

**Liderando el camino: integrando poder, cambio y relaciones en la gestión organizacional
contemporánea a través del liderazgo situacional**

Autor

Sofía Riveros Cortés

**Maestría en administración de empresas mba 11
Colegio de estudios superiores cesa
Bogotá d.c
2024**

**Liderando el camino: integrando poder, cambio y relaciones en la gestión organizacional
contemporánea a través del liderazgo situacional**

AUTOR

Sofia Riveros Cortés

DIRECTOR

Rodrigo Arturo Zárate

**Maestría en administración de empresas MBA 11
Colegio de Estudios Superiores CESA
Bogotá D.C
2024**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. ABSTRACT	4
2. INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I	7
CAPITULO II	12
CAPITULO III	15
CAPITULO IV	26
CAPITULO V	34
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	58

1. ABSTRACT

Este trabajo de tesis tiene como objetivo explorar y relacionar cuatro conceptos fundamentales en la gestión y el liderazgo organizacional: el liderazgo situacional, la teoría de la expulsión de lo distinto por Byung-Chul Han, la teoría de manejo del cambio de Kotter y algunas de las 48 leyes del poder de Robert Greene. A través del análisis de estas teorías, se busca identificar la forma en que estos marcos teóricos suceden en nuestra cotidianidad y pueden ser integrados conscientemente en el *que hacer* del gerente para mejorar las prácticas de liderazgo y gestión en los contextos empresariales actuales y las dinámicas de equipo en Colombia.

Teniendo como **objetivo general** el explorar y relacionar los conceptos antes mencionados y aplicarlos a los contextos organizacionales contemporáneos y Colombianos para ofrecer una guía integral que mejore la práctica del liderazgo en los gerentes del país y poner en discusión nuevas maneras de hacer las cosas, acorde a las dinámicas globales actuales.

Los **objetivos específicos** son:

- Analizar los principios del liderazgo situacional y su aplicación en la gestión empresarial del liderazgo en Colombia.
- Explorar la relevancia de la cuatro teorías, contrastadas con las dinámicas organizacionales modernas en Colombia.
- Establecer conexiones y sinergias entre los cuatro conceptos para mejorar la gestión y liderazgo en las organizaciones Colombianas.

El **marco teórico** de esta tesis se divide en cuatro partes, cada una dedicada a uno de los conceptos principales. En la sección de **análisis y discusión**, se exploran las interrelaciones entre estos conceptos, destacando cómo pueden combinarse para proporcionar una visión práctica, integral y estratégica del liderazgo con la ayuda

de la combinación de teorías clásicas y modernas para ofrecer un enfoque holístico que aborda la gestión del poder, el cambio y las relaciones interpersonales en las organizaciones contemporáneas.

Las **conclusiones** de este estudio pretende que la integración de estos marcos teóricos ofrezca una perspectiva diferente del liderazgo y la gestión, vital en el entorno dinámico y complejo de las organizaciones modernas y la inclusión de nuevas generaciones al campo laboral. Finalmente, se presentan **recomendaciones** prácticas para líderes y gerentes.

Esta tesis proporciona una visión comprensiva y práctica, aportando valor tanto a académicos como a profesionales en el campo de la gestión y el liderazgo. Esta tesis está motivada por la importancia de un liderazgo efectivo y tangible para impulsar el éxito organizacional y superar los desafíos potenciales que los ejecutivos de alto nivel en Colombia pueden enfrentar en el desarrollo de sus competencias frente a nuevas dinámicas sociales y las próximas generaciones.

2. INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual que cambia rápidamente, el liderazgo efectivo y las sólidas habilidades corporativas son cruciales para el éxito organizacional. A medida que las organizaciones navegan por la era posterior al COVID, los ejecutivos de alto nivel se enfrentan a desafíos y situaciones sin precedentes, que les exigen poseer el liderazgo y las habilidades corporativas necesarias para navegar estos cambios de manera efectiva junto con su equipo de trabajo. El propósito de esta tesis es examinar tiene como objetivo explorar y relacionar cuatro conceptos fundamentales en la gestión y el liderazgo organizacional: el liderazgo situacional, la teoría de la expulsión del otro por Byung-Chul Han, la teoría de manejo del cambio de Kotter y las 48 leyes del poder de Robert Greene.

En el mundo actual, muchos líderes no están al tanto de la complejidad del el Liderazgo Situacional como herramienta para hacerse cargo con completa seguridad de sí mismos y develar en su capacidad total, las habilidades de su equipo en un escenario de que tienen como característica la flexibilidad y la adaptación. Esta tesis tiene como objetivo explorar la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo pueden integrarse el liderazgo situacional, la expulsión del otro por Byung-Chul Han, la teoría de manejo del cambio de Kotter y las 48 leyes del poder de Robert Greene para mejorar la efectividad en la gestión y liderazgo de las organizaciones contemporáneas?**

Este trabajo busca proporcionar ideas prácticas y recomendaciones que puedan ayudar a mejorar el liderazgo organizacional y las habilidades corporativas en Colombia, y así conducir a un mejor desempeño organizacional y resultados sociales.

Para desarrollar este trabajo se desarrollaron las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1:

La integración del liderazgo situacional, la teoría de la expulsión del otro por Byung-Chul Han, la teoría de manejo del cambio de Kotter y las 48 leyes del

poder de Robert Greene, fortalecen las competencias de liderazgo, permitiendo a los líderes gestionar de manera más efectiva las dinámicas de poder, el cambio organizacional, la motivación y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones contemporáneas.

Hipótesis 2:

Los líderes que aplican un enfoque combinado de las teorías de liderazgo situacional, la expulsión del otro, manejo del cambio de Kotter, las 48 leyes del poder y son más efectivos en conducir sus equipos de trabajo y en la implementación de cambios organizacionales, en comparación con aquellos que utilizan un enfoque basado en una sola teoría y se centran en la gestión del líder, sacando de la ecuación el comportamiento y los detalles propios de su equipo de trabajo.

Estas hipótesis guiarán la investigación y te permitirán evaluar la efectividad de integrar estas teorías en el contexto de la gestión organizacional moderna en Colombia y el ejercicio del liderazgo frente a los grupos de trabajo.

Para ello en un primer momento pasaremos por un breve contexto histórico sobre los diferentes conceptos liderazgo que existen y practicas de liderazgo de manera general; así como el liderazgo en post pandemia.

Posteriormente nos enfocaremos en el liderazgo situacional, la teoría de la expulsión de lo distinto por Byung-Chul Han, la teoría de manejo del cambio de Kotter y algunas de las 48 leyes del poder de Robert Greene.

Y finalizamos con las conclusiones apalncados con los resultados de la encuesta sobre liderazgo situacional.

CAPITULO I

LIDERAZGO

Revisar de forma preliminar el recorrido histórico sobre el concepto de liderazgo resulta trascendental para entender la evolución en que las organizaciones transformaron el manejo de sus empleados, con la finalidad de aumentar la productividad sin dejar de lado los intereses particulares de cada uno. De acuerdo con las investigaciones realizadas por la Escuela Europea de Management, numerosos psicólogos e investigadores (Escuela Europea de Management, 2016) definen el concepto de liderazgo de la siguiente manera:

Maxwell (2001) en las 21 leyes irrefutables del liderazgo concibe un líder excepcional como aquel que consigue que sus seguidores desarrollen un rendimiento superior al propio (Escuela Europea de Management, 2016). En la misma línea, Cattell (1998) fundador de la teoría de rasgos, lo define como la generación de un cambio efectivo y positivo en el grupo al que dirige (Escuela Europea de Management, 2016).

Por su parte, Senge (2003) considera el liderazgo como “la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente se interesan por profundizar en la comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades” (Escuela Europea de Management, 2016. p. 1).

Finalmente, Chiavenato (2012) lo describe como “la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Escuela Europea de Management, 2016. p.1).

De acuerdo con la investigación realizada para este estudio, varios autores coinciden en sus definiciones pues precisan el desarrollo del liderazgo como el potenciar de capacidades ya evidenciadas que pueden desarrollarse para la formación de posibles dirigentes exitosos (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010; Day & Dragoni, 2015). Además, se suma el papel de los colaboradores para percibir estas conductas y motivaciones en sus líderes y la forma cómo esos

comportamientos impactan directamente en la forma de actuar de la organización y los seguidores (Martí, Gil & Barrasa, 2009; Peiró & Rodríguez, 2008).

Por otro lado, algunos autores centraron su trabajo en examinar las capacidades tanto personales como grupales que se requieren para cumplir el rol de liderazgo de forma efectiva, y de esta manera, como estas capacidades son promovidas a sus seguidores en el desempeño de sus tareas (Drath, 2008; McCauley, 2010; Day & Dragoni, 2015).

Resultado de esto y la evolución del término, autores actuales definen el liderazgo como, “el proceso en el que se emplean distintos recursos de poder para influir en las conductas de otros de acuerdo con las necesidades y al objetivo compartido de un grupo” (Gil, 2005. p. 289). Para este mismo autor, el líder, se ve como un gestor que facilita esfuerzos y que identifica lo que es importante para alcanzar las metas de la organización.

Desde la perspectiva de Stenberg (2003) como referente teórico importante por sus aportes en la teoría de la inteligencia y la capacidad y el modelo WICS (Wisdom, Intelligence, Creativity, Synthesize) enfoca el liderazgo efectivo como resultado de la integración de las habilidades ya mencionadas, las cuales cumplen un rol importante en la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

En consecuencia, el liderazgo es un proceso que implica la generación de ideas (creatividad), analizar si las ideas son buenas o no (inteligencia) y, finalmente, actuar sobre las ideas en una forma de lograr un bien común (sabiduría). Es decir, que una manera en que el potencial de liderazgo puede ser desarrollado es a través de la identificación y el fomento de este tipo de síntesis (Sternberg, 2015. p. 1).

Los enfoques más recientes en el liderazgo han tratado de lograr un mejor equilibrio entre los roles de líderes y seguidores en la generación de liderazgo (Lord & Brown 2001; DeRue & Ashford 2010). La Investigación para el desarrollo de liderazgo, desde este punto de vista, se ocupa en cómo este se construye socialmente entre un líder y un seguidor, cómo puede ser compartido o distribuido dentro de un

colectivo y cómo la coordinación de esfuerzos dentro de un colectivo radica en el apoyo de la consecución de un objetivo estratégico en particular (Lord & Brown 2001; DeRue & Ashford 2010; Day & Dragoni, 2015). Por lo tanto, el liderazgo es una compleja interacción entre las personas y los ambientes, el cual emerge a través de los sistemas sociales (Day, 2013).

