejemplo, Cuauhtémoc, Mahoma, Madre Teresa, Lincoln, Gandhi, Churchill, Hidalgo.)</p> <p>Dowd (1936) sostenía que «no existe nada parecido a</p> <p>Un liderazgo de las masas. Los individuos de cualquier</p> <p>sociedad ostentan grados diversos de inteligencia,</p> <p>energía, fuerza moral y sea cual sea el rumbo que, bajo</p> <p>determinadas influencias, tomen las masas, siempre están</p> <p>Lideradas por una minoría superior (Covey, 2005, p. 391).</p>	<p>sociedad, New York:</p> <p>Appleton – Century.</p>	
Teorías	El líder presenta rasgos y	L.L Barnard	1926

<p>del Rasgo</p>	<p>características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias?” (Covey, 2005, p. 391).</p>	<p>Bingham Killbourne Kirkpatrick y Locke KohsyIrle Page Tead</p>	<p>1927 1935 1991 1920 1918 1972</p>
<p>Teorías situacionales</p>	<p>El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder. La</p>	<p>Bogardus Hersey y Blanchard Hocking Person</p>	<p>1918 1972 1924 1928</p>

	<p>aparición de un gran líder</p> <p>depende del momento, el lugar y las circunstancias</p> <p>(Covey, 2005, p. 392).</p>	H. Spencer	1936
<p>Teorías de situación personal</p>	<p>Las teorías de la situación personal son una combinación de la teoría del liderazgo del Gran Hombre, la teoría del rasgo y la teoría situacional. Sus investigaciones concluían que el estudio del liderazgo debía incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción, así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo. Estas circunstancias eran: (1) rasgos</p>	<p>Barnard</p> <p>Bass</p> <p>J. F. Brown</p> <p>Case</p> <p>C.A. Gibb</p> <p>Jenkins</p> <p>Lapierre</p> <p>Murphy</p>	<p>1938</p> <p>1960</p> <p>1936</p> <p>1933</p> <p>1947, 1954</p> <p>1947</p> <p>1938</p> <p>1941</p> <p>1931</p>

	<p>personales, (2) naturaleza</p> <p>del grupo y de sus miembros y (3) acontecimientos a los</p> <p>que debe enfrentarse el grupo (Covey, 2005, p. 392).</p>	Westburgh	
<p>Teorías psicoanal íticas</p>	<p>En general se manifiestan “las funciones del líder</p> <p>como figura paterna: una fuente de amor y temor, como</p> <p>encarnación del superyo; el desahogo emocional de las</p> <p>frustraciones y agresiones destructivas de los seguidores”</p> <p>(Covey, 2005, p. 392).</p>	<p>Erikson</p> <p>Frank</p> <p>Freud</p> <p>Fromm</p> <p>H. Levison</p> <p>Wolman</p>	<p>1964</p> <p>1939</p> <p>1913, 1922</p> <p>1941</p> <p>1970</p> <p>1971</p>

Fuente: Tomado del libro: *El 8º Hábito De la efectividad a la grandeza*, (Stephen Covey 2005).

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 Coaching

El inicio del término Coaching, se remonta hacia los siglos XV y XVI en la ciudad húngara llamada Kocs, donde se implementó un sistema de transporte de carruaje que se nombró como “Carruaje de Kocs”. Este término se tradujo al español como “Coche”, y hace referencia a la designación de un vehículo tirado por animales para transportar personas. De esta forma, el termino Kocs se tradujo al español como “coche”, elemento que cumple la función de transportar personas de un lugar a otro, que se relaciona específicamente con la finalidad del aprendizaje del Coaching de transportar personas de un lugar a otro, del lugar donde están, al lugar donde quieren llegar en cuanto a metas, personales, laborales y de vida. Igualmente, el termino Coaching proviene del anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar», un método que consiste en acompañar y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta y de desarrollar habilidades específicas. (Ravier, Diciembre 2005)

“El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”. (Ortiz de Zarate, 2014)

7.2 Director de proyecto

El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio. Los gerentes de operaciones son responsables de asegurar que las operaciones de negocio se lleven a cabo de manera eficiente. El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. (Institute, 2015)

7.3 Gerencia

El termino *gerencia*, es un eufemismo, Dichter en su libro "¿Es usted un buen gerente?" menciona: "Para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes" (Dichter, 1988). Los dictadores, los presidentes y los supervisores son también gerentes. Básicamente, las personas que logran objetivos preestablecidos, gerencian.

La gerencia es el componente básico responsable de la dirección y coordinación de otras partes de la organización, es por ello que (Maucher, 2003), señala que: "La gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias. Ayuda a sí mismo a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa".

7.4 Liderazgo

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *Leader* que significa Líder y se compone con el sufijo “-azgo”, que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, “estar en la situación de líder” es la facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo. (Significados.com, 2019)

8. Marco teórico

8.1 Conocimientos y habilidades del director de proyectos

Se espera que el director del proyecto desempeñe cada rol en el proyecto, pero debería poseer conocimiento técnico, entendimiento y experiencia en la dirección de proyectos. El director del proyecto proporciona al equipo del proyecto *liderazgo, planificación y coordinación a través de las comunicaciones*. El director del proyecto proporciona comunicaciones escritas (p.ej., planes y cronogramas documentados) y comunicaciones en tiempo real con el equipo usando reuniones e indicaciones verbales y no verbales. (Institute, 2015), es *líder* de sus procesos y motiva al personal a su cargo a generar las transformaciones siempre con el fin de lograr los objetivos de la organización. (ver gráfico 1)

