



LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO

AUTOR(ES)

MARÍA PAULA JARAMILLO NIÑO

HAROLD JIMY MILLÁN MOLANO

DIRECTORA DEL PROYECTO

MARÍA VICTORIA RESTREPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra tutora María Victoria Restrepo, quien con sus conocimientos y apoyo nos guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que se esperaban.

También agradecemos a la universidad ICESI por dotarnos de los conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiésemos podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

En especial, a las personas que de forma directa o indirecta hicieron parte de este trabajo. Por último, agradecemos a nuestras familias, por apoyarnos de manera incondicional durante este proceso.

Muchas gracias a todos.

Resumen

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un mundo en constante cambio, con crisis disruptivas y muchas oportunidades de crecimiento. La capacidad de estas para adaptarse a los cambios va a depender directamente de la gestión de sus líderes y para esto será necesario que la organización tenga claro qué habilidades o características debe desarrollar en estos para obtener un buen estilo de liderazgo al interior de la compañía.

El objetivo del presente estudio es definir las características más indicadas de un líder en tiempos de cambio e Implementar una metodología para medir su nivel de desarrollo en los líderes al interior de las organizaciones. Mediante una investigación teórica se establecieron las ocho características vitales de un líder en tiempos de incertidumbre. Posteriormente, se desarrolló una metodología para medirlas, para esto, se realizó la elaboración e implementación de dos herramientas: un cuestionario y una entrevista. Estos fueron aplicados en la empresa Julián Lizandro González Casas, el cuestionario se aplicó a los seis líderes, obteniendo resultados sobre el nivel de desarrollo de sus características.

El resultado apuntó a que estas se encontraban en un nivel de desarrollo alto, sin embargo, muy cercano al límite inferior y de manera individual para cada líder se presentaron varias oportunidades de mejora en temas como el desarrollo de personas y la inteligencia emocional. La entrevista estuvo dirigida al gerente general y esclareció la vista desde su perspectiva de la situación actual y futura de la compañía. Teniendo en cuenta estos resultados, se propusieron medidas de acción para mejorar en las falencias y reforzar las fortalezas. El modelo 70:20:10 demostró ser el más adecuado para la organización conjunto con sesiones de

coaching todo detallado dentro de un plan de cierre de brechas elaborado de manera especial para la empresa.

Palabras claves: Liderazgo, Cambio organizacional, Características, Desarrollo de habilidades, Empresas.

Abstract

Organizations today face a constantly changing world, with disruptive crises and many opportunities for growth. The ability of these to adapt to changes will depend directly on the management of their leaders and for this it will be necessary for the organization to be clear about what skills or characteristics it must develop in these to obtain a good leadership style within the company.

The objective of this study is to define the most suitable characteristics of a leader in times of change and to implement a methodology to measure the level of development of it in leaders within organizations. Through a theoretical investigation, the eight vital characteristics of a leader in times of uncertainty were established. Subsequently, a methodology was developed to measure them, for this, the development and implementation of two tools was carried out: a questionnaire and an interview. These were applied in the company Julián Lizandro González Casas, the questionnaire was applied to the six leaders, obtaining results on the level of development of their characteristics.

The result pointed out that they were at a high level of development, however, very close to the lower limit and individually for each leader there were several opportunities for improvement in topics such as the development of people and emotional intelligence. The interview was directed to the general manager and clarified the view from his perspective of the

current and future situation of the company. Taking into account these results, action measures were proposed to improve on the shortcomings and reinforce the strengths. The 70:20:10 model proved to be the most suitable for the joint organization with all detailed coaching sessions within a gap closing plan specially developed for the company.

Keywords: Leadership, Organizational change, Characteristics, Skills development, Companies.