Teniendo en claro lo anterior, llegamos a la conclusión que Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basados, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a sí mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

Integrar el valor del líder con el liderazgo situacional, la teoría de la expulsión de lo distinto de Byung-Chul Han, la teoría de manejo del cambio de Kotter y las leyes número 5, número 12, número 24 y número 43 del poder de Robert Greene proporciona una visión integral de cómo se puede gestionar eficazmente un equipo en un entorno dinámico y en constante evolución.

Desde la perspectiva del liderazgo situacional, este enfoque requiere que el líder adapte su estilo a las necesidades y niveles de desarrollo de sus seguidores, proporcionando la dirección y el apoyo adecuados en cada momento. Este estilo flexible es crucial para fomentar el concepto de transitar , la cohesión y la motivación dentro del equipo.

La teoría de la expulsión de lo distinto de Byung-Chul Han sugiere que en nuestra sociedad actual, a menudo se evita lo diferente en favor de lo homogéneo y familiar. Sin embargo, un líder efectivo debe ser capaz de reconocer y valorar la diversidad dentro de su equipo, integrando diferentes perspectivas y habilidades para fortalecer la unidad y la innovación para poder llevar a cabo el resultado pactado.

La teoría de manejo del cambio de Kotter destaca la importancia de crear un sentido de urgencia y construir una coalición directiva poderosa para guiar al equipo a través del cambio. El líder debe comunicar claramente la visión y la estrategia, empoderar a los empleados para que actúen sobre la visión y generar victorias a corto plazo para consolidar el cambio.

Por último, las leyes del poder de Robert Greene proporcionan principios prácticos para el liderazgo. La ley número 5, "Mucho depende de su prestigio, protéjalo con su vida", resalta la importancia de la autoconservación y la protección de la posición del líder. La ley número 12, "Utilice la honestidad y la generosidad selectiva para desarmar a su víctima", sugiere que un líder debe ganarse la confianza de su equipo mediante la honestidad y la generosidad estratégicas. La ley número 24, "Desempeñe el papel de cortesano perfecto", implica que el líder debe ser adaptable y diplomático, manteniendo la armonía y la lealtad dentro del equipo. Finalmente, la ley número 43, "Trabaje sobre el corazón y la mente de los demás", subraya la importancia de conectar emocionalmente con el equipo, ganándose su lealtad y compromiso a través de la empatía y el entendimiento.

Integrar estos conceptos permite al líder no solo crear y mantener un equipo cohesionado y motivado, sino también navegar eficazmente los desafíos del cambio y la diversidad, utilizando estrategias de poder y adaptabilidad para lograr el éxito conjunto.

CAPITULO II

LIDERAZGO EN COLOMBIA

La historia de las compañías en nuestro país se ha caracterizado por una larga tradición de desafíos, dificultades y, también hay que decirlo, de satisfacciones. Si en el siglo XIX una empresa colombiana quería importar mercancías o deseaba exportar sus productos, tenía que superar primero la difícil geografía de la nación. Colombia era entonces una nación de regiones mal comunicadas entre sí, conectadas por trochas que solo podían recorrerse a lomo de mula, y en las que, además, era frecuente que los exhaustos animales se perdieran o despeñaran cargados con la mercancía y la vida de los arrieros. El contacto con el exterior no era mucho más alentador, dependía de una ardua travesía por el río Magdalena hasta los puertos de Barranquilla o Cartagena. El viaje, río arriba en un vapor, podía

durar entre 10 y 30 días hasta Honda, y desde allí, entre 5 o 10 días hasta Bogotá en mula.

Los costos de transporte y distribución, sumados a los riesgos del camino y a las posibles pérdidas de mercancía y de vidas humanas, hacían de estos viajes verdaderas odiseas. Quienes se sometieron a ellos eran aventureros, idealistas que forjaron las primeras empresas del país a base de esfuerzo y tenacidad. Hombres como Eduardo Volker y sus plantaciones de café, Coriolano Amador y sus minas, José Asunción Silva y sus almacenes de ultramarinos, y los industriales antioqueños y caucanos con sus fábricas de textiles y sus megaproyectos de infraestructura, así como los cientos de desconocidos que colonizaron las regiones cafeteras del centro de Colombia, apostaron por estas compañías como la vía para la construcción de un futuro mejor para ellos, sus familias y el país.

En el siglo XX, con la construcción de algunas líneas ferroviarias primero y luego con la decisión de edificar una red de carreteras nacionales, el problema de la geografía pasó a segundo plano. No obstante, aparecieron entonces nuevos retos que debían vencer las firmas para avanzar y consolidar sus proyectos. Crisis económicas, violencia e inestabilidad política, falta de incentivos e informalidad, entre muchas otras, son las dificultades que han enfrentado y vencido quienes se proponen formar empresa en Colombia. Aquí, quizás como en ningún otro lugar, se aplica a la perfección la definición de empresa como aquella “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”. Precisamente, solo la determinación, el compromiso y el esfuerzo constante pueden explicar que, desde sus orígenes, las compañías colombianas hayan podido superar estos retos y dificultades, y que hoy sean actores fundamentales para el crecimiento económico y social de Colombia.

Hoy más que nunca, cuando la pandemia del COVID-19 y sus estragos en materia social y económica han llevado a las empresas a enfrentar su mayor desafío, cuando en muchos casos se han visto obligadas a reinventarse sobre la marcha, es

necesario no perder de vista el papel que tiene el sector empresarial para mantener a flote la economía del país. Hay que resaltar no solo sus aportes históricos al desarrollo y crecimiento de Colombia, sino todos los esfuerzos y el liderazgo que, en conjunto con el Gobierno nacional y la sociedad civil, este ramo ha realizado desde que comenzó la emergencia sanitaria en la nación.

Sectores tan diversos como la agricultura, los servicios financieros y bancarios, el periodismo, las telecomunicaciones y las industrias cerveceras y textiles tienen una larga tradición como puntales de la productividad económica del país y el bienestar de los colombianos. Pensemos, por ejemplo, en el impacto que las compañías del sector agrícola tienen para la seguridad alimentaria de Colombia y para la vida de millones de familias campesinas que hoy pueden comercializar sus productos por medio de estas; en la importancia que tienen para el dinamismo de la economía y la materialización de los sueños de los colombianos los servicios que ofrecen las empresas de servicios financieros; en el papel de las compañías de telecomunicaciones para reducir las distancias y conectar el territorio nacional; o en las industrias de bebidas que aportan cuantiosos recursos a las entidades territoriales.

Así mismo, no se puede dejar de lado el que es, sin lugar a dudas, el mayor aporte del sector empresarial al bienestar económico y social del país: la generación de puestos de trabajo. Los empleos del ramo empresarial no solo tienen un impacto positivo para la economía, sino también para el bienestar social y familiar de cada colombiano. Cualquier industria o comercio, sin importar su sector o su tamaño, crea puestos de trabajo formales que dan la posibilidad a millones de llevar una vida digna, con sus necesidades básicas satisfechas y con la estabilidad necesaria para construir una familia y buscar un mejor futuro con educación, salud, vivienda y bienestar. Los empleos creados por las compañías, desde que comenzó la vida

independiente de nuestro país, son la base con que generaciones de colombianos han dado forma a sus sueños....¹

CAPITULO III

TEORIAS DE LIDERAZGO

A lo largo de la historia nos encontramos con múltiples teorías, enfoques, paradigmas, modelos, elementos, estudios, tipos, entre otros sobre el liderazgo. Decir cuál es el mejor no nos compete, ya que se vuelve algo subjetivo, cada cual adapta el conocimiento a sus necesidades.

Cuando nos encontramos con coyunturas en la historia como la pandemia que sufrió el planeta a nivel mundial con el covid 19, nos vimos en la necesidad de replantear absolutamente todo, cambiar viejos sistemas por otros, reinventarnos para sobrevivir y esto se vivió en todos los aspectos de nuestras vidas.

Las teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas

¹ ¿Cómo está el liderazgo en Colombia? | EL ESPECTADOR. Edwin Bohórquez Aya. 15 de febrero de 2014

pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones.

Los primeros debates sobre la psicología del liderazgo sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías del liderazgo más recientes proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante².

A medida que el interés por los diferentes tipos de liderazgo y sus consecuencias ha aumentado, se han introducido varias teorías de liderazgo para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes.

La gente ha estado interesada en el liderazgo a lo largo de la historia de la humanidad, pero ha sido relativamente reciente la aparición de varias teorías del liderazgo de manera formal, aumentando el interés por este tema durante la primera parte del siglo XX.

1. Teorías del “Gran Hombre”

De acuerdo con este punto de vista, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo.

Se utilizó el término “Gran Hombre” porque, en el momento de aparición de las teorías, originalmente propuestas por el historiador Thomas Carlyle, el liderazgo se consideraba principalmente como una cualidad masculina, especialmente en términos de liderazgo militar. Estas teorías sugieren que las personas realmente no

² Eva María Rodríguez, Las principales teorías del liderazgo - La Mente es Maravillosa. Diciembre 10 de 2022.

pueden aprender cómo convertirse en líderes fuertes, sino que se nace con la capacidad innata para ello.

2. Teorías de los rasgos

Las teorías de los rasgos son similares en algunos aspectos a las teorías del Gran Hombre. Las teorías de los rasgos suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.

Las teorías de los rasgos observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes.

Sin embargo, el problema es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes. En algunos casos, uno puede convertirse en un líder, mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de lo común en personalidad o comportamiento.

3. Teorías de contingencia

Las teorías de contingencias enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Los investigadores de liderazgo White y Hodgson sugieren que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen solo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto.

En este sentido, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos. El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores y los aspectos de la situación.

4. Teorías situacionales

Las teorías situacionales, como las teorías de contingencias, ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentran. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.

Las teorías situacionales incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores. El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder.

Además, las teorías situacionales proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales. Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertos tipos de toma de decisiones.

5. Teorías del comportamiento

Con las teorías del comportamiento, la creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con unas características u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar.

Es decir, las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados, no nacidos. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación.

6. Teorías participativas

Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta el papel que pueden jugar los demás. La inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones del líder es vital en las teorías del liderazgo participativo. Los buenos líderes buscarían de manera activa la contribución de los demás.

Este proceso involucra a las personas lideradas. Así, el buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman. Esta sensación de formar parte real de

algo importante haría que los seguidores se sintiesen más comprometidos con el proceso.

7. Teorías de gestión o transaccionales

Las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.

Esta es la forma más común de liderazgo. El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo. Básicamente, el líder sería un gestor, tanto de personas como de recursos.

8. Teorías de relaciones o transformacionales

Las teorías de las relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque no solo se centra en el rendimiento del grupo, sino también se interesa porque cada uno de los miembros del grupo pueda desarrollar todo su potencial.