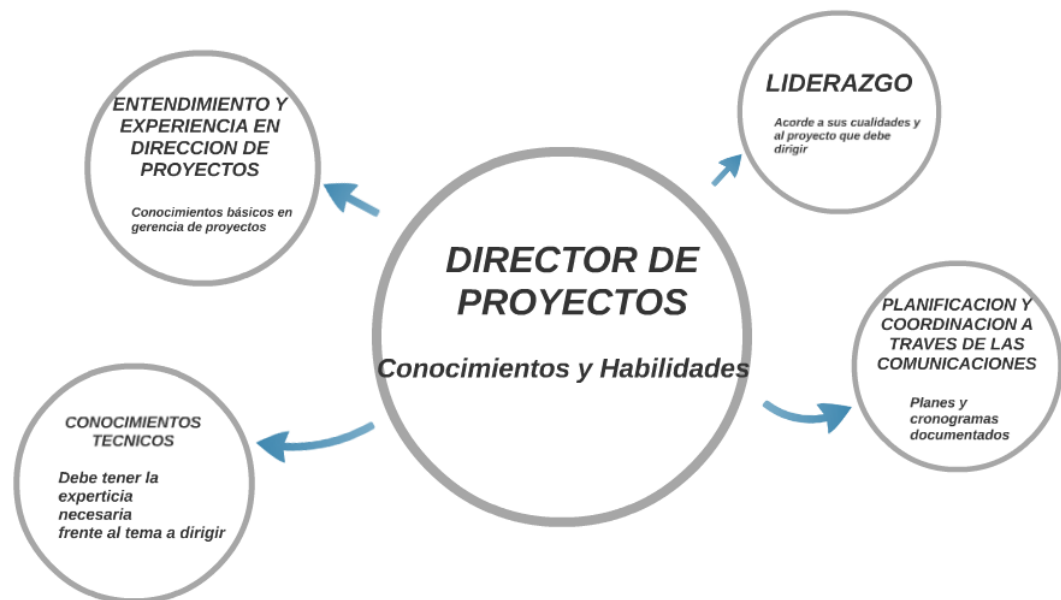


Gráfico 1: del autor.

8.2 Modelos de liderazgo

En lo que se refiere a los modelos que explican y describen el liderazgo, se puede observar las definiciones, las clasificaciones e los estilos de liderazgo, desde los rasgos, las conductas, la perspectiva desde el poder y la influencia y por ultimo lo situacional. También se encuentra hoy día el liderazgo transformacional y carismático (Ahumada, 2004) y como parte de liderazgo se puede considerar un nuevo concepto como lo es el coaching que puede concebirse como una forma de dirigir y liderar con un elevado contenido pedagógico.

Se pueden identificar estilos de liderazgo gerencial dependiendo de las características personales de los gerentes las clasificaciones corresponden a la forma en como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir o de los estilos de negocio que se están manejando, según los más destacados a continuación se muestra un resumen de los mismos:

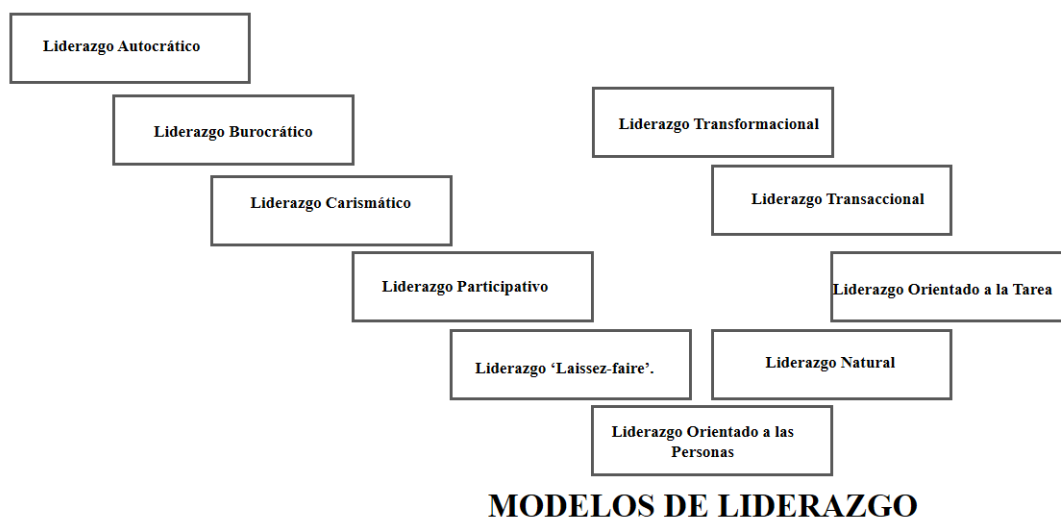


Grafico 2: del autor

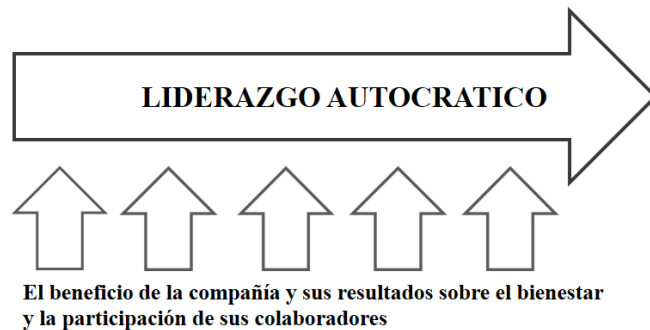
8.2.1 Liderazgo Autocrático.