Tabla de contenido

1.Introducción	9
2.Capítulo I	9
2.1.Planteamiento del Problema	9
2.2.Objetivos	11
2.3.Justificación.	11
3.Capítulo II	12
3.1.Marco Teórico	12
3.1.1.Liderazgo.	12
3.1.2.Estilos de Liderazgo.	13
3.1.3.Roles de Liderazgo.	16
3.1.4.Desarrollo de habilidades.	18
3.1.5.Estrategia organizacional.	19
3.2.Marco Contextual	23
3.2.1.Manejo del cambio.	23
3.2.2.Liderazgo en tiempos de cambio.	25
3.2.3.Principales características de un líder en tiempos de cambio.	26
3.2.4.Historia de la empresa.	30
3.2.5.Visión.	31
3.2.6.Misión.	31
4.Capítulo III	31
4.1.Metodología	31
4.2.Definición del Tipo de Investigación	31
4.3.Selección de la Muestra	32
4.4.Desarrollo de la herramienta de medición	33
5.Capítulo IV	35
5.1.Análisis e Interpretación de los Resultados	35
5.1.1.Nivel de desarrollo de las características de la empresa Julián Gonzáles.	36
6.1.2.Inteligencia emocional.	37

6.1.3. Visión.	38
6.1.4. Adaptabilidad.	39
6.1.5. Transculturalidad.	39
6.1.6. Gestión de equipos.	40
6.1.7. Comunicación asertiva.	41
6.1.8. Integridad.	42
6.1.9. Desarrollo de personas.	42
6.1.10. Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Julián Lizandro González Casa.	43
6.2. Plan de Cierre de Brechas	45
6.3. Conclusiones	46
6.4. Recomendaciones	48
6.5. Bibliografía	50
6.6. Anexos	52

Tabla de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1	32
ILUSTRACIÓN 2	36
ILUSTRACIÓN 3	37
ILUSTRACIÓN 4	38
ILUSTRACIÓN 5	39
ILUSTRACIÓN 6	39
ILUSTRACIÓN 7	40
ILUSTRACIÓN 8	41
ILUSTRACIÓN 9	42
ILUSTRACIÓN 10	42
ILUSTRACIÓN 11	45

1. Introducción

Los escenarios de la sociedad actual se encuentran basados en la economía del conocimiento y la globalización, fenómenos que, por sus singularidades, requieren desarrollar en el líder una serie de características que le permitan contribuir al progreso de las organizaciones y del personal para estar acordes con estos nuevos requerimientos. ¿Por qué en tiempos de cambio? Los cambios en tanto modificaciones graduales de creencias, estructuras, sistemas y comportamientos dentro de una organización, son cíclicos, producen desafíos complejos y, en cierto sentido, son disparadores de conocimiento y evolución.

El cambio significa para algunos líderes adrenalina, desafío y oportunidades; mientras que para otros es sinónimo de parálisis, inseguridad y temor a lo desconocido. Con la incertidumbre que lo caracteriza, es hoy algo innegable de la realidad y las empresas. La propuesta que se hace en este trabajo de grado es definir, analizar y gestionar las características que un líder en tiempos de cambio debe tener dentro de una organización. Es necesario revisar las distintas teorías existentes sobre el tema de liderazgo y encontrar un modelo que le permita a las organizaciones alcanzar los logros en tiempos de crisis, cambios e incertidumbre.

2. Capítulo I

2.1. Planteamiento del Problema

Actualmente el mundo se encuentra en una crisis sin precedentes, la pandemia por el virus COVID-19. La coyuntura actual ha afectado a todos los sectores económicos y sociales, sin importar su naturaleza, desde el cierre de fronteras internacionales hasta medidas de cuarentena para toda la población; ha generado un cambio en las dinámicas de empleo, en las prioridades de

consumo y una transformación de los hábitos de millones de personas. En tiempos de incertidumbre como estos debe reforzarse el papel del líder y promoverse un modelo de liderazgo adaptado a estas nuevas situaciones.

Hoy en día no solo estamos viviendo esta crisis, es el momento de la historia donde la humanidad tiene acceso a la mayor cantidad de avances tecnológicos disponibles, que cambian las dinámicas sociales y laborales constantemente y demandan organizaciones muy bien estructuradas. Estos desarrollos han dotado a la sociedad de nuevas capacidades y herramientas, pero también de nuevos retos, en consecuencia, las empresas necesitan líderes con características más específicas. Para lo cual deben poder medir y reforzar estas propiedades en el liderazgo para que sus estrategias puedan implementarse sorteando las complicaciones que pueda traernos el futuro y así ejercer un liderazgo dinámico y efectivo.