Los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas manejando y alineando dos intereses: el grupal y el individual. Además, para ellos es tan importante la definición del objetivo como los medios y la inversión necesaria para lograrlos.

El líder motiva e inspira haciendo que los seguidores asuman el mejor papel teniendo en cuenta que su rol y su manera de desempeñarlo es importante para el resultado. La relación y la conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque principal, sin dejar de lado el respeto a la ética y el cuidado de cada seguidor o subordinado de manera individual.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen diferentes tipos de liderazgo en grupos y empresas, con diversas funciones y características, cada clase con sus ventajas y desventajas, pros y contras.

En algunas ocasiones el liderazgo empresarial dentro de una organización se determina por el propio puesto desempeñado en la misma. Por ejemplo, los que ocupan los puestos directivos o de mayor responsabilidad son quienes desempeñan las funciones de dirigir, motivar o supervisar a los empleados o colaboradores.

Pero eso no siempre es así. En otras ocasiones, los líderes aparecen informalmente e influyen de este modo en otros miembros que forman parte de la organización. Por tanto, el líder no tiene por qué determinarlo un puesto de alta dirección; puede haber “jefes y líderes”.

1. LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, en las que los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores. Las personas que forman parte del staff tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, incluyendo si estas son para el bien del equipo o de la empresa. Muchas personas se sienten mal al ser tratadas de esta forma. El liderazgo autocrático presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores. Para muchos trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

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.

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.

4. LIDERAZGO PARTICIPATIVO O DEMOCRÁTICO

El líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos 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. El 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.

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.

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.

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.

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.

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.

El liderazgo transaccional es un tipo de 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.

10. 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.

LIDERAZGO EN POST PANDEMIA

Las empresas en el país tienen una historia marcada por grandes retos y dificultades; la más reciente, la pandemia del covid-19, ha sido una prueba y una demostración de unión y esfuerzo de un sector que quiere seguir aportándole a Colombia.

El covid-19 ha afectado nuestras vidas en todos los niveles. La emergencia causada por el coronavirus es quizás uno de los mayores retos que ha tenido que enfrentar la humanidad en su conjunto, y las empresas no han sido ajenas a sus graves consecuencias. Sin embargo, el sector privado se ha adaptado de manera rápida a las nuevas realidades impuestas por el virus, y no ha renunciado en ningún momento a su papel histórico como dinamizador de la economía y sostén del bienestar de los colombianos.

Hoy más que nunca, esos liderazgos pusieron a prueba sus valores positivos y su capacidad de trabajo y entrega, lejos de los reflectores por cuenta del covid-19. La pandemia ha sido un laboratorio que comprueba que los que más hacen por una sociedad no son esos líderes tradicionales adictos al narcisismo, sino esos hombres y mujeres silenciosos que con sus acciones evitaron que la crisis del país fuera mayor, y que llevaron tranquilidad y esperanza a los hogares colombianos. Campesinos, transportadores, personal de la salud, tenderos, sacerdotes, líderes sociales continuaron sus labores para mantener a la sociedad a flote.

Esta coyuntura demostró que el liderazgo es un don innato en las comunidades y que las simples labores cotidianas pueden ser desempeñadas por potenciales

líderes. Y el mejor ejemplo es el personal médico. Antes de la pandemia, el papel de miles de galenos, enfermeras, auxiliares, recepcionistas o psicólogos era visto por el resto de la sociedad como algo común, importante, sí, pero sin mayor relevancia. Sin embargo, el coronavirus volvió a revelar su función vital y su capacidad de liderazgo. Por encima de su integridad y de sus familias, y poniendo en riesgo la vida, no abandonaron los puestos de trabajo y, en un sistema de salud con profundas deficiencias, aplicaron una estrategia para atender enfermos y evitar a toda costa su muerte.³

La pandemia también puso de presente que ese nuevo tipo de liderazgo está en su esplendor, pese a las dificultades del país. Que esa cultura de liderazgo público, que tanto ha querido fomentar el premio, es un valor más en los colombianos. Contrario a lo que podría pensarse, en el país no hay un solo tipo de líder. Ellos provienen de una gran variedad de actividades, de distintos lugares y posiciones económicas.

Expertos en el tema coinciden en que la era de los liderazgos individuales como motor de las sociedades se agotó. Los casos de Donald Trump, Nicolás Maduro y otros líderes mundiales, que, como explica Mauricio Rodríguez, “Vuelan puentes en vez de construirlos”, son un síntoma de que el arcaico ideal del líder solitario que comanda un grupo de seguidores fieles trae más problemas que soluciones. “Los países cuyo gobierno se fundamenta en el culto al líder individual son los que más mal andan”, afirma Rodríguez.

Así, el liderazgo individual, aquel que el escritor escocés del siglo XIX Thomas Carlyle condensó en la frase “La historia del mundo es solo la biografía de grandes hombres”, ya cumplió su función. Hoy la humanidad, en general, y la sociedad colombiana, en particular, encaran importantes retos y una sola persona no tiene la solución. Ahora, es necesario abordar mancomunadamente los grandes problemas, y entonces surge el liderazgo colectivo, una revolucionaria manera de abordar la

³ Radiografía del liderazgo en Colombia | Colombia hoy (semana.com).19 de diciembre 2020.

construcción y el progreso de una comunidad. Un nuevo tipo de liderazgo, propositivo, constructivo, alejado de la polarización e inspirador, basado en lo colectivo, en el que las soluciones no provienen de un mesías, sino que buscan en conjunto con el apoyo de todos los miembros de una comunidad.

Colombia cuenta con una larga tradición comunitaria y ha sido tierra fértil para el nuevo tipo de liderazgo. A lo largo y ancho del territorio nacional, en las zonas rurales y en las grandes urbes, los colombianos se han organizado para crear verdaderas fuerzas motoras de la sociedad. En vez de dividir o polarizar, estos liderazgos buscan la reconciliación y apelan al diálogo para dirimir los conflictos. En esos liderazgos se observan personas de todas las condiciones: empresarios, estudiantes, emprendedores, indígenas, afros, mujeres, sacerdotes que trabajan de manera mancomunada, etc

Los expertos en temas de liderazgo explican la recursividad como la capacidad de generar soluciones en medio de espacios caóticos o confusos sin tener que recurrir a otros elementos fuera de ese espacio.

Después de la pandemia se plantearon nuevas formas, teorías y demás para llevar el liderazgo a otro nivel y que dieron paso a este enfoque holístico propio del liderazgo situacional, que es el pilar base de este trabajo.

CAPITULO IV

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Si se es responsable de un equipo, los plazos, las tareas y las responsabilidades de un proyecto han sufrido cambios inesperados. Saber adaptarse y responder ante un ambiente de trabajo dinámico son cualidades necesarias para dirigir un equipo de manera eficiente. En esto consiste el liderazgo situacional.

Ser líder situacional significa ser capaz de analizar la situación y modificar tu estilo de liderazgo según lo requiere cada momento.

El liderazgo situacional es un modelo de liderazgo que consiste en conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo a cada situación.

También conocida como la «teoría situacional de Hersey y Blanchard» por el nombre de sus creadores, fue desarrollada en 1969 en el libro «Administración del comportamiento organizacional». Los dos empresarios sugieren que no hay una única manera de dirigir a un equipo y proponen un marco para analizar el nivel de rendimiento y compromiso de cada empleado o empleada. Con estos conocimientos, los buenos líderes cuentan con una mejor preparación para promover la flexibilidad y sacar lo mejor de su equipo.

La teoría situacional presta especial atención a la complejidad de las situaciones sociales y de los individuos en el ambiente de trabajo, a los roles que desempeña cada uno y a cómo afecta todo esto al resultado del trabajo en equipo.

Como hemos visto, para ser buenos líderes situacionales hay que saber adaptarse rápidamente a los cambios. En vez de liderar desde un ángulo unidimensional, la persona encargada del equipo debe saber hacer uso de sus cualidades para liderar, como, por ejemplo:

- flexibilidad para adaptarse a los cambios;
- comunicación con el equipo y capacidad para escuchar sus aportaciones;
- dirección para dar instrucciones y guiar a los empleados;
- confianza en las habilidades de los colaboradores para delegar las tareas;

- habilidad para inspirar y motivar a los demás.

Los verdaderos líderes situacionales tienen la capacidad de valorar acertadamente a su equipo y poner en práctica los diferentes estilos de liderazgo para cubrir sus necesidades en cada situación. Estos líderes ofrecen apoyo cuando es necesario y fomentan el crecimiento y la independencia de las personas de su equipo para mejorar la productividad y obtener mejores resultados.

ENTENDIENDO EL LIDERAZGO SITUACIONAL

En el entorno tan cambiante en el que se mueven las entidades, contar con un líder es imprescindible para guiar a la empresa a la consecución de sus objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante tener en cuenta el tipo de gestión que se lleva para seleccionar la clase de liderazgo más conveniente, que permita la obtención de los resultados deseados.

Dentro de este escenario tan competitivo, **el liderazgo situacional** se propone como una herramienta de gran utilidad para conseguir un nivel de versatilidad, que brinde la oportunidad de gestionar los equipos de trabajo según su situación y grado de desarrollo.

RAZONES PARA ADOPTAR ESTE MODELO DE LIDERAZGO

Como señalan Hersey y Blanchard, no hay un modelo de liderazgo universal aplicable a todas las organizaciones y circunstancias. Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas, de ahí la importancia de saber elegir el más apropiado en cada momento.

Es importante tener en cuenta que con el liderazgo situacional es función del líder cambiar su estilo de gestión y, no el equipo adaptarse a él. Tal estilo puede cambiar de manera constante, según se necesite, para satisfacer las necesidades del equipo.

ETAPAS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Los distintos niveles que componen el modelo de liderazgo situacional propuesto por Hersey y Blanchard derivan en una serie de fases que se siguen desde el diagnóstico hasta que se consigue la consolidación del equipo humano.⁴

- Etapa 1. Diagnóstico: se inicia con la identificación de las funciones y las actividades existentes hasta el momento, y se plantean aquellas que son necesarias desarrollar para conseguir el máximo nivel de eficacia y rendimiento.
- Etapa 2. Preparación: se definen los conocimientos y las habilidades necesarias para cada tarea.
- Etapa 3. Valoración: la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard define cuán necesario es estimar el grado de competencia de cada integrante del grupo.
- Etapa 4. Motivación: es la segunda fase de la valoración, pero de factores más intrínsecos. Es decir, para que el liderazgo situacional consiga los objetivos deseados, es importante valorar el nivel de motivación y confianza que posee cada componente del equipo de trabajo.
- Etapa 5. Madurez: ya avanzando en la aplicación de los distintos estilos de liderazgo según se necesite, es importante conocer cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada componente del equipo humano en función de su cargo laboral.
- Etapa 6. Selección: de acuerdo a los resultados anteriores, se selecciona y ejecuta el tipo de liderazgo adecuado para cada trabajador.⁵

Para cumplir cada una de estas etapas la teoría del liderazgo situacional propuesta por estos autores distingue 4 niveles de desarrollo en los equipos humanos. Y, por ende, se aplican 4 niveles de liderazgo, cuyo propósito final es preparar al personal.