Es tal vez este el tipo de modelo del liderazgo más usado en las empresas colombianas de carácter público y privado, ya tiene como fin mantener el control total y autoritario de sus trabajadores, aunque su presencia es más vista generalmente en el ámbito público. Este tipo de liderazgo busca principalmente el beneficio de la compañía y sus resultados sobre el bienestar y la participación de sus colaboradores como lo afirma, Hurtado en el siguiente apartado (Losrecursoshuanos.com, 2019).

El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas. (Hurtado, 2016) citando a (Warrick, 1981).

Este tipo de liderazgo tiende a bajar los índices de satisfacción del personal con respecto a la organización y siempre está caracterizado por una alta rotación de personal. Este tipo de disposiciones de rendimiento y cumplimiento de metas de las organizaciones deja de lado los aportes y colaboraciones de sus colaboradores y es fácilmente identificable en las organizaciones de carácter público en Colombia donde los funcionarios con rangos superiores son nombrados por concurso o asignados por acuerdos políticos; sus funciones se limitan únicamente a cumplir con índices de

desempeño y cumplimiento de metas de acuerdo a lo establecido por el gobierno de turno.



8.2.1.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo Autocrático

Dentro de las características positivas de este tipo de liderazgo indiscutiblemente es el cumplimiento de las metas y la reducción de los tiempos de ejecución ya que se salta de forma evidente las aportaciones de los empleados y se pasa al cumplimiento de tiempos versus resultado. pero la pregunta radica en el costo emocional del trabajador que se ve limitado a un cumplimiento sin opiniones y a la rotación de personal constante en la organización.

8.2.2 Liderazgo Burocrático.

Todos los **líderes burocráticos** hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando

existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando se entra en juego altas cantidades de dinero. (Losrecursosshuanos.com, 2019)

En este sentido este tipo de liderazgo al igual que el liderazgo autocrático, esta previamente establecido y es más comúnmente observable en las organizaciones de carácter privado, donde las políticas, objetivos, misión y visión son la norma para cumplir con los índices de producción y de ganancia.

Es observable en la investigación realizada que en muchos casos el Líder debe adaptarse a este tipo de políticas de la compañía lo que limita su espontaneidad y capacidades innatas como se lee en el siguiente apartado:

“La autoridad es muchas veces un congelador de liderazgo. La capacidad de influir está dada por el poder del cargo, mas no por la legitimidad y reconocimiento por parte de los equipos de trabajo liderados. El líder, por tanto, puede volverse más reactivo y se olvida de la gestión en base a networking, relaciones de beneficio mutuo (win-win) y la facilitación de los recursos e instancias para un alto desempeño de los equipos. (Vareala, 2012)

8.2.2.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo Burocrático

Este tipo de líder está más enfocado en las reglas que en las personas y los resultados, lo que de por sí ya genera traumatismos para ambos lados de la moneda, la organización y los colaboradores, es un liderazgo desconsiderado hacia sus subalternos y que pone por encima su criterio personal inclusive sobre el de la organización.

A pesar de las existentes críticas al modelo burocrático, se le atribuyen aportes importantes como: racionalidad, precisión, seguridad, especialización y previsibilidad. Según (Hellriegel, 2006), la racionalidad permite tomar decisiones dirigidas a lograr las metas de la organización, además Maqueda y Llaguno , mencionan que este modelo “Otorga precisión en la definición de tareas a través de funciones y responsabilidades, generando así claridad y transparencia, de esta manera, cada uno sabe lo que debe hacer evitando el desconocimiento de funciones; además las reglas y normas ayudan a mantener seguridad interna evitando conflictos, asimismo agregan que se debe graduar la dosis de racionalidad y estandarización para que no se convierta en una desventaja” (Maqueda, 1995).

8.2.3 Liderazgo carismático.

El **liderazgo carismático** es muy parecido al liderazgo transformacional, ya que todos los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados. De todas formas, los **líderes carismáticos** tienen a creer mucho más en sí mismo que en los equipos de trabajo que los rodean, esto supone que se generen problemas, y un proyecto en una organización puede llegar a colapsar el día que el líder abandone el barco. Es por esto, que las personas que integran el equipo tienen en mente que sin el líder carismático no se alcanza el éxito. (Losrecursoshuanos.com, 2019)

Por otro lado, el líder carismático según lo expresa John Maxwell en su libro *las 21 de las cualidades indispensables de un líder*, afirma: “De entre todos aquellos atributos

esenciales del liderazgo, quizás sea el carisma el que menos entendamos. A primera vista, el carisma parece ser una energía invisible o un magnetismo atrayente. No se puede negar su presencia, pero es difícil apuntar su origen. Hay algunos que piensan que el carisma es una cualidad con la que se nace. Está integrada en ciertas personalidades y completamente ausente en otras.” (Maxwell, 1999)

El líder carismático es aquel que está más fuerte mente influenciado a motivar las cualidades de su equipo de trabajo que a destacar las propias, en el más puro espíritu altruista podría decirse que es aquel que pone por encima las necesidades de sus seguidores que las propias, como lo dijo alguna vez Benjamin Disraeli quien comprendió esta realidad, llegando a ser un experto en aplicarla: *“El mejor favor que puedes hacer a otra persona no es compartir con ella tus riquezas, sino ayudarla para que las suyas se revelen”.* (Maxwell, 1999)

8.2.3.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo Carismático

Este tipo de liderazgo también está enfocado a las personas lo que permite liderar equipos de trabajo que se motivan e inspiran debido a la influencia que ejerce su líder. Este tipo de líderes carismáticos son personas ampliamente humanas que anteponen el bien común sobre el propio, podría concluirse que es un tipo de liderazgo utópico pero que en la actualidad y con el amplio desarrollo de la conciencia humana en relación a los problemas que actualmente afronta el planeta se ha popularizado y ha encontrado un lugar de acogida en los ambientes corporativos, pero falta más apoyo a su implementación.