En este momento, las empresas enfrentan varios riesgos estratégicos y operativos, como retrasar o interrumpir el suministro de materias primas; cambios en la demanda del cliente; el aumento de los costos; las reducciones logísticas que causan demoras en las entregas; los problemas de proteger la salud y la seguridad de los empleados; mano de obra insuficiente; o dificultades relacionadas con la adaptabilidad y comunicación con su equipo de trabajo. Todos estos retos son los que los líderes deberán sortear, pero para eso tienen que tener un estilo de liderazgo adecuado y unas habilidades o características específicas para desarrollar los nuevos roles. Con base en lo anteriormente descrito la siguiente es la pregunta que guiará el proceso de investigación ¿cuáles son las características esenciales para un líder en un entorno de constante cambio?

2.2. **Objetivos**

Objetivo General.

Definir las características más indicadas de un líder en tiempos de cambio y establecer un método para medir el nivel de desarrollo de estas.

Objetivos Específicos.

- Realizar una investigación teórica para determinar las principales características que requiere un liderazgo en tiempos de cambio.
- Definir la metodología para medir el nivel de desarrollo de estas características de un líder en tiempos de cambio al interior de una organización.
- Implementar esta metodología en una empresa para medir el desarrollo de sus líderes en estas características y hacer recomendaciones.

2.3. **Justificación.**

La presente investigación se enfocará en estudiar las características que requiere un líder en tiempos de cambio. En la vida cotidiana constantemente ocurren acontecimientos que mueven a las personas de su zona de confort y la mayoría suceden inesperadamente, como una pandemia. Del mismo modo sucede en las empresas, el recorte de personal, caer en bancarrota, un nuevo jefe, nuevas reglas o cambios en la cultura organizacional hacen que la metodología convencional de liderazgo se quede corta a la hora de adaptarse y sacar adelante las vicisitudes. Las organizaciones y el mundo necesitan líderes emergentes, que tomen acción y sepan cómo manejar su equipo de trabajo en momentos difíciles.

Este proyecto de grado establece un método para medir el nivel de desarrollo de las características de un líder en tiempos de cambio. Se podrá analizar el liderazgo de situaciones difíciles al interior de las empresas e instaurar rutas de acción frente a los nuevos panoramas

organizacionales. En ese sentido, el trabajo tomará relevancia para docentes y estudiantes del área investigativa, pero en especial para las organizaciones que deseen comprender las aptitudes más influyentes de sus líderes ante el actual panorama de incertidumbre, para así, tener éxito en el logro de objetivos mediante su manejo del personal.

3. Capítulo II

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Liderazgo.

El concepto de liderazgo ha sido definido a través de la historia de diversas maneras y con diversos enfoques. Esto es comprensible, pues es una característica intrínseca del ser humano en constante evolución, desde las tribus nómadas, hasta la actual Revolución 4.0 y la incertidumbre del futuro. Este proceso ha requerido del desarrollo y la implementación de habilidades técnicas y sociales, puesto que el factor principal del liderazgo es la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores en el cumplimiento de un objetivo común. En ese sentido “el liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores” (Yarce, 2010).

Se puede establecer que el liderazgo es un término cambiante y que éste se transformará en cuanto se presenten e incluyan nuevos retos y elementos en su definición (Daft, 2006). Sin embargo, se puede definir de una manera sencilla: “El liderazgo es la capacidad de influir nada más, nada menos” (Maxwell, 2020). La fuente de este poder podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización o informal dentro de tu círculo social. Complementando la anterior definición, debemos hacer énfasis en una influencia

positiva como lo recalcan algunos autores: “El liderazgo es aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”. (Brown ,citado en Vásquez, 2010)

El autor Richard, establece que el liderazgo es: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, citado en Giraldo & Naranjo, 2014). De esta manera el rol del líder se expande a diversas áreas como el desarrollo de personas y podemos afirmar que “un líder es capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gomez, 2008 ,citado en Giraldo & Naranjo, 2014). El papel del líder según Soto y Areche en este nuevo siglo debe anticiparse a los cambios con una actitud positiva, visualizando cada momento de reto como una oportunidad de progreso. El líder va más allá y promueve el cambio “Sin cambio no hay liderazgo, es su razón de ser” (Soto & Areche, 2008)

3.1.2. **Estilos de Liderazgo.**

Todos los seres humanos somos diferentes y de igual manera vemos el mundo, dependiendo de nuestra cultura, religión, gustos y experiencias. Con las maneras de liderar sucede lo mismo, el estilo que debe adoptar un líder va a depender del contexto en el que se desenvuelve. Este estilo hace referencia a una posición que tiende a variar en cada situación, una forma en especial de liderazgo puede ser necesario bajo circunstancias específicas. En ese caso, los mejores líderes son capaces de coger elementos de cada uno de ellos para adaptarse a las demandas del momento. El estilo que utilicen los líderes se basará en una combinación de sus

experiencias, valores y preferencias, así como en la cultura y las normas organizacionales de la empresa en que se desenvuelven que incentivarán determinados estilos o prescindirá de otros.