1. Dirección, “el líder dirige”: en este primer nivel, quien ha sido asignado para liderar se encarga, exclusivamente, de tomar las decisiones sobre la

⁴ Liderazgo situacional: Las empresas de Ken Blanchard. Centro de Estudios de Liderazgo. Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2016).

⁵ Liderazgo situacional: Definición y etapas según Hersey y Blanchard (economiac.com)

dirección del equipo. En este caso, su función es asignar las tareas a cada componente del grupo, y debe encargarse de que cada uno comprenda su papel en la empresa.

2. Supervisión, “el líder supervisa”: una vez ha asignado las tareas, es función del líder es permanecer en constante supervisión con su equipo, brindándole una continua retroalimentación sobre su desempeño. Además, debe preguntar sobre las posibles mejoras que cada colaborador considere que tengan que realizarse.
3. Asesoramiento, “el líder asesora”: el proceso de colaboración se continúa enriqueciendo. Por lo que se mantienen conversaciones continuas para compartir ideas y puntos de vista diferentes. Todos los componentes del equipo tienen la oportunidad de expresarse de manera libre.
4. Delegación, “el líder delega”: en este punto del liderazgo de situacional, se ha conseguido la consolidación del equipo de trabajo. Los componentes del equipo son maduros y pueden emprender la ejecución de tareas por cuenta propia. Así que el líder debe tener la capacidad de delegar responsabilidades en cada uno de ellos.

ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Los niveles anteriores derivan en estilos de liderazgo situacional diferentes. Y es que, hay un tipo de liderazgo que se ajusta a cada situación. La clave está en seguir el más indicado en cada momento. Estos estilos de liderazgo son cuatro:

1. Directivo: quien ha sido asignado para liderar es el responsable de tomar las decisiones. Por lo que define el qué, el cómo y el dónde. (Primer nivel).
2. Persuasivo: el líder continúa tomando las decisiones, pero comienza a pedir retroalimentación a su equipo. Así como ideas y sugerencias. (Segundo nivel).
3. Participativo: en este punto, tanto las decisiones como el control se abordan entre el equipo y quien lidera. (Tercer nivel).

4. Delegador: uno de los 4 estilos de liderazgo situacional más importantes. De liderar de forma exclusiva, el líder detecta el talento que hay en su equipo de trabajo y empieza a delegar tareas. (Cuarto nivel).

Es, básicamente, expresar los niveles en estilos de liderazgo, aquellos que sigue quien haya sido designado para liderar el equipo humano de una empresa.

Liderazgo situacional: ventajas y desventajas

Como todos los diferentes estilos de liderazgo, el modelo de liderazgo situacional reúne un conjunto de ventajas y desventajas que son importantes conocer si se está pensando aplicar en una empresa.

VENTAJAS

- El equipo humano potencia sus habilidades y conocimientos. Por ende, el trabajo se ejecuta con un mayor nivel de eficiencia y profesionalismo.
- Por medio de la teoría del liderazgo situacional, las empresas consiguen mejores resultados, crecen y evolucionan en pro de alcanzar sus objetivos organizacionales.
- Las dificultades o las crisis espontáneas son más fáciles de enfrentar, y las decisiones se toman de una manera más veloz, con un resultado acertado y exitoso la mayoría de las veces.
- El liderazgo situacional y trabajo en equipo consigue una mayor interacción entre los colaboradores. Lo que beneficia la cohesión, la motivación y la confianza.
- La empresa en sí eleva sus niveles de eficacia, lo que le confiere más popularidad en su industria. Esto se traduce en una ventaja competitiva ante sus principales competidores y, a su vez, permite ofrecer un valor agregado a los clientes objetivos.
- El liderazgo de situación es fácil y sencillo tanto de aplicar como de entender. Por ende, su aplicación no demanda mucho tiempo. Y los colaboradores pueden comprenderlo de manera rápida, lo que agiliza los resultados.

- Es un tipo de liderazgo flexible y versátil. De modo que la acción de liderar puede adaptarse a las circunstancias más positivas como a las más negativas, siempre estudiando las alternativas más eficaces para lograr una continua optimización integral en la empresa.
- El líder situacional es adaptativo. Es decir, comprende la situación de cada colaborador y se adapta a ella para conseguir una evolución continua, tanto a nivel personal como a nivel profesional.

DESVENTAJAS

- Los cambios constantes que propician los estilos de liderazgo situacional pueden generar incertidumbre y desconfianza en los componentes del equipo humano, al no saber qué pasos se avecinan y cómo responder a ellos.
- La planificación a largo plazo se hace difícil con la teoría de liderazgo situacional.
- El liderazgo situacional y trabajo en equipo es una estrategia que exige compromiso, seriedad y responsabilidad. Si no se cuenta con estos elementos, se pueden deteriorar las relaciones en el equipo de trabajo y sus niveles de productividad.
- Es una estrategia que solo puede ser emprendida por líderes con suficiente capacitación en el área de liderazgo. Pues para un líder inexperto podría ser sumamente complejo identificar el nivel de madurez de cada trabajador y, por ende, qué estilos de liderazgo poner en práctica en qué momento.

LIDERAZGO SITUACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO

En cualquier empresa, todo trabajador ocupa un puesto clave (con menor o más importancia), así que representa una pieza clave para la organización. Y, más que todo, en el equipo de trabajo en sí. De manera que en el liderazgo situacional su desenvolvimiento afecta de forma directa a la aplicación de esta estrategia.

Por supuesto, el liderazgo situacional y trabajo en equipo deben trabajar de la mano para la correcta consolidación del equipo humano. De no existir una cooperación laboral y un deseo por responder de manera rápida y eficaz a las distintas

situaciones turbulentas que pudiese enfrentar una empresa en algún momento, será poco probable salir de ellas.

Por eso, el trabajo en equipo es un eslabón clave del modelo de liderazgo situacional. A manera que el equipo humano esté al tanto de que los cambios que se avecinan, aunque pudiesen parecer rápidos, son para fortalecer sus conocimientos.

COACHING Y LIDERAZGO SITUACIONAL

El coaching es una herramienta clave porque se enfoca en los resultados. De modo que contempla instrumentos que permiten la consecución de tales efectos, así que es un arma poderosa en el liderazgo y, más especialmente, en el situacional.

Recordemos que el coaching en el campo laboral predispone a los trabajadores, renueva las relaciones de trabajo, estimula a los equipos humanos, moviliza los valores y, lo más importante, consigue que los trabajadores se adapten a los cambios. Haciendo especial énfasis a las situaciones turbulentas que cualquier empresa puede enfrentar en esta época.

Por esta razón, es imposible pensar en la teoría del liderazgo situacional sin asociarla de inmediato al coaching mientras se sigue esta estrategia. Y es que, la aplicación de este modelo de liderazgo depende del manejo del personal humano. En este caso, el coaching, para predisponerlo al cambio y a los resultados positivos.

Veamos un liderazgo situacional con ejemplos.

EJEMPLOS DE APLICACIONES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Ahora que ya se sabe en qué consiste el liderazgo situacional y conocemos sus ventajas y desventajas, veamos algunos ejemplos de cómo se puede aplicar en el entorno de trabajo.

EJEMPLO 1: ESTILO DIRECTIVO

La empresa contrata a un nuevo empleado para incorporarlo al equipo. Dado que le falta experiencia, la responsabilidad del líder consiste en guiarle y enseñarle a desempeñar sus tareas hasta que gane confianza. Al principio tendrá que darle instrucciones y supervisar sus progresos para evitar errores, pero una vez que

adquiera soltura, el encargado podrá adaptar su estilo de liderazgo a uno más relajado.

EJEMPLO 2: ESTILO PERSUASIVO

Aunque el equipo de ventas de una empresa logra alcanzar sus objetivos mes a mes, el crecimiento ha perdido el impulso que ganó el año anterior. Los empleados se han estancado en su forma de trabajar y han perdido parte de su motivación. Como líder, la estrategia más apropiada en esta situación es escuchar a cada persona, animarlas a encontrar la solución para superar el bache y motivarlas a perseguir sus objetivos.

EJEMPLO 3: ESTILO PARTICIPATIVO

Un equipo de marketing se reúne para dar ideas para la próxima campaña de publicidad. Como ya tienen experiencia en este tipo de proyectos, casi no necesitan la dirección del líder del equipo, quien solo participa para encauzar el intercambio de ideas y recordar la misión de la empresa. Cada miembro del equipo se turna para aportar ideas, soluciones y nuevas perspectivas para la nueva campaña.

EJEMPLO 4: ESTILO DELEGADOR

La persona que dirige el equipo tiene que tomar una decisión importante. Para ello le encarga a uno de los miembros del equipo que investigue, elabore un informe y responda a sus preguntas antes de tomar una decisión informada. Aunque el líder es quien tiene la autoridad para decidir, también toma en consideración el informe y la perspectiva de su equipo.

El liderazgo situacional ayudará a dirigir al equipo de forma flexible y eficiente. Conocer estos métodos servirá para construir una relación de confianza con los colaboradores y promover un ambiente sano en el trabajo.

CAPITULO V

BYUNG-CHUL HAN Y LA ESPULSIÓN DE LO DISTINTO

Para abordar el problema de cómo integrar el liderazgo situacional y la expulsión del otro por Byung-Chul Han para mejorar la efectividad en la gestión y liderazgo de las organizaciones contemporáneas en Colombia, es esencial analizar cada uno de estos conceptos y sus interrelaciones.

De acuerdo a Byung-Chul Han en su libro *La expulsión de lo distinto* (2016), la negatividad del otro se ve reemplazado por la positividad y el terror de lo igual. El otro es negatividad porque al no ser integrado con el régimen del ego, es un misterio, es algo a lo que uno solo se puede acercar a través de la auto-renuncia. Lo mismo es la positividad como algo que ya está integrado dentro del régimen de ego y que de hecho, solo robustece su hegemonía, provee la no resistencia y busca adular; por esto es que la expulsión del otro intensifica la *narcificación* de la sociedad.