8.2.4 Liderazgo participativo o democrático.

El **líder democrático** es el que toma la última decisión, invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo, sino que favorece el desarrollo de nuevas habilidades. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que se encuentran motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Como la participación democrática necesita de mucho tiempo, abordarlo puede durar bastante tiempo, pero a menudo se logra un excelente resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando resulta esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad es mucho más importante que la velocidad o la productividad. (Losrecursoshuanos.com, 2019)

“El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales”. (Hurtado, 2016) citando a (Warrick, 1981)

Este estilo de liderazgo es muy común evidenciarlo en los equipos de diseño de productos en el campo de la arquitectura, el diseño industrial y la publicidad, ya que prima el talento humano y es fundamental la participación del equipo de trabajo para la consecución de objetivo definitivo que en muchos casos deberá ser expuesto a los

clientes para su aprobación. Por lo general este tipo de proyectos que se manejan en estas áreas del conocimiento, aun que tienen fechas límites de entrega el objetivo fundamental prima sobre las fechas previamente establecidas, generando en los colaboradores deseos mayores de participación para mayor beneficio de la organización que se verá reflejado en mejoras económicas y laborales. Este tipo de liderazgo democrático, sería el ideal para ser implementado en las empresas colombianas. Al contrario del liderazgo autocrático el liderazgo democrático o participativo disminuye la rotación de personal e incentiva el clima laboral positivo de los trabajadores hacia su organización generando mayor sentido de pertenencia.

8.2.4.2 Ventajas y desventajas del Liderazgo Participativo o Democrático

Este tipo de liderazgo tiene la particularidad de poder aplicarse a cualquier tipo de empresa, todos tienen la oportunidad de participar. Aumenta la satisfacción laboral.

Si bien es un modelo ideal para todo tipo de organización, mal llevado y en proyectos donde prime el tiempo puede llevar a retrasos y a productos sin terminar, si en la organización no se cuentan con las funciones claras para cada miembro del equipo.

8.2.5 Liderazgo ‘Laissez-faire’.

La expresión “Laissez-faire” es francesa y significa “déjalo ser”, se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta.

Puede resultar bastante efectivo si los líderes monitorean lo que se está consiguiendo y lo comunican al equipo de forma regular. De forma regular el **liderazgo laissez-faire** es efectivo cuando los trabajadores cuentan con una larga experiencia y tienen iniciativa propia. El tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los altos mandos no ejercen el suficiente control. (Losrecursosshuanos.com, 2019)

Este tipo de liderazgo puede ser un arma de doble filo en las organizaciones ya que puede ser orientado a “*dejar ser*” a un equipo de trabajo por parte del líder de forma intencional para que se auto motiven a conseguir los objetivos, pero, por otra parte, puede ser este mismo equipo de trabajo abandonado a su suerte por su líder, el detonante del fracaso organizacional, debido a un exceso de confianza en las capacidades de los integrantes del equipo. Este tipo de casos es común mente identificables en equipos de trabajo de nivel gerencial donde cada uno de los integrantes cuenta con perfiles gerenciales que superan o igualan a los de su líder, pero no encuentran apoyo en el mismo.

8.2.5.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo ‘Laissez-faire’

Este tipo de liderazgo puede generar serios inconvenientes cuando el nivel de capacitación de los colaboradores no es el indicado para dar los resultados esperados y deriva en el no funcionamiento del negocio. De igual forma la falta de presencia e instrucciones del Líder puede generar que no se alcancen los objetivos esperados.

Pero dentro de las ventajas del modelo estaría que la organización no se vería afectada en el momento en el que el líder se retire.

8.2.6 Liderazgo orientado a las personas.

Es un opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el **liderazgo orientado a las personas**, todos los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. A la hora de llevarlo a la práctica la gran mayoría de líderes se usan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas. (Losrecursoshuanos.com, 2019)

Para Robbins y Coulter “el liderazgo orientado al empleado hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados” (Robbins, 2010).

8.2.6.1 Ventajas y Desventajas del Liderazgo Orientado a las Personas

Este tipo de liderazgo es el que facilita los procesos de adaptación a los empleados nuevos, supervisores recién ascendidos y personal beneficiado por la ley del primer empleo, ya que su enfoque principal es el bienestar y la integración del personal.

Dentro de las desventajas podría decirse que genera la sensación en sus colaboradores de ser necesario, en el momento de que no este, podría causar sensación de desorientación en las personas.

8.2.7 Liderazgo natural.

El término describe al *líder* que no se encuentra reconocido de manera formal. Cuando alguien en cualquier otro nivel de una empresa lidera de forma simple la satisfacción de las necesidades de un equipo, se describe como un líder natural. Otras personas lo llaman líder servil. Este tipo de liderazgo es un liderazgo democrático, ya que el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Las personas que apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en el mundo en el que los valores son cada día más importantes. Otras personas opinan que, en situaciones de elevada competencia, los líderes naturales pueden perder peso ya que otros líderes usan diferentes estilos de liderazgo. (Losrecursosshuanos.com, 2019)

En otras corrientes de pensamiento se considera el liderazgo natural aquel que se obtiene luego de la experiencia específica en algún tema, ya que brinda el conocimiento y la experticia necesaria para la toma de decisiones en momentos determinados. El liderazgo Natural, es el ideal al que toda persona debe llegar como requisito mínimo para ser parte de un equipo, ya que los aportes positivos que se realicen en cada situación son importantes para el fin común.