Los seis tipos de liderazgo según Daniel Goleman son la clasificación más utilizada dentro de distintas disciplinas, son los siguientes: Coercitivo o autoritario, Democrático, Afiliativo, visionario u orientativo, timonel y coach. Por otro lado, Goleman (1998) afirma que los estilos de liderazgo son compatibles unos con otros. Existe una extensa variedad de maneras de liderar que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependen de sus características particulares.

Liderazgo coercitivo o autoritario. Es un estilo de liderazgo basado en la disciplina, es un modelo donde prima el “Haz lo que yo te ordeno”. Por lo general emplea instrucciones cortas y claras para lograr un cumplimiento del objetivo, tiene castigos ejemplares para el resto del grupo y esto provoca desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo.

Liderazgo visionario u orientativo. “Ven conmigo”. En este estilo de liderazgo, el líder motiva a sus seguidores mediante una definición y explicación clara de la misión de la organización o del equipo, y deja libertad sobre el modo de trabajar para alcanzar el objetivo. Muy apropiada cuando los colaboradores son expertos. Puede no funcionar con personas con poca iniciativa, por lo general, se trata de uno de los estilos más demandados hoy en día.

Liderazgo democrático o participativo. El liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar, deja que los empleados decidan más sobre sus funciones

y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos.

Liderazgo coach, capacitador o formativo. El enfoque de este estilo recae en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus fortalezas y debilidades e implementa herramientas para desarrollar todo el potencial de sus seguidores mediante capacitaciones o asesoría; muestra interés verdadero por cada uno de ellos. Es un estilo dirigido, pero auto reflexivo que exige tiempo de adaptación, estudio y desarrollo de viejas y nuevas habilidades.

Liderazgo afiliativo. Este estilo según Daniel Goleman, se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo favoreciendo las relaciones personales y la confianza de los colaboradores y líder (Goleman, 1998). Como lo expresa el profesor C. Maxwell cuando se refiere al liderazgo; “Las personas son lo primero”. (Maxwell, 2020). La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande, lo cual puede disminuir la productividad y causar desconcierto.

Liderazgo imitativo o ejemplarizante. Un modelo basado en el ejemplo, donde el líder muestra el camino de la organización o proyecto y establece metas claras, él actuará de acuerdo con lo que espera recibir. Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el grupo de seguidores está motivado y capacitado ya que puede considerarse como un “Haz lo que yo espero sin necesidad de decírtelo”.

Cada uno de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman tiene ventajas e inconvenientes. Por ello, es fundamental escoger en determinado momento el que mejor se adapte al grupo y a sus circunstancias. En este sentido, pensemos que desarrollar habilidades de liderazgo será útil tanto para directivos de empresas como para todos aquellos que tengan que

trabajar en equipo para conseguir algún objetivo. En el contexto actual de un mundo más globalizado e interconectado también surge la necesidad de un estilo de liderazgo que tenga en cuenta en su gestión el encuentro de diferentes culturas, el manejo de la distancia entre gente, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan diferente.

El liderazgo transcultural es la respuesta a estas necesidades, es el estilo que integra diferentes culturas, formas de pensar, ideologías y que, al ser incluyente, permea a grupos amplios, globales o incluso locales, pero con una perspectiva más grande. Un líder transcultural, debe combinar muchos estilos, es flexible y adaptable, y se destaca por ser un líder asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y que utiliza tecnologías de la información, además de que promueve en las organizaciones la generación de células de aprendizaje, es decir, equipos en donde se puede compartir en equipo las ideas desde distintos puntos de vista, espacios para la multidisciplinariedad y el conocimiento. (Villarreal y Villarreal, 2003, Citado en Valentín, Rivera, Nieto, Téllez, & Mbawmbaw, 2005).