El otro, narcisista, doblega al otro hasta que su ego se reconoce e este y una vez esto sucede, el ojo se ahoga en sí mismo. La expulsión del otro sucede en todas las áreas de la vida moderna. “ el terror de lo igual alcanza hoy todos los ámbitos vitales”. Encontrarse al otro es una experiencia dolorosa porque fuerza al individuo a reevaluar, considerar y reorientarse a sí mismo y al mismo tiempo lo mismo no

genera dolor, es confortable y mundano. Lo mismo funciona como una especie de permisividad que produce depresión mas no represión.

En el contexto del liderazgo situacional, se toma en cuenta a los seguidores y se incluye en el gráfico presentado por Hersey, a diferencia de otras corrientes de liderazgo. Este enfoque resalta la importancia de la adaptación del líder según las capacidades y necesidades de sus seguidores. El líder debe desempeñar diferentes roles, ajustando su estilo de liderazgo de acuerdo con la madurez y competencia de sus seguidores.

La integración del concepto de la expulsión del otro en el liderazgo situacional puede ofrecer una perspectiva valiosa para las organizaciones contemporáneas en Colombia. En un entorno donde la tendencia es hacia la uniformidad y la confortabilidad de lo igual, el liderazgo situacional propone la importancia de la diversidad y la inclusión del otro. El líder debe estar dispuesto a enfrentar la incomodidad y el desafío que representa la diversidad de sus seguidores, reconociendo y valorando sus diferencias para fomentar un ambiente de crecimiento y desarrollo mutuo.

Al adoptar un enfoque de liderazgo situacional que valora la inclusión y el reconocimiento del otro, las organizaciones pueden combatir la tendencia hacia la homogeneidad y la conformidad, promoviendo una cultura organizacional más dinámica y resiliente. Esto implica que los líderes deben ser flexibles y adaptativos, capaces de transitar entre diferentes estilos de liderazgo según las necesidades y capacidades de sus seguidores, fomentando así un entorno de trabajo que valora y aprovecha la diversidad.

KOTTER Y EL MANEJO DEL CAMBIO

John P. Kotter, en su teoría del manejo del cambio, presentada en su libro "*Leading Change*" (1996), ha sido fundamental en la transformación de cómo las organizaciones abordan y gestionan el cambio desde una perspectiva de fomento del mismo, más no de un modelo que permita que el cambio se mantenga en el

tiempo. Kotter identifica ocho pasos para iniciar y liderar un cambio exitoso, entregando un marco estructurado y práctico para los líderes que enfrentan la dinámica desafiante del cambio organizacional y la incertidumbre.

La teoría de Kotter se basa en que el cambio organizacional debe pasar por una serie de etapas que necesitan ser gestionadas cuidadosamente. Estos ocho pasos son:

1. **Crear un sentido de urgencia:** Para iniciar el cambio, es esencial que los líderes comuniquen la necesidad imperiosa del cambio y las oportunidades que este traerá. Esto implica convencer a los empleados de la importancia del cambio para evitar complacencias y movilizar a la organización hacia una nueva dirección.
2. **Formar una poderosa coalición directiva:** Kotter subraya la importancia de reunir un grupo de líderes con el poder y la influencia necesarios para guiar el cambio. Esta coalición debe trabajar unida para liderar y respaldar las iniciativas de cambio.
3. **Desarrollar una visión y estrategia para el cambio:** Una visión clara y una estrategia bien definida son cruciales para guiar el cambio. La visión debe ser convincente y fácilmente comprensible, inspirando a los empleados a adoptar el cambio.
4. **Comunicar la visión del cambio:** La comunicación efectiva es fundamental para el éxito del cambio. Los líderes deben comunicar la visión y la estrategia de manera continua y convincente, utilizando múltiples canales para llegar a todos los miembros de la organización.
5. **Facultar a los empleados para la acción amplia:** Es importante eliminar obstáculos y empoderar a los empleados para que tomen decisiones y actúen en línea con la visión del cambio. Esto puede implicar la revisión de sistemas, estructuras y políticas que puedan estar obstaculizando el progreso.
6. **Generar victorias a corto plazo:** Kotter destaca la importancia de lograr y celebrar éxitos a corto plazo para mantener el impulso del cambio. Estas victorias tempranas proporcionan pruebas tangibles de que el cambio está funcionando y ayudan a ganar el apoyo continuo de los empleados.

7. **Consolidar los logros y producir más cambio:** Después de las primeras victorias, es crucial construir sobre el éxito y seguir impulsando el cambio. Esto implica analizar lo que ha funcionado y ajustar la estrategia según sea necesario, evitando la complacencia y manteniendo el ímpetu.
8. **Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional:** Finalmente, para que el cambio sea sostenible, los nuevos comportamientos y prácticas deben integrarse en la cultura organizacional. Esto requiere un esfuerzo continuo para reforzar y mantener el cambio a través de la formación, el desarrollo y la comunicación continua.

La teoría del manejo del cambio de Kotter proporciona un enfoque comprensivo y estructurado para liderar el cambio en organizaciones de cualquier tamaño y sector. El marco de Kotter ofrece estrategias prácticas para superar la resistencia al cambio, fomentar la cohesión del equipo y asegurar la implementación exitosa de nuevas iniciativas; permitiendo a los líderes no solo gestionar el cambio de manera efectiva, sino también aprovechar las oportunidades que el cambio presenta para fortalecer y transformar sus organizaciones.

48 LEYES DEL PODER

Integrar estas leyes del poder proporciona una perspectiva práctica y estratégica sobre cómo los líderes pueden utilizar principios de poder para mejorar su eficacia en la gestión y liderazgo organizacional. Además, estas leyes complementan y refuerzan las teorías de liderazgo situacional, manejo del cambio y la importancia del equipo de trabajo, de la diversidad en el entorno organizacional.

INTEGRACIÓN DE LAS LEYES DEL PODER DE ROBERT GREENE CON EL MANEJO DEL CAMBIO DE KOTTER

El libro *Las 48 Leyes del Poder* (2019) de Greene ofrece una guía detallada sobre cómo alcanzar y mantener el poder en cualquier ámbito de la vida. En el contexto del liderazgo situacional, la gestión del cambio y la teoría de la expulsión del otro por Byung-Chul Han, las leyes de Greene proporcionan una perspectiva estratégica

invaluable. Estas leyes ayudan a los líderes a entender mejor las dinámicas de poder dentro de sus organizaciones y a aplicar tácticas que promuevan la cohesión del equipo, la adaptación al cambio y la inclusión de la diversidad. El enfoque de Greene se caracteriza por la combinación de sabiduría histórica y observaciones contemporáneas, utilizando ejemplos de figuras históricas como Maquiavelo, Sun Tzu y Napoleón, junto con estudios de casos modernos.

A continuación expongo las cuatro leyes que seleccioné y considero son pertinentes en esta investigación:

Ley Número 5: "Mucho depende de su prestigio: protéjalo con su vida"

En el contexto del liderazgo situacional y la gestión del cambio, la ley número 5 de Robert Greene subraya la importancia de mantener y proteger la reputación del líder. Un líder situacional debe ser consciente de que su prestigio influye directamente en su capacidad para guiar y motivar a su equipo. En la teoría de Kotter, la creación de una coalición directiva poderosa y la construcción de una visión convincente dependen en gran medida del prestigio del líder. Un líder con una reputación sólida puede generar confianza y credibilidad, facilitando así la implementación de cambios organizacionales. Además, en la integración de la diversidad según Byung-Chul Han, un líder que protege su prestigio puede ser más efectivo al valorar y respetar las diferencias dentro de su equipo, creando un ambiente de inclusión y respeto.

Ley Número 12: "Utilice la honestidad y la generosidad selectiva para desarmar a su víctima"

Esta ley enfatiza el uso estratégico de la honestidad y la generosidad para ganar la confianza y desarmar a posibles opositores. En el liderazgo situacional, esto se traduce en la necesidad de ser transparente y generoso con la información y los recursos, adaptándose a las necesidades de cada miembro del equipo. En la teoría de Kotter, la honestidad y la generosidad pueden ser herramientas poderosas para empoderar a los empleados y generar victorias a corto plazo, consolidando así el cambio. Al aplicar la teoría de la expulsión del otro, el líder puede utilizar la

honestidad y la generosidad para fomentar un entorno donde las diferencias sean valoradas y la diversidad sea vista como una fortaleza.

Ley Número 24: "Desempeñe el papel de cortesano perfecto"

La ley número 24 sugiere que un líder debe ser adaptable y diplomático, manteniendo la armonía y la lealtad dentro del equipo. En el liderazgo situacional, esto implica cambiar de estilo según las necesidades del equipo y el contexto. La capacidad de desempeñar diferentes roles y adaptarse a diversas situaciones es esencial para un líder efectivo. En la teoría de Kotter, un líder diplomático puede navegar las complejidades del cambio organizacional, construyendo coaliciones y manteniendo el apoyo de los empleados. Según Byung-Chul Han, la habilidad de un líder para integrar y valorar la diversidad dentro del equipo puede mejorar significativamente cuando adopta un enfoque diplomático y adaptable.

Ley Número 43: "Trabaje sobre el corazón y la mente de los demás"

Esta ley destaca la importancia de conectar emocionalmente con el equipo, ganándose su lealtad y compromiso a través de la empatía y el entendimiento. En el liderazgo situacional, un líder debe ser capaz de entender y responder a las emociones y motivaciones de su equipo, adaptando su estilo para apoyar y desarrollar a cada miembro. En la teoría de Kotter, trabajar sobre el corazón y la mente de los empleados es crucial para comunicar la visión y generar un sentido de urgencia para el cambio. Al considerar la teoría de la expulsión del otro, un líder que se conecta emocionalmente con su equipo puede fomentar un ambiente inclusivo donde la diversidad sea apreciada y las diferencias sean una fuente de fortaleza y creatividad.

CONCLUSIONES

La dinámica cambiante en las prácticas profesionales, las estrategias comerciales y los marcos de trabajo exige un nuevo conjunto de habilidades corporativas tanto en las cualidades del líder como en el abordaje que se le da a los equipos de trabajo, desde una perspectiva de flexibilidad, movimiento, adaptabilidad y el transitar.

Para garantizar el éxito en el mundo corporativo contemporáneo, estas habilidades juegan un papel vital en el empoderamiento de los profesionales para que evolucionen continuamente en su trayectoria profesional y disfruten de resultados favorables tanto en la vida profesional como en la personal.

Aunque los títulos y calificaciones son significativos, la incorporación de habilidades corporativas le permitirá tener esas habilidades sociales que se buscan constantemente.

Las emociones determinan nuestro comportamiento, y gracias al paradigma de la inteligencia emocional hemos podido identificar el importante rol que estas juegan en todos los ámbitos de nuestra vida.