Un ejemplo mundial y a gran escala de lo que se considera un liderazgo natural y según lo anteriormente descrito sería el caso particular del ex primer Ministro británico Winston Churchill (1874-1965) quien llevo a su país en la resistencia contra Hitler en la segunda guerra mundial y acuñaría una frase que representa claramente el sentir de un líder natural en 1940, año en que inicio su gestión:

“Sentí como si estuviera caminando con el destino y como si toda mi vida pasada no hubiera sido más que una preparación para este momento y para este desafío”.

Indiscutiblemente el primer ministro británico fue un líder optimista y positivo su confianza en sí mismo, su tenacidad y sus capacidades para la comunicación lograron convertirlo en un gran líder natural.

8.2.7.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo Natural

Una de las ventajas de este tipo de liderazgo es que no es impuesto por una jerarquía externa ya que el líder surge de forma espontánea y sus colaboradores lo sienten más cercano y cuenta con su lealtad. Esta cualidad puede mejorar los ambientes laborales frágiles.

Este tipo de liderazgo como en anteriores casos no se aplica o adapta a todas las situaciones, ya que, por ejemplo, de contar con un líder natural, no implica que este, tenga el conocimiento adecuado para realizar todas las tareas asignadas, lo que llevaría a hacer perder tiempo a su equipo.

8.2.8 Liderazgo orientado a la tarea.

Los líderes que se encuentran **orientados en la tarea**, focalizan su trabajo en lo que se haya cumplido y pueden considerarse algo autocráticos. Los líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar, planificar, organizar y controlar.

Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los colaboradores. (Losrecursoshumanos.com, 2019)

Este tipo de liderazgo enfocado a la tarea es comúnmente reconocible en medios de trabajo de alta presión, donde se manejan situaciones que no dan espera a la consulta del equipo, donde prima el resultado de la tarea luego de tomar la decisión, es común ver este tipo de liderazgo en el ámbito militar, la aviación o en ambientes médicos de cirugía e urgencias.

Los líderes enfocados a la tarea deben definir las tareas claras de cada uno de los integrantes del equipo y supervisar que se cumpla con el objetivo definido.

8.2.8.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo Orientado a la Tarea

Este tipo de liderazgo beneficia por su excelente planificación operativa, marcación de objetivos, se puede monitorear el desempeño y los resultados entre otros.

Una de las principales desventajas de este tipo de liderazgo orientado a la tarea es sin duda la desmotivación laboral, debido en muchos casos al incremento de los trabajos en la organización ya que el cumplimiento de las tareas, incentiva la generación de nuevos negocios.

8.2.9 Liderazgo transaccional.

Este **estilo de liderazgo** nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder.

La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que el trabajo se encuentra como él líder lo desea. (Losrecursoshuanos.com, 2019)

“El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico” (Contreras y Barbosa, 2013).

El liderazgo transaccional está relacionado al liderazgo enfocado a la tarea ya que en este se premia o se castiga a los miembros del equipo de acuerdo al cumplimiento de las tareas asignadas.

Es importante referir que existen dos subdimensiones en este estilo de liderazgo: a) Recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos. b) Administración por excepción, se da cuando el líder interviene, únicamente, para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas. (Lupano, 2008)

“El liderazgo transaccional es un tipo de management (administración), no un verdadero estilo de liderazgo, ya que es un principio hacia la ejecución de las tareas que se deben realizar a corto plazo”. (Dominguez, 2015)

8.2.9.1 Ventajas y Desventajas del liderazgo Transaccional

Contreras y Barbosa (2013) afirman que: “Este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados”. (Contreras, 2003).

Se contempla dentro de sus desventajas se puede decir que cuarta la aparición de innovaciones y emprendimientos, no se podría contar con el sentido de pertenencia de los empleados, la dinámica de los castigos podría a largo plazo desincentivar a los colaboradores.

8.2.9 Liderazgo transformacional.

El **liderazgo transformacional** es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A la vez que estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta, por lo que muchas empresas tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional. (Ahumada, 2004)

En el liderazgo transformacional el líder es considerado como un agente de cambio buscando las cualidades más útiles del equipo de trabajo para lograr los objetivos definidos, busca incentivar y mostrar a sus empleados la importancia de las labores realizadas para lograr los objetivos específicos. Una de las características más peculiares

de este tipo de liderazgo es considerar a las personas como seres humanos cercanos, más que como herramientas para la consecución de un fin. “Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización” (Lupano y Castro, 2008).

Los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y organizacional, empleando una o más de las cuatro dimensiones comportamentales que caracterizan el liderazgo transformacional (Bass, 1985) . 1) La *influencia idealizada*, en la cual el líder demuestra la visión y la misión organizacional y sirve como modelo a los seguidores a través de sus logros personales, carácter y comportamiento, 2) La *motivación inspiradora*, con la que el líder formula e infunde una visión clara y atractiva y un espíritu de equipo dirigido hacia el logro de las metas del grupo 3) La *estimulación intelectual*, que refleja el proceso a través del cual el líder anima a los seguidores a tomar sus propias decisiones y a ser creativos e innovadores en la resolución de problemas; 4) La *consideración individualizada*, la cual se manifiesta cuando los líderes establecen un ambiente de apoyo en el cual atienden las necesidades únicas e individualizadas de los seguidores.



8.2.10.1 Ventajas y desventajas del Liderazgo transformacional

Las ventajas del Liderazgo transformacional radican en el hecho de que estos líderes motivan a sus seguidores a convertirse también en líderes, potencializando sus capacidades y enseñándoles su potencial. Este estímulo incrementa el rendimiento de los trabajadores.