3.1.3. Roles de Liderazgo.

El líder siempre se enfrenta a la solución de problemas conocidos o desconocidos y en constante cambio, ahora más que nunca enfrentamos situaciones donde lo que funciona hoy puede cambiar rápidamente. Ser un líder en este ambiente es desafiante, abrumador y estresante pero también puede ser estimulante y gratificante. La Real Academia Española define el rol social como un concepto sociológico que hace referencia a las pautas de conducta que la sociedad impone y espera de un individuo en una situación determinada. Para tener impacto en estos tiempos de cambio los cuatro roles esenciales del liderazgo que proporcionan la infraestructura fundamental para el éxito según FranklinCovey (2020), proveedor de servicios de evaluación y capacitación en liderazgo, son:

Rol de inspirar confianza. El primer rol, del que se derivará una buena gestión de cualquier líder es el de inspirar confianza. Esta es clave a la hora de influir o persuadir, los jefes de las organizaciones tienen que ser cercanos y empáticos con sus colaboradores para saber cómo manejar los equipos y reducir la ansiedad, ya que en tiempos de crisis hay mayor presión. El objetivo es ser un líder confiable a quien otras personas deciden seguir, uno que tenga tanto carácter como competencias “El que se cree líder y no tiene seguidores, sólo está dando un paseo”. (Maxwell, 2020)

Rol del visionario. El segundo rol más trascendental es este donde creamos una visión compartida y la comunicamos de una manera tan clara que otros se unen estableciendo canales de comunicación adecuados, siempre abiertos y constantes. Como lo expresa John C. Maxwell “Un líder es aquel que conoce el camino, anda en el camino y muestra el camino” (2020). En ese sentido, los líderes tienen que analizar los escenarios y encontrar soluciones claras y concretas. El líder debe desarrollar visión y agilidad, deben anticiparse a los hechos y actuar de manera ágil y proactiva.

Rol del ejecutor. El tercer rol es el de llevar a cabo una estrategia, meta o proyecto, esto no es sencillo, los líderes efectivos traducen los planes en resultados enfocándose en las prioridades más importantes y formando sistemas para empoderar a las personas creando un ambiente para trabajar juntos. (Covey, 2020). Además de realizar cambios sobre la marcha debe encargarse de no perder el objetivo.

Rol del coaching. Por último, pero de vital importancia, el rol del coaching. Para potenciar a sus seguidores, los grandes líderes tienden a desempeñar el papel de dar retroalimentación para construir capacidad y liderazgo en otros. Un buen líder también es aquel

que sabe retroalimentar y reconocer a sus colaboradores, por el esfuerzo y compromiso, además de identificar las fortalezas y debilidades y guiarlas hacia un fortalecimiento.

En conclusión, el rol del líder en tiempos de incertidumbre debe ser multipropósito, integro, inteligente emocionalmente y visionario. Ante su equipo debe ser un referente, mantener la calma y transmitir los retos que se le presenten de una manera asertiva, proponiendo rutas de escucha y opinión, integrando las nuevas herramientas de comunicación en cada uno de sus roles abriendo nuevas vías para el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de la confianza y nuevas habilidades.

3.1.4. **Desarrollo de habilidades.**

Desde el inicio de los tiempos la naturaleza imitativa del ser humano se ha caracterizado por mirar y seguir a quien es capaz de transmitir de mejor manera el conocimiento que para nosotros es necesario o interesante. Con el pasar de los siglos y la tecnificación de este conocimiento, desde los grandes filósofos hasta las grandes instituciones educativas de hoy en día, encontramos que la capacidad de desarrollar habilidades en otros, es primordial para el éxito de una sociedad y es en este sentido que para los líderes organizacionales que se encuentran en tiempos de incertidumbre y cambios constantes que esta capacidad se torna relevante para el logro de los objetivos planteados. Con el propósito de lograr los mejores resultados a la hora de influir en sus equipos los líderes pueden optar por herramientas tales como:

Modelo de aprendizaje 70:20:30. El enfoque de este modelo es un aprendizaje eficiente mientras se trabaja, explicado por sus proporciones “70:20:10” aplicadas a el tiempo de capacitación de un trabajador. El 10% del tiempo lo debe dedicar a una educación formal mediante cursos online o capacitaciones presenciales; el 20% disperso entre el aprendizaje social

que pueda tomar de su entorno de personal y profesional como compañeros o líderes; y el 70% del tiempo es aprender haciendo, en la práctica diaria refinará los conocimientos formales y sociales captados por la estrategia. Como lo denominan sus autores “El modelo 70:20:10 no es solo una secuencia numérica. Es una visión fundamentalmente diferente del trabajo, el desempeño y el aprendizaje en el siglo XXI” (Arets, Jennings, & Heijnen, 2021)