La forma en que sentimos y manejamos nuestras emociones determina nuestra existencia e influye en nuestros vínculos, nuestra calidad de vida, nos hace ser quiénes somos y por sobre todo condiciona las relaciones laborales.

Hoy es más clave que nunca que los profesionales adquieran o potencien destrezas más humanas, como la empatía y la comunicación, precisamente aquellas herramientas que las máquinas no pueden desarrollar ni suplantar.

Entre las habilidades blandas más requeridas por las organizaciones destacan las siguientes:

1. **Inteligencia emocional:** La empatía, comunicación y colaboración son claves del éxito en todo equipo. El profesional que cuenta con esta habilidad es muy requerido y valorado en toda empresa, especialmente en campos como las ventas, gestión, recursos humanos y servicio al cliente.
2. **Creatividad:** Si buscamos diferenciarnos del resto, aportar un toque creativo, diferencial y original en nuestro día a día es fundamental.

3. **Pensamiento crítico:** Entender, evaluar y analizar las diferentes fases y resultados de un proyecto es muy importante. Esta es una habilidad diferenciadora y permite mejorar y avanzar profesionalmente.
4. **Capacidad de comunicación:** No basta solo con tener una buena idea, sino que es igual de importante poder comunicarla de manera correcta, y destacar los puntos fuertes de la actividad que realizamos.
5. **Liderazgo:** Todo equipo necesita la figura de un líder encargado de llevar a buen puerto cualquier actividad o proyecto. Desarrollar habilidades directivas y de liderazgo es siempre un ámbito diferenciador en toda organización.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

La **inteligencia emocional** pone en el tapete la relevancia de las emociones para superar la adversidad, alcanzar el éxito, lograr las metas, relacionarse interpersonalmente de manera adecuada, y en especial lograr el bienestar psicosocial.

Las emociones bien conducidas nos permiten:

- Soportar la incertidumbre en la toma de decisiones.
- Afrontar las dificultades.
- Superar el temor al fracaso.
- Asumir el riesgo.
- Tener la fuerza para alcanzar las metas.

El ámbito laboral es cada vez más exigente, la competencia es dura y los cambios son parte de la continuidad de cualquier organización que pretenda sobrevivir. Frente a esto, es imprescindible contar con colaboradores capaces de adaptarse a estos cambios en un ambiente emocionalmente sano, alejado de temores y frustraciones inmanejables.

COMPETENCIAS LABORALES Y HABILIDADES ¿SON LO MISMO?

A menudo y, erróneamente, existe una tendencia a interpretar estos conceptos como intercambiables. A pesar de que en ciencias sociales no hay verdades absolutas, lo cierto es que competencias y habilidades son dos ideas diferentes que comparten ciertas similitudes.

Las habilidades son destrezas o conocimientos específicas y necesarios para realizar un trabajo puntual. Estas se clasifican en dos grupos: habilidades duras y habilidades blandas. Las habilidades duras suelen ser técnicas, propias de una disciplina (por ejemplo: uso de planillas de cálculo para contabilidad). Las habilidades blandas, en cambio, son más generales y hacen al desempeño de la persona (por ejemplo: manejo de tiempo o comunicación verbal).

Por su parte, las competencias laborales, son aquellos conocimientos que garantizan a que una persona ejecute sus labores en manera exitosa. Es decir, el “cómo”. Se trata de la forma en la que los comportamientos de un empleado generan más y mejores resultados. Un elemento fundamental y diferenciador entre otros pares o candidatos.

COMPETENCIAS LABORALES EJEMPLOS

Como mencionamos anteriormente, la mejor forma de comprender qué es (y que no es) una competencia laboral, es abarcar el universo de las habilidades y tener en cuenta que las competencias hacen referencia a la forma en la que un trabajador realiza sus labores.

De esta manera, al momento de publicar un anuncio de búsqueda, podríamos organizar la información de la siguiente forma:

Habilidad dura	Habilidad blanda	Competencia
Edición de vídeo	Pensamiento creativo	Capacidad de análisis

10 COMPETENCIAS LABORALES MÁS DEMANDADAS

El mundo laboral se encuentra, naturalmente, en constante cambio y movimiento. Una clara muestra de esto, fue el viraje profundo hacia la digitalización de empresas y la ya mencionada, “explosión” del fenómeno del teletrabajo. Estas nuevas formas de trabajo como bien sabemos todos, fueron impulsadas por la crisis del Covid-19 que llegó para modificar nuestras vidas por completo.

En este contexto de alta volatilidad, incertidumbre y de grandes desafíos en casi todos los frentes. Es de vital importancia para hacer crecer nuestra empresa. Apostar al capital humano sabiendo diferenciar qué competencias laborales no pueden faltar en nuestros equipos:

MENTALIDAD DE CRECIMIENTO

Impulso, curiosidad, ambición. Cualquier definición es válida para definir a aquel o aquella candidata que no se conforme con el *status-quo*. Que no tenga miedo a tomar riesgos, hacer preguntas e intentar cosas nuevas. Todo esto todo con el fin de desarrollarse profesionalmente y ampliar los horizontes de la compañía.

TOMA DE DECISIONES EN BASE A DATOS

En un mundo en crisis es crucial que nuestros trabajadores, sobre todo managers, sepan cuándo, dónde y cómo elegir qué camino seguir. Siempre orientado a maximizar resultados y utilizar recursos de la manera más eficiente posible.

PENSAMIENTO CRÍTICO

Cuestionar procesos, metas y dinámicas de grupo, entre otras cosas, fomenta la innovación. Poder darse el espacio para repensar nuevas ideas innovadoras que ayuden a seguir creciendo es vital.

RESILIENCIA

Se trata de no solamente poder lidiar con la frustración y las negativas de la vida en general y del trabajo, sino de poder rápidamente volver al ruedo. Un empleado o empleada ideal en estos tiempos debe poder “barajar y dar de nuevo”, sin mayores inconvenientes.

FLEXIBILIDAD

Debemos apuntar a que nuestros trabajadores cuenten con la capacidad intrínseca y de recursos. Para poder adoptar nuevas formas de trabajo ya sea presencial o remota. Utilizar nuevas herramientas y aceptar cambios en la estructura de los equipos.

COMODIDAD EN UN ENTORNO DIGITAL

Parece obvio, pero no lo es. Ya no se trata de poder utilizar una plataforma de video llamadas o un tablero de organización interna. Sino de encontrar personas que puedan gestionar su tiempo y desempeño laboral en manera 100% remota. Además, es importante que se puedan adaptar a un contexto puramente virtual, operando desde la nube.

Esto es algo con lo que se lidió en la época de la pandemia y llegó para quedarse en la era post covid 19...

ALTA PRODUCTIVIDAD

En un contexto social de crisis, optimizar recursos es clave, y uno de estos recursos es el tiempo. Nuestro trabajador ideal en 2021 debe poder aprovechar al máximo y sin descuidar su bienestar y sus niveles de estrés laboral.

COMPROMISO

Esto es crucial al trabajar en manera remota. Al trabajar desde casa, es fácil tentarse a enfocarse en tareas que no son estrictamente laborales. Esto sucede por no estar en contacto con los compañeros, no asistir a reuniones o por no salir de casa. Por eso, es imprescindible tener un compromiso con la organización y con las tareas de trabajo. Para ello es importante asistir a las reuniones online, estar en línea cuando corresponde, cumplir con objetivos y poder ser responsable de los resultados.

APRENDIZAJE INDEPENDIENTE

El trabajo y la manera de trabajar están evolucionando a pasos agigantados. Por esta razón es importante estar siempre adaptándose a los cambios y tener un aprendizaje continuo. Para ellos se pueden realizar diversas prácticas como, solicitar tiempo para hacer un curso o mentoría dentro de la empresa. También puedes buscar nuevas formas de realizar tareas, incorporar nuevos hábitos o

incluso aprender de nuestros compañeros. Todas estas y más variables son importantes a considerar de cara a incorporar un empleado. Se trata de buscar a quienes estén dispuestos a crecer con la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO

Hoy en día es esencial poder confiar en otros trabajadores, respetar sus tiempos y contar con una comunicación clara y concisa. El trabajo en equipo es la herramienta clave para alcanzar objetivos de negocio.

SIETE HABILIDADES QUE DEBEN TENER LOS JEFES Y DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA.⁶

Las habilidades blandas son primordiales en esta nueva era que vive el mundo corporativo.

En respuesta a las nuevas demandas del mercado, los líderes empresariales en Colombia están siendo desafiados a adquirir nuevas habilidades para sobresalir en un entorno cada vez más competitivo. La pandemia y los cambios en la economía global han impulsado la necesidad de desarrollar habilidades blandas que serán fundamentales para los líderes en las próximas décadas.

Según el Foro Económico Mundial, más del 50 % de los empleados en Colombia requerirán capacitación adicional para mantenerse actualizados para el año 2025.

La Universidad Isep de Latinoamérica ha identificado siete habilidades directivas que son esenciales para que los profesionales colombianos se mantengan altamente competitivos en la región y destaquen como líderes destacados en un mercado en constante evolución.

Nayeli Pérez Tamayo, rectora de la Universidad Isep en Latinoamérica, enfatiza la importancia de ampliar y profundizar en las capacidades existentes, basándose en investigaciones, propuestas académicas y discusiones globales. El objetivo es

⁶ Artículo tomado de la página www.semana.com de junio 10 de 2023.

analizar a fondo las habilidades existentes y encontrar nuevas formas de potenciarlas.

La gestión de proyectos y la construcción de una marca personal efectiva son habilidades fundamentales para los líderes empresariales en la actualidad. La gestión de proyectos permite una planificación estratégica y sistemática para alcanzar los objetivos comerciales de la organización, mientras que la construcción de una marca personal sólida es esencial en el entorno digital.

“La visión estratégica que otorga la gestión de proyectos además permite enrumbar el perfil profesional y poner en marcha un plan para diseñar y promover una marca personal asertiva. Es decir, un estilo profesional y considerarlo como una marca/producto. Esta aproximación es muy útil en el mundo digital”, dijo Tamayo.

La comunicación efectiva y la negociación también son habilidades clave para los líderes empresariales en Colombia. Estas habilidades les permiten exponer sus puntos de vista de manera clara y coherente, establecer conexiones y alinear los mensajes a favor de la organización o el proyecto.

La capacidad de realizar presentaciones excelentes es otra habilidad esencial para los líderes empresariales. La habilidad de comunicarse y transmitir mensajes de manera efectiva, diferenciándose de la competencia y mostrando profesionalismo, es crucial para destacarse en un entorno empresarial competitivo.