Tiene un impacto en la autoestima, la filiación y la seguridad de los seguidores



Dentro de las desventajas de este estilo de liderazgo se contempla el hecho de que no está diseñado para todo tipo de organizaciones, ya que si bien un líder transformacional cuenta entre sus cualidades con la capacidad de adaptación a la organización, en entornos donde los cambios a realizar son mínimos o el personal ya cuenta con la experiencia su eficiente se aplicaría más el Liderazgo transaccional.

8.3 Competencias del liderazgo

Se han desarrollado otras propuestas más recientes de categorías de competencias del liderazgo. Partiendo de la tipología de Cardona (P, 1999), Cardona y García existen dos tipos de competencias en el ámbito de la organización. Las competencias técnicas: se refiere a los atributos que exige un puesto determinado, y pueden alcanzar un carácter altamente específico. Las competencias directivas: se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Son estas últimas las competencias del liderazgo estrictamente hablando. (Cardona, 2004)

8.4 Criterios para escoger a un líder

Las empresas buscan líderes que cumplan con los desafíos permanentes del sector donde se desenvuelven. Es necesario crear parámetros para la búsqueda de líderes en los procesos de selección. Según (Patrick) los criterios expresados en términos de selección podrían ser los siguientes:

8.4.1 Resolución de problemas.

Los líderes deben hacer frente a los problemas y encontrar soluciones de manera rápida y eficiente. Analizar las capacidades de resolución de problemas en el ámbito laboral y su capacidad de explicar esta situación al grupo. Esta capacidad debe permitirles socializar los problemas y permitirles a sus subalternos aportar sus sugerencias. Un buen líder asumirá la responsabilidad cuando se presenten dificultades y compartirá la gloria cuando las cosas vayan bien. (Patrick)

8.4.2 Toma de decisiones.

Los líderes deben ser capaces de liderar un equipo de trabajo durante los procesos de toma de decisiones. Tomando las decisiones en el momento oportuno y una vez se hayan tomado seguir adelante en el proceso. (Patrick)

8.4.3 Comunicar correctamente.

Los potenciales líderes deben ser buenos comunicadores. Ellos son un eslabón importante en la cadena de comunicación. La alta gerencia depende de ellos para llevar sus ideas a los empleados, y los trabajadores confían en los líderes para llevar sus comentarios al empleador. La comunicación interdepartamental también es fundamental. Adicionalmente contar con la capacidad de compartir la visión de la compañía con sus clientes y proveedores. (Patrick)

8.4.4 Organizar tareas.

Los líderes organizan los departamentos, las personas y los proyectos. Algunas pequeñas empresas los utilizan para desarrollar presupuestos, facilitar las reuniones y supervisar las tareas cotidianas de oficina. Entre los criterios para escoger a un líder se debe incluir buenas habilidades de administración o la capacidad para trabajar con otros administradores cualificados. Como el principal organizador de tareas, el líder debe planificar hasta el más mínimo detalle para asegurar el éxito de un proyecto o alcanzar los objetivos de la compañía. (Patrick)

8.4.5 Motivar a otros.

No se trata de tener habilidades de conferencista o excesivo carisma sin embargo los líderes deben ser capaces de motivar a su equipo. Tener la capacidad de ser empáticos con su personal, sentir sincera preocupación por la salud y bienestar de los mismos. Estos puestos clave deben ser ocupados por personas que sepan cómo mostrar agradecimiento y reconocimiento a otros empleados regularmente. Un alto nivel de entusiasmo, capacidad de pensar de manera positiva y ser visionario también son criterios clave que se deben tener en cuenta a la hora de la contratación. (Patrick)

8.5 El coaching

Según Useche, los cambios a los que nos enfrentamos por la globalización y la exigencia alta del entorno de los últimos años hasta el día de hoy, se han maximizado competencias mundiales, por lo que en las organizaciones buscan ser las líderes y las

mejores en su área. Es aquí donde aparecen estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal para el ámbito empresarial para poder integrarse adecuadamente a los desafíos del mercado. (Useche, 2004)

De esta forma, tal y como apunta Batanero, todo ello conlleva a que las empresas tengan la necesidad de innovar y rediseñar procesos de trabajo enfocados a la mejora de la calidad de sus productos y/o servicios. Además de “ser más eficientes y eficaces en sus procesos a partir de una nueva visualización hacia el factor humano como activo fundamental y verdadero autor del progreso” (Batanero, 2014). “Expandiendo así la capacidad de desempeño de los trabajadores confiriéndoles mayores espacios de autonomía para lograr comportamientos que demuestren sus óptimas capacidades” (Useche, 2004). Así pues, Batanero se atreve a afirmar que es por ello que las organizaciones han llevado la técnica del coaching a su ámbito, ya que tiene como finalidad “incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudará a obtener los resultados propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos”. (Batanero, 2014)

8.5.1 Habilidades de coaching enfocadas a los líderes

Se observa con mayor frecuencia en los últimos años que las organizaciones buscan que sus gerentes se conviertan en coaches de sus colaboradores más que en jefes buscando así una mayor productividad en ellos para benefició de la organización. Según cifras publicadas en Delivering Happiness, (compañía encargada de capacitar coaches de cultura) El ochenta y cinco por ciento de los empleados en el mundo están desconectados

de su trabajo. Los lugares de trabajo improductivos le están costando a las empresas un promedio de 1 millón de dólares al año por cada 500 empleados, y cada “contratación incorrecta” significa que está gastando un 150-300% extra de salario. Algunos estudios realizados por *Delivering Happiness*, revelan que cuando las compañías adoptan una cultura de felicidad e el trabajo, hay un incremento de un 300% más de innovación, un 44% más de alta retención de empleados, un 37% más de incremento en las ventas y un 31% más se incrementa la productividad, entre otros aspectos a destacar. (delivering happiness, 2019)

Llegar a ser ese líder coaching que promueva los procesos de transformación del pensamiento de los colaboradores al interior de las organizaciones requiere perfeccionar habilidades y tener las herramientas para lograr este objetivo. Patricia Cauqui Directora del programa Certificación en Coaching Ejecutivo del instituto INCAE Business school, propone algunas habilidades claves para lograr este objetivo: (incae, s.f.)