Coaching. Esta técnica tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional de nuestro equipo, bajo la premisa del autoconocimiento y la guía con el objetivo de ser más productivo, es entonces de esta manera que “el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional” (Correa & Janeth, 2008)

Mentoring. Esta palabra se deriva directamente de la labra “mentor” y como se mencionó anteriormente hace relación a un proceso de desarrollo de habilidades, entonces “el mentoring es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.” (Soler, 2005) Los mentores deben estar dispuestos a dar un feedback amistoso en el cual tramita sus ideas y recomendaciones de manera asertiva y el tutelado debe tener una actitud predispuesta al conocimiento y el objetivo será formar habilidades técnicas.

3.1.5. **Estrategia organizacional.**

Una clave indispensable para el éxito de una organización, es la definición de sus estrategias, el mundo está en un constante movimiento hacia adelante y trae consigo nuevos retos y amenazas. El futuro se muestra lleno de cambios y estos afectan nuestro funcionamiento tanto personal como organizacional de incontables maneras “Será muy importante que dentro de la

estrategia organizacional de las compañías se lleven a cabo acciones para controlar, gestionar y actuar con respecto a este tipo de cambios” (Isotools, 2020).

En ese sentido está bien decir que, la estrategia organizacional son planes o pautas, que dirigen a la empresa a alcanzar sus objetivos globales. La estrategia será el que y como de una organización, “Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos” (Robbins & Coulter, 2010). Dentro de la jerarquía de la compañía, es el área de gerencia o dirección, o el líder principal de la empresa, quien traza el plan y se encarga de supervisar para poder reajustar sobre la marcha, lidiando con la situación contractual, el manejo de la incertidumbre y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Estar con la visión puesta en la implementación de la estrategia es vital por que permitirá distinguir las posibles fugas de eficiencia y mediante ese chequeo constante podremos solucionarlas y desarrollar la capacidad de preverlas puesto que se necesita un líder que pase menos tiempo solucionando problemas y más tiempo ideando y comunicando la estrategia, ayudando a sus seguidores a cumplir sus objetivos individuales en consecuencia del bien común y establecer que estuvieran alineados con los de la empresa.

Esa labor anteriormente descrita es desarrollada por los gerentes y se denomina administración estratégica. El objetivo de esta es el cumplimiento de las metas establecidas mediante el análisis y la implementación de un plan acorde a los objetivos de la organización. El modelo de negocio es un concepto fundamental dentro de la estrategia organizacional, ya que es

la forma en como una empresa genera sus ingresos económicos. El modelo de negocio entonces crea valor para el cliente y se concentra en sacar el mayor provecho de la actividad económica.

Según Robbins Y Mary Coulter (2010) el proceso de la administración estratégica que permitirá implementar las estrategias organizacionales tiene siete pasos:

Paso uno: identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

El primer paso es fundamental, supone una revisión del pasado y el presente. En este se definirá la misión de la compañía que es la declaración del propósito de la organización, en otras palabras, la razón por la cual la empresa está en el negocio. Por último, se establecerán los objetivos que siempre irán alineados al cumplimiento de una meta mayor.

Paso dos: Realización de un análisis externo.

Conocer y analizar el entorno que rodea la organización es primordial para idear estrategias coherentes. El análisis externo dejara saber qué hace la competencia, como cambian las legislaciones, cuando se presentan las enfermedades o catástrofes entre otros. Comprender los factores antes mencionados y muchos otros que pueden derivar del análisis externo permitirá que la empresa pueda tomar la mejor ruta e innovar.

Paso tres: Realización de un análisis interno.

El análisis interno será un desarrollo del autoconocimiento, al igual que para un líder es indispensable conocerse a sí mismo para poder proyectarse de la mejor manera, para una organización es de vital importancia realizar un análisis interno que le permita obtener una radiografía de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la empresa. Los recursos

más importantes son los financieros y de capital humano, hoy en día no es tan fundamental tener bienes físicos como oficinas o puntos de venta.