El liderazgo efectivo es una habilidad que se puede aprender y desarrollar. Los líderes empresariales deben ser capaces de crear un ambiente de confianza, motivar a las personas y fomentar la expresión de ideas y opiniones. También deben ser hábiles para resolver problemas de manera rápida y efectiva, tomar decisiones y trabajar en función de las metas de la organización.

La gestión del tiempo y del estrés es otra habilidad fundamental para los líderes empresariales en Colombia. Un buen líder debe ser capaz de gestionar su tiempo de manera eficiente, establecer plazos y manejar el estrés de manera adecuada para evitar el agotamiento.

La inteligencia emocional también desempeña un papel crucial en el liderazgo empresarial. Los líderes deben ser capaces de comprender y gestionar sus propias

emociones, así como comprender e influir en las emociones de los demás. Una buena gestión de las emociones contribuye a relaciones laborales saludables y a la construcción de equipos resilientes y comprometidos.

Finalmente, el coaching ejecutivo⁷ es una habilidad esencial para los líderes empresariales en Colombia. El coaching ejecutivo permite el desarrollo personal y profesional máximo, al tiempo que fomenta líderes capaces de transmitir sus conocimientos y aprender de los demás. A través del coaching ejecutivo, se establecen relaciones basadas en el respeto mutuo y se promueve el crecimiento profesional de todos los involucrados.

En todo esto es bueno tener presente que el entorno empresarial en Colombia está experimentando cambios significativos que requieren que los jefes y directivos adquieran nuevas habilidades. La Universidad Isep de Latinoamérica ha identificado siete habilidades directivas clave para los líderes empresariales en el país. Estas habilidades incluyen la gestión de proyectos y la construcción de una marca personal efectiva, la comunicación efectiva y la negociación, la realización de presentaciones excelentes, el liderazgo efectivo, la gestión del tiempo y del estrés, la inteligencia emocional y el coaching ejecutivo.

Al desarrollar estas habilidades, los líderes empresariales colombianos podrán adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, fomentar la innovación y el crecimiento de sus organizaciones, y destacar como líderes destacados en un entorno altamente competitivo. Es fundamental reconocer la importancia de la formación continua y la capacitación para mantenerse actualizado y a la vanguardia en el mundo empresarial en constante evolución.

El mercado laboral actual exige líderes versátiles y preparados para enfrentar los desafíos del futuro. Aquellos que estén dispuestos a desarrollar estas habilidades y adaptarse a las nuevas realidades tendrán una ventaja competitiva en el mundo empresarial en constante evolución. Es el momento de aprovechar las oportunidades de formación y capacitación disponibles para convertirse en líderes empresariales exitosos en Colombia.

⁷ Artículo: - ¿QUÉ ES EL COACHING EJECUTIVO? (grupoconsultorefe.com)

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS TIPOS DE LIDERAZGO?

Ahora bien, después de haber hecho un recorrido por las teorías y tipos de liderazgo vemos como esta información es crucial para ayudar a los líderes a hacer planes y direcciones a medida que establecen objetivos de implementación dentro de sus proyectos.

Desde el punto de vista de un empleado, el estilo de liderazgo se basa en las acciones explícitas o implícitas de su líder. Los tipos de liderazgo también son un factor que incide directamente en la eficacia de la gestión de los líderes.

Un buen líder no significa que siempre aplique un solo estilo de liderazgo a cada empleado diferente, sino que debe elegir tipos de liderazgo que sean adecuados para su nivel.

Muchas personas no consiguen gestionar el equipo porque no son conscientes de ello.

Por ejemplo, imponen exigencias demasiado altas al personal nuevo o dan a los buenos empleados muy poco espacio para ser proactivos y creativos en el trabajo. Esto hace que los empleados de niveles inferiores pierdan la confianza o sean obedientes, pero no se sientan cómodos sacando todo su potencial.

Por lo tanto, si se desea aprovechar al máximo los recursos humanos o construir equipos de alto rendimiento (talento, inteligencia, entusiasmo, etc.), los líderes deben tener un conocimiento profundo de los diferentes tipos de liderazgo, consultar varios ejemplos de estilos de liderazgo y aprender a aplicarlos en la gestión de empleados o equipos.

¿CÓMO ELEGIR LOS TIPOS CORRECTOS DE LIDERAZGO?

Todos los estilos de liderazgo tienen sus fortalezas y debilidades, y decidir qué tipos de liderazgo pertenecen depende de muchos factores:

CONÓCETE BIEN

¿Quién eres? ¿Cuál es tu capacidad? ¿Cuál es tu meta?

Estas preguntas son importantes a la hora de elegir, mantener y desarrollar tu estilo de liderazgo y se reflejan en dos aspectos:

- Primero, debes ser honesto y consciente de tus habilidades. Esté preparado para escuchar los comentarios de alguien en quien confíe, algún asesor o miembro de su personal y, lo que es más importante, evalúese a sí mismo.
- En segundo lugar, debe reconocer y ser honesto con sus creencias. Si realmente cree en un estilo de liderazgo, tenderá a cambiar sus pensamientos y comportamientos para que coincidan con ese estilo.

INFÓRMESE SOBRE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Puede adaptar los tipos de liderazgo para adaptarse a situaciones del mundo real, pero nunca ignore las necesidades de sus empleados. Un empleado no puede apegarse a su misión si el líder tiene un estilo de liderazgo que no se ajusta a sus necesidades. Puede utilizar herramientas como encuestas y sondeos para obtener retroalimentación de los empleados u organizar reuniones periódicas.

La investigación sobre el liderazgo situacional en Colombia revela una compleja intersección de prácticas y percepciones, influenciadas por la jerarquía, la comunicación limitada y la falta de diversidad en los equipos. Aunque las teorías clásicas de liderazgo y poder ofrecen valiosas guías, su aplicación directa puede ser limitada por las particularidades culturales y contextuales del entorno colombiano. Metodológicamente, la dependencia de auto-reportes y el diseño transversal presentan desafíos en la precisión y la representatividad de los hallazgos. No obstante, estos obstáculos también abren oportunidades para enfoques más innovadores y adaptados que integren la riqueza cultural local y las dinámicas específicas de las organizaciones colombianas, invitando a una reflexión continua y a la adaptación de estrategias que verdaderamente resuenen con la realidad del liderazgo en este vibrante contexto.

ANEXO 1

Ready to change⁸

Uno de los elementos centrales de cualquier líder. No importa cuánto se esfuerce y cuántos objetivos logre, no es perfecto. Por lo tanto, necesita saber exactamente lo que está haciendo, escuchar y estar listo para corregir cuando sea necesario.

El estilo de liderazgo es el método y la forma para lograr los objetivos de la organización. Para tener una imagen completa de las excelentes habilidades de liderazgo, también puede observar a líderes conocidos y sus estilos de liderazgo y luego aprender de ellos. En los negocios nadie puede predecir todo lo que sucederá, por lo que, dependiendo de las diferentes situaciones, debe ser consistente, inteligente y seguro al elegir uno o varios tipos de liderazgo.

Ahora bien, después de haber recorrido por las teorías y estilos de liderazgo; nos quedan varias inquietudes, una de ellas es:

⁸ ¿Qué es la gestión de cambios? 6 pasos hacia el éxito [2021] • Asana.com

¿Cómo se escogen los presidentes de las grandes compañías?

Y para ello nos encontramos con esta entrevista, que nos ayuda a tener una idea de como debe ser el perfil de un alto ejecutivo en nuestro país.

Jorge Matiz, director de Talengo Colombia, firma europea especializada en encontrar a los mejores profesionales en diferentes áreas, le contó a Dinero en qué consiste esta labor fundamental para las empresas.⁹

¿Colombia cuenta con profesionales suficientemente calificados para desempeñar altos cargos?

El país tiene un nivel de profesionales bastante preparados, expuestos cada vez más a roles y retos que traspasan nuestras fronteras, logrando competir de forma exitosa dentro de un mercado laboral globalizado. Hay excelentes profesionales colombianos de diferentes disciplinas, muchos de ellos por fuera del país desde hace un tiempo. Por eso en Talengo¹⁰ creamos la red de ejecutivos “Leaders for Colombia”, buscando identificar muchos de estos profesionales que posiblemente en algún momento encuentran interés en considerar un regreso al país. A la fecha, tenemos identificados cerca de 1.100 ejecutivos alrededor del mundo.

El desarrollo del país ha permitido la evolución de muchos sectores como es el caso de la industria inmobiliaria, el sector financiero, hidrocarburos, agroindustria, telecomunicaciones, infraestructura, entre algunos otros que permanentemente demandan perfiles más sofisticados y específicos que en ocasiones difícilmente se encuentran en el mercado local. Nosotros tenemos la flexibilidad de encontrar aquellos profesionales en cualquier parte del mundo, colombianos o no, que se ajusten a las necesidades de las organizaciones.

¿Cuánto le cuesta a una empresa, aproximadamente, un proceso de selección de un presidente de una compañía grande o multinacional?

Un proceso de selección más que un costo económico es una inversión de gran importancia estratégica para las organizaciones. Este coste está medido por el nivel de remuneración del ejecutivo al año sobre el cual se pactan unos honorarios según

⁹ Artículo tomado de procesos de selección de altos ejecutivos en Colombia (semana.com), agosto 2 2014

¹⁰ Es una firma independiente de expertos en liderazgo.

sea el caso. Escoger adecuadamente a un directivo impacta no sólo los resultados de la compañía, el liderazgo de la misma, sino también su reputación. Nuestra aproximación a un proceso de selección, es más una consultoría integral, que parte de un entendimiento profundo de la organización, del momento de negocio, de sus líderes y equipos, del entorno, lo cual nos permite plantear soluciones y acciones que respondan a las necesidades particulares.

¿En qué cargos y en qué sectores son fuertes los altos ejecutivos colombianos?

Observamos ejecutivos muy competentes en la mayoría de las disciplinas, donde sería difícil ponderar esta medida. Lo que sí observamos es una necesidad al interior de las organizaciones por desarrollar cada vez más su talento, buscando fortalecer de forma constante sus habilidades estratégicas y de liderazgo.

¿Cuáles son las características del mercado laboral colombiano?

Vemos un país que durante los últimos años su constante crecimiento y evolución le ha permitido ampliar la demanda de talento a todos los niveles. Esto ha repercutido en un mayor número de profesionales que muestran una clara intención de estar más y mejor preparados. Aun así, vemos que la oferta pudiera en ocasiones superar la demanda, haciendo difícil para muchos profesionales encontrar oportunidades en su campo de interés, obligándolos a tener que explorar retos que muchas veces buscan atender necesidades primarias antes que definir un plan de carrera con visión de largo plazo.

¿Cuánto se gana un presidente de una compañía grande o multinacional?