8.5.1.1 Escucha activa y genuina.

Activa por que más que ser una actitud de estar callado, es estar atento. Cuando desarrollamos la capacidad de la escucha, se desarrolla la capacidad de leer y escuchar el lenguaje verbal, el gestual y corporal.

Genuina porque el Coaching es una técnica y es un arte, y dentro de la competencia de escucha se enfatiza que demuestre un genuino interés por la otra persona, saber cuáles son sus talentos, sus cualidades sus modos de aprender.

8.5.1.2 Estar presente y generar confianza.

En las conversaciones, un aspecto un aspecto que las hace útiles es fluir. Cuando somos capaces de generar un contexto en el que sintonizamos con nuestro interlocutor estamos maximizando las probabilidades de que esa conversación sea efectiva.

8.5.1.3 Hacer preguntas poderosas.

Escuchar las palabras del otro y después pensar cual es la pregunta, que en función de lo que nos acaba de contar tiene sentido que yo le haga y cambie la perspectiva de esta persona. La clave no es encontrar respuestas a viejas preguntas, sino hacer nuevas preguntas.

8.5.1.4 Dar espacio al silencio.

El silencio es una de las herramientas más contundentes dentro de una conversación, porque ofrece al otro la posibilidad de reflexionar, de tomar conciencia. El silencio habla, se oye. Es probable que ese espacio permita que las personas lleguen a sus propias conclusiones y a encontrarse con algo que no sabían

8.5.1.5 Ser vulnerable.

que une los conocimientos, los conceptos y las habilidades del liderazgo para incentivar Estamos sometidos a cambios constantemente para los cuales no necesariamente debemos tener, como líderes, todas las respuestas. La confianza dentro de la incertidumbre es una de las características que cualquier líder debe tener.

8.5.1.6 Feeckback

El Feeckback tiene el objetivo de propiciar un contexto en el que aprendizaje sea máximo y óptimo. Tiene que estar basado en los hechos y en aquello que en nosotros entendemos que creemos que puede ser una perspectiva de mejorar y esperamos del comportamiento de nuestro interlocutor. Es clave para la productividad de las organizaciones.

Se muestra el coaching como una nueva tendencia del liderazgo los equipos y enseñar a transformar los propios recursos en motor de cambio personal y empresarial.

9. Diseño metodológico

Se utilizó una metodología de análisis de contenido, ya que el interés principal es identificar los elementos que hacen partes de los procesos de liderazgo en las organizaciones, para este fin se enfocó en el análisis del modelo para analizar el liderazgo. El modelo utilizado fue el de recopilación de datos, donde se consultaron artículos de investigación donde el criterio de selección estaba relacionado con la mayor frecuencia en que se citara el termino Liderazgo, para los libros se eligieron los que tuviesen relación con el termino o con las teorías de liderazgo.

10. Resultados

Dentro de los resultados arrojado de la investigación se pudo observar que los modelos de liderazgo evolucionan hacia un nuevo concepto como lo es el Coaching que trata de incentivar las competencias de liderazgo en todo el equipo de trabajo y no solo de los gerentes. Se busca formar dentro de las capacidades de cada gerente características particulares para que logren motivar a su equipo de trabajo convirtiéndolos en Coaching de su grupo.

Luego del análisis de las definiciones de los diferentes criterios de liderazgo estudiados en los artículos de revistas y publicaciones como futuros profesionales en gerencia de proyectos se pueden aplicar estas características de liderazgo a la selección de las mejores opciones de personal para nuestras organizaciones.

Una vez conscientes de esta realidad no podemos seguir siendo indiferentes a la hora de definir criterios de selección para el personal que liderará nuestros proyectos y equipos de trabajo, al igual que podremos negociar con las gerencias de las empresas formas adecuadas para incentivar el liderazgo desde los cargos base en nuestras empresas, para que los proyectos cuenten con personal motivado y consiente de su importancia dentro de la organización.

11. Conclusiones

Se concluye que independientemente de la formación y las competencias con la que cuenta cada gerente debido a su experiencia, condiciones del medio o características del gremio en el que se desempeñe cada profesional, es solo la *actitud* con la que afronta los retos profesionales y su propia forma de vida lo que podría garantizar su idoneidad de cara a un proyecto. La actitud más que la aptitud marca la diferencia entre un gerente efectivo y uno que se limita a cumplir con los requisitos de la organización.

Como futuros gerentes y líderes debemos ser capaces de procesar la información y delegar tareas y al mismo tiempo estimular a nuestro equipo de trabajo sin ningún tipo de distinción. La gente es un recurso natural primordial que se debe administrar con responsabilidad, cada individuo cuenta y cada uno puede si se motiva adecuadamente, hacer una contribución específica. Es este el mensaje primordial que nos deja el liderazgo a todos los gerentes.

Por otro lado luego de procesar la información sobre los tipos y modelos de liderazgo actuales y aterrizándolos a la realidad que vive el mundo podemos ver que el liderazgo a grandes rasgos se está quedando corto de cara a la crisis presentes como lo son la crisis climática y a la crisis de desigualdad; es común ver que los gerentes y líderes en muchos de los proyectos no contemplan en sus programas estos temas y en ocasiones solo se limitan a mencionar estos temas por qué es lo que la gente quiere escuchar, pero no están siendo honestos en su compromiso real al respecto. Se debe empezar a pensar como gerentes de forma holística comprometidos realmente con la sostenibilidad y

queriendo ser parte de la solución si se pretende ser parte de los líderes del siglo XIX, todo lo anterior parte de la base fundamental de que los nuevos líderes deben tener dentro de sus cualidades personales principales la empatía y el sentido de humanidad que les permita ser precursores de los verdaderos cambios sociales que el mundo está necesitando.

Es importante tener en cuenta la motivación de cada uno de los miembros del equipo para la consecución de los objetivos, es fundamental que los gerentes sean conscientes y lideren los equipos de tal forma que el logro o fin se consiga a través del esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo, es por esto la importancia del estudio y entendimiento de los modelos de liderazgo aquí estudiados, para su correcta aplicación en cada ambiente laboral y así tomar las mejores decisiones acorde a las necesidades de cada proyecto.

12. Referencias Bibliográficas

- Ahumada, L. (2004). <http://www.psiucv.cl/wp-content/uploa>. Obtenido de Ciencias Sociales Online. Liderazgo y equipos de.
- Bass, B. (. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:Free Press.
- Batanero, Y. (10 de junio de 2014). *El coaching como pilar fundamental de la competitividad empresarial*. Obtenido de revistas investigacion unmsm: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3359/2/BataneroSotoYudiJohana2010.pdf>
- CARDONA, L. A. (s.f.). NUEVO MODELO DE LIDERAZGO QUE BENEFICIARA.
- Cardona, P. y. (2004). *Liderazgo basado en competencias*. Barcelona: IESE Publishing.
- Cattell, R. B. (1982). *Terioa de los rasgos*. Barcelona: editorial fontanella.
- Contreras, F. y. (2003). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad catolica del Norte*, Numero 39, 152-164, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>,.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y seleccion por competencias, Master en gestion estrategica de recursos Humanos. Caracas, Venezuela.
- Covey, S. R. (2005). *el 8vo Habito de ñla efectividad a la grandeza*. ediciones Paidos.
- Culliganl, D. Y. (1988). *Principios olvidados de gerencia Excelente*. Bogota: Fondo editorial Legis.
- Dichter, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?* McGraW-Hill, .
- Digital, C. C. (s.f.).
- Dominguez, S. (10 de agosto de 2015). *escuela europea excelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>
- Geneen, H. (1984). *Managing*. Listen USA.
- Gil, I. M. (s.f.). Incidencia del liderazgo en los factores criticos del exito como estrategia competitiva empresarial. *revista dimension empresarial*, Vol 12, num.2, P 117-126.
- Gomez-Mejia, L. y. (2003). *ADMINISTRACION*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. J. (2006). *Administracion:un enfoque basado en competencias*. mexico: Thomson.

- Hurtado, D. (2016). Obtenido de Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250/html
- Institute, P. M. (2015). *A Guide to the project Magnament (PMBOK Guides) 5a. Edicion.*
- Khurana, R. (2007). liderazgo al mas alto nivel. *Harvard Business Review.*
- Kuppers, V. (febrero de 2016). Obtenido de •<https://victorkuppers.wordpress.com/2016/02/27/7-diferencias-entre-un-lider-y-un-champinon/>
- Kuppers, V. (febrero de 2016). *7 diferencias entre un lider y un champiñon.*
- Lupano, M. y. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorias y evaluacion. *Psicodebate 6: Cultura y sociedad,* 8, 107-122, <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Obtenido de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Maqueda, J. &. (1995). *Marketing estrategico para empresas de servicios.* España: Dias de Santos.
- Maucher, H. (2003). *RETOS ACTUALES Y FUTUROS DE LA DIRECCIÓN.*
- Maxwell, J. (1999). *Las 21 cualidades indispensables de un lider.* EE.UU: Caribe-betania.
- Ortiz de Zarate, M. (2014). Psicologia y coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano No. 243,* 56-68.
- P, C. (1999). Revista de antiguos alumnos del IESE. *El nuevo paradigma que esta evolucionando la direccion de personas. En busca de las competencias directivas.*
- Patrick, M. (s.f.). *los criterios para escoger a un lider.* Obtenido de La voz de Houston: - <https://pyme.lavoztx.com/los-criterios-para-escoger-un-lder-10013.html>
- Ravier, L. e. (Diciembre 2005). Cual es la historia del coaching. . *Coach Magazine Nro. 1,* , Pag 2-6.
- Robbins, S. y. (2010). *Administracion. Decima edicion.* Mexico.
- SENA. (02 de 10 de 2013). www.sena.edu.co. Recuperado el 02 de 10 de 2013, de SIG - Sistema Integrado de Gestión: <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Sistema-Integrado-de-Gestion.aspx>
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemologica. *revista de ciencias sociales,* Vol. 105, pp. 125-132.

Vareala, F. (2012). *Liderazgo en el sector publico*. Obtenido de Obtenido de https://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_P%C3%BAblico._Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado?auto=download

Warrick. (1981). Obtenido de obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250/htm

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada **EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES UNA REVISION AL ESTADO DEL ARTE**, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

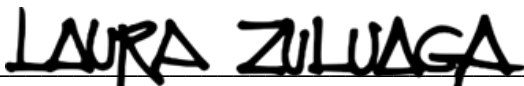
La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Nombre : Laura Yaneth Zuluaga Solo
CC. 22.589.137 de Barranquilla