La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, fue propuesto por Albert S. Humphrey durante los años setenta (Ministerio de industria comercio y turismo de España, 2020). Al terminar el análisis FODA, el panorama será más claro y permitirá el diseño por parte de gerencia de las estrategias adecuadas. El objetivo de una buena estrategia organizacional es incrementar la integración externa y al mismo tiempo fortalecer la interna.

Paso 4: Formulación de estrategias.

Los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos.

Paso 5: Implementación de estrategias.

La implementación de la estrategia es crucial y fundamental para el desarrollo coherente de las actividades organizacionales, en esta fase es de especial atención para la verificación de la correcta puesta en marcha de las estrategias.

Paso 6: Evaluación de resultados.

Evaluar los resultados y retroalimentar al grupo.

3.2. Marco Contextual

3.2.1. Manejo del cambio.

En el mundo constantemente ocurren acontecimientos que mueven a las personas de su zona de confort y la mayoría de veces suceden inesperadamente. En la vida cotidiana los seres humanos se enfrentan día a día con situaciones externas e internas que los desequilibran emocionalmente. El primer obstáculo para el cambio es la resistencia, Douglas Smith (1997), en su obra *Taking Charge of Change* menciona que “la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí mismo”. Al hablar de ese término, los individuos tienden a alarmarse y encasillar a las personas que presentan esa característica como no aptas, poco profesionales, emocionales y en muchas ocasiones son descartadas para ocupar puestos importantes dentro de una organización.

El ser humano tiene distintas formas de expresar sus sentimientos, emociones, temores y dolores. De igual forma ocurre cuando sienten resistencia al cambio y no todas las reacciones se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes según López (2004) son:

- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

Cada reacción viene de un impulso, lo cual justifica el porqué de cada acción, reacción, sentimientos, emociones, palabras, comportamientos, etc. Por consiguiente, se evidencia que la oposición a la incertidumbre es un síntoma absolutamente natural y tanto las organizaciones como los líderes empresariales tienen el reto de identificar y trabajar en esta característica para darle un manejo que genere una cultura organizacional innovadora, arriesgada y adaptable.

“La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio” (López, 2004). Además, está ligada a factores como lo son la percepción, hábitos, miedo a lo nuevo y apego a lo conocido. La diversidad de factores que influyen en los individuos frente al temor y rechazo a la incertidumbre, exige cada vez más a las organizaciones una reestructuración en el área de gestión humana, liderazgo y organizacional. Para disminuir esta tendencia de los individuos, es necesario hacer un análisis situacional; Franco (2013) sugiere una serie de acciones que ayudaran a este fin:

- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.
- Buscar la raíz de la resistencia.
- No imponer el cambio.
- Realizar cambios continuamente.
- Establecer compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

El ser humano tiene una habilidad que es la clave del éxito y esta se denomina adaptabilidad. En sociología y psicología, es el proceso por el cual un grupo o un individuo modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve. Al adaptarse, una persona abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento las cuales ya no le serán útiles para integrarse a su nuevo entorno, y eventualmente adquiere nuevas habilidades alcanzando las expectativas que requiere su nuevo rol. Esta capacidad atraviesa a toda estructura empresarial, desde las posiciones gerenciales hasta las más operativas.

La flexibilidad para ajustarse a los cambios está ligada sin lugar a dudas a las aptitudes para el aprendizaje. No hay probabilidad de aprender si las personas no son flexibles y están dispuestas a modificar los propios paradigmas arraigados. En una organización las persona con buena capacidad de afrontamiento a la incertidumbre, no sólo aceptarán nuevas leyes o políticas que la empresa decida llevar a cabo, sino que estará dispuesto a utilizar su creatividad al servicio de la misma, incentivará a los otros a sumarse a la nueva normalidad y permitirá que el proceso de cambio en la organización fluya de una mejor manera.

3.2.2. Liderazgo en tiempos de cambio.

En situaciones de crisis existe desinformación, lo cual conduce al miedo y a la toma de malas decisiones. En tiempos de vicisitud hay tres características que predominan, primero la incertidumbre, segundo la dinámica de cambio acelerada y tercero la complejidad para entender todo lo que ocurre en los sistemas. Cuando la multitud se enfrenta a un panorama como este, el liderazgo efectivo se hace vital. El líder debe tomar una postura de autoridad, ser una fuerza de orden en medio del caos, mostrarse confiable y encontrar un balance entre la rigidez del autoritarismo y el liderazgo consultivo.

El caos sumado al miedo es una oportunidad para las malas decisiones por esta razón es necesario crear un ambiente de confianza y seguridad donde sea posible tomar alternativas dinámicas y acertadas. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Este proceso conlleva modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

3.2.3. Principales características de un líder en tiempos de cambio.

El éxito de empresas y organizaciones, se encuentra estrechamente ligado a la habilidad de liderazgo de aquellos que están a cargo. En su definición más simplista, un líder es “una persona que dirige o encabeza un grupo o movimiento”. Sin embargo, en la actualidad, la palabra implica mucho más que eso. Es indispensable saber las características de un buen líder. Pero ¿Cuáles son las habilidades de un verdadero líder en tiempos de cambio?

Integridad.

La integridad refleja que la persona hace todo aquello que considera bueno para la misma sin afectar los intereses de los individuos que la rodean. Es aquella que busca y hace lo correcto. “Dentro del concepto Integridad, propuesto en Reptrak, se distinguen las siguientes variables: Comportamiento Ético, Transparencia Informativa y Uso Responsable del Poder” (Riel y Fombrun, 2007). El líder que brinda una visión clara coherente y creíble, cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos, sin duda alguna posee integridad. Un líder íntegro es honesto, confiable, tiene unos principios fuertes y toma responsabilidades. Asimismo, inspira confianza, actúa con lealtad y es transparente y auténtico.

Desarrollo de personas.

El liderazgo dentro de una organización va más allá de supervisar, administrar o controlar los recursos. Es inspirar, motivar, comprometer y proteger a sus seguidores. Un líder preocupado por su equipo y por satisfacer sus intereses, día a día buscará motivarlos a crecer profesionalmente y los hará sentir confiados en sus labores diarias. Se trata de una manera óptima de lograr resultados eficaces y positivos, ya que la motivación generará la fidelidad de sus miembros, aumentando el compromiso que éstos tienen en él y, por ende, con la empresa. En efecto, el líder es el encargado de conocer a cada uno de los trabajadores que componen el capital humano de su grupo laboral y es quien los orienta hacia el alcance de los objetivos grupales propuestos.

Asimismo, es el responsable de fomentar la comunicación entre cada uno de ellos, de detectar sus fortalezas y debilidades. Además, se ocupa de señalar sus oportunidades de mejora a corto y a largo plazo. Un buen líder debe conocer a los integrantes de su equipo y las habilidades propias de cada uno de ellos. Esto permitirá asignarle tareas que estén dentro de sus capacidades e impulsará el potencial único de cada integrante dentro de sus actividades laborales, generando confianza en sí mismos.

Gestión de equipos.

El liderazgo en la gestión de equipos es, a día de hoy, uno de los aspectos más importantes en las labores corporativas y de dirección de empresas. Cada persona tiene habilidades, cualidades y virtudes que la hacen única y la labor del líder a cargo es saber sacar lo mejor de ellas y sincronizarlas con las de los demás. Si este logra un verdadero trabajo en equipo, será un beneficio para la empresa, pues contará con un grupo de personas comprometidas y organizadas en torno a sus objetivos. Aprovechar el compañerismo promoviendo un ambiente

de empatía y colaboración individual y grupal, es un factor fundamental en el proceso. Estos facilitan el cambio de sus miembros por el apoyo mutuo y el intercambio de ideas y posiciones dentro del mismo. Las organizaciones requieren equipos de trabajo triunfadores, con altos estándares de rendimiento. Implementar y valorar el trabajo en equipo permite lograr satisfacción y productividad de las personas que lo conforman y es una garantía para su involucramiento en el proceso de cambio.

Transculturalidad.

Es el proceso de contribuir en un acto integrando los componentes culturales para su realización. Es el liderazgo el que involucra diferentes culturas, formas de pensar, ideologías y que, al ser incluyente, permea a grupos más amplios y globales. Implica conocimiento de los otros y sensibilidad ante sus posturas en diferentes pensamientos de la vida, considera sus aspectos principales y la forma en que afectan a los individuos y a las organizaciones. Es una necesidad de desarrollo y crecimiento, su incorporación podría permitir resolver problemas y ayudar al cambio dentro de una organización. Un líder transcultural, por lo general, es flexible y adaptable, se muestra abierto, asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y utiliza tecnologías de la información.

Inteligencia emocional.

Es la competencia