La constante demanda de talento ha repercutido de forma notoria en el nivel salarial de los ejecutivos en los últimos años. Hoy posiciones de primer nivel en organizaciones de gran tamaño superan con facilidad el rango de los \$50 millones mensuales más bonificaciones y otros beneficios que acompañan este tipo de posiciones directivas.

¿Qué posición ocupan los ejecutivos colombianos con respecto a los de Latinoamérica?

Los ejecutivos colombianos son altamente apetecidos en el mercado internacional, donde además de su preparación, la gran mayoría son profesionales con buen nivel educativo, muchos con multiculturalidad y abiertos al mundo. A lo anterior, virtudes propias de nuestra cultura como la recursividad, la adaptabilidad, la perseverancia, la disciplina, las habilidades interpersonales, entre algunas otras, hacen que nos permita igualmente diferenciarnos frente a ejecutivos en la región. En Talengo atraemos no sólo a líderes de otras partes del mundo, en caso de ser necesario, sino también ubicamos talentos colombianos en organizaciones fuera de las fronteras colombianas en cargos del más alto nivel.

¿Cuánto demoran esos procesos de selección?

Un proceso normal de búsqueda para un directivo de una organización, usualmente debería tomarse en condiciones normales un plazo entre los 60 y 180 días, donde dependiendo del número de instancias que un ejecutivo deba pasar, repercutirá en el tiempo que demore un proceso de selección.

¿Cómo se realizan esos procesos?

El éxito de una búsqueda es entender lo mejor posible al cliente, el entorno de la organización, su cultura y claramente su necesidad. Los retos y roles que esta persona deberá asumir y buscar tener claro las habilidades y competencias que harían exitoso un ejecutivo en la posición. Esto permitirá tener claras las variables de mayor relevancia de la posición y de esta forma poder definir con claridad la estrategia de búsqueda.

De esta información se deberá proceder a buscar potenciales ejecutivos en un segmento de la industria a que corresponde el perfil, logrando identificar aquellos ejecutivos que en mayor medida pudieran ajustarse a las exigencias y requisitos que la posición demanda para luego filtrar y llegar al cliente según sea el caso, a un proceso de evaluación y selección de la persona más idónea para el cargo.

¿Qué buscan las grandes empresas en los ejecutivos colombianos?

Ejecutivos integrales, con buenas habilidades para moverse dentro del negocio con facilidad, donde además de sus capacidades funcionales, pudieran tener el potencial de asumir roles y retos nuevos hacia el futuro. Además, con buenas

habilidades de liderazgo, orientados al resultado, con capacidad de inspirar y movilizar a su gente. Deben ser personas que sepan trabajar en equipo, que busquen influenciar con ejemplo y que sean guía para ayudar a desarrollar y hacer crecer a su gente.

Aunque esta entrevista se realizó ya hace 9 años, nos sirve como referente para hacer un cuadro comparativo, de los cambios sufridos en estos años y la era del post covid 19 en Colombia.

ANEXO 2

Estas preguntas están diseñadas para evaluar diferentes aspectos de las habilidades de liderazgo situacional de una persona, desde su capacidad para adaptar su estilo de liderazgo hasta su habilidad para motivar y guiar a los miembros del equipo.

Las respuestas proporcionarán una visión general de la competencia de liderazgo situacional de cada individuo encuestado.

Información Demográfica:

1. Sexo:

- A) Masculino
- B) Femenino
- C) Prefiero no decirlo

2. Rango de edad:

- A) Menos de 25 años
- B) 25-34 años
- C) 35-44 años
- D) 45-54 años

E) 55 años o más

1. En tu experiencia como líder o miembro de un equipo, ¿con qué frecuencia has adaptado tu estilo de liderazgo según las necesidades y el desarrollo de los miembros del equipo?

A) Siempre

B) Con frecuencia

C) A veces

D) Raramente

E) Nunca

2. ¿Cómo describirías tu capacidad para proporcionar orientación y apoyo a los miembros del equipo cuando es necesario?

A) Muy efectiva

B) Efectiva

C) Moderadamente efectiva

D) Poco efectiva

E) Inefectiva

3. ¿Consideras que tienes habilidades para compartir la toma de decisiones con los miembros de tu equipo?

A) Sí, siempre lo hago

B) Sí, pero solo ocasionalmente

C) No estoy seguro/a

D) No, prefiero tomar decisiones por mi cuenta

E) No, no tengo esa habilidad

4. ¿Cómo sueles delegar responsabilidades y autoridad entre los miembros de tu equipo?

- A) Delego con confianza y claridad
- B) Delego, pero a veces dudo si lo hago correctamente
- C) No suelo delegar, prefiero hacer las cosas por mi cuenta
- D) No estoy seguro/a de cómo delegar adecuadamente
- E) No delego, prefiero mantener el control sobre todo

5. ¿Qué tan cómodo/a te sientes liderando equipos con diversos niveles de habilidad y experiencia?

- A) Muy cómodo/a, me adapto fácilmente
- B) Cómodo/a, aunque a veces es un desafío
- C) Neutral, depende del equipo y la situación
- D) Incómodo/a, me resulta difícil manejar equipos con diferentes niveles de habilidad
- E) Muy incómodo/a, prefiero equipos homogéneos

6. ¿Crees que tu estilo de liderazgo promueve un ambiente de trabajo colaborativo y productivo?

- A) Sí, definitivamente
- B) Sí, en su mayoría
- C) No estoy seguro/a
- D) No, no creo que tenga ese efecto
- E) No, definitivamente no

7. ¿Has recibido retroalimentación positiva sobre tu habilidad para adaptar tu liderazgo a diferentes situaciones y necesidades del equipo?

- A) Sí, con frecuencia
- B) Sí, algunas veces
- C) No, muy raramente

D) No, nunca he recibido esa retroalimentación

E) No estoy seguro/a

8. ¿Cómo describirías tu capacidad para motivar y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de objetivos comunes?

A) Muy efectiva

B) Efectiva

C) Moderadamente efectiva

D) Poco efectiva

E) Inefectiva

9. ¿Cuánta importancia le das al desarrollo personal y profesional de los miembros de tu equipo?

A) Mucha importancia, es una prioridad para mí

B) Algo de importancia, pero no es mi principal preocupación

C) No estoy seguro/a

D) No mucha importancia, me centro más en los resultados del equipo

E) No le doy importancia, cada uno debe ocuparse de su propio desarrollo

10. ¿Cómo te sientes acerca de recibir entrenamiento adicional sobre liderazgo situacional para mejorar tus habilidades?

A) Muy interesado/a, estoy abierto/a a aprender más

B) Interesado/a, pero no estoy seguro/a de si lo necesito

C) Neutral, podría considerarlo si se ofrece

D) No muy interesado/a, creo que ya tengo las habilidades necesarias

E) No estoy interesado/a, creo que el liderazgo situacional no es relevante para mí

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, CM y Myers, S.A. (2006). Los fundamentos de la comunicación en grupos pequeños. Avolio, B. J. y Yammarino, F. J. (Eds.). (2013).

Catell, R. (2016). Tomado de: Escuela Europea de Management, (2016) Concepto de liderazgo según los principales autores. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgosegun-los-principales-autores>.

Chopra, P. & Kanji, G. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21, 971-1004

Competencias básicas de liderazgo del consejo de liderazgo corporativo. Washington, DC: Junta Ejecutiva Corporativa. Goleman, D. (2000).

Competencias para el mundo laboral: Informe final de resultados. Obtenido de https://colombiaproductiva.com.co/sites/default/files/archivos_biblioteca/competencias_para_el_mundo_laboral_-_informe_final.pdf Covey, SR (2013).

Day, D. & Dragoni, L. (2015). Leadership development an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156.

DeRue, S. & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35, 627-647.

Dirección estratégica: Conceptos y casos: competitividad y globalización. Aprendizaje Cengage. Rodríguez, C. y Jaime, J. (2018).

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van, E., O'Connor, P. & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 635–53

Escuela Europea de Management. (2016). Concepto de liderazgo según los principales autores. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/conceptode-liderazgo-segun-los-principales-autores>.

Estilos de liderazgo y su impacto en la productividad de los empleados. *Revista Internacional de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(2), 45-52. Mason, OH.

Expósito Lo Giudice Ingrid. (2003, marzo 11). *Liderazgo y evolución del papel del líder en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-evolucion-papel-lider-empresa/>

Grandes ideas revisadas: revisando la teoría del liderazgo situacional. Formación y desarrollo, 50(12), 42-47. Colombia Productiva. (2019).

Greene, R. (2019). *Las 48 leyes del poder*. Oceano.

Han, B. (2021). *La expulsión de lo distinto*. Herder & Herder.

Hersey, P. (1984). *The situational leader*.

Introducción y descripción general de la teoría del liderazgo situacional. *Lo esencial del liderazgo*, 3, 51-63. Blanchard, K. y Hersey, P. (1996).

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

Liderazgo que obtiene resultados. *Revisión empresarial de Harvard*, 78(2), 78-90. Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (2008).

Liderazgo situacional: Las empresas de Ken Blanchard. *Centro de Estudios de Liderazgo*. Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2016).

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: poderosas lecciones de cambio personal. Nueva York, NY: Simon and Schuster. Gobierno Colombiano. (2021).

Mallma-Vivanco, J. C. y Córdova-Marcelo, J. L. (2015). El líderazgo natural. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 66-72.

McCauley, C., Van, E. & Ruderman, M. (2010). *The center for creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey Bass.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American psychologist*, 28, 1-14.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/PND/pnd2018-2022.html> Consejo de Liderazgo Corporativo. (2003).

Rivas Cuéllar, M. E. y López Fernández-Escandón, M. (2014). Psicología social y de las organizaciones. *Manual de preparación a Psicólogo Interno Residente*.

Riveros-Cortes, S. (2024). Pdf *Sustentación: Liderando el camino: integrando poder, cambio y relaciones en la gestión organizacional contemporánea a través del liderazgo situacional*. <https://t.ly/iIdW8>

Rodríguez Nova, A. M. (2014). Liderazgo y clima laboral. *Universidad Militar Nueva Granada*. Colombia.

Soluciones personalizadas de Thomson. Universidad de Misuri <http://web.missouri.edu/~campbellr/Leadership/chapter5.htm> McCall, MW (2004). Competencias de liderazgo en el siglo XXI. *Revista de desarrollo gerencial*, 23(2), 93-102.

Sternberg, R. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Nueva York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. (2015). La teoría de la inteligencia exitosa de Sternberg como modelo de la alta capacidad. Recuperado de: <https://robertoranz.com/2015/01/21/la->

teoria-de-lainteligencia-exitosa-de-sternberg-como-modelo-de-la-alta-capacidad/.

Zárate, R. & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Cuadernos de administración, 28 (47), 91-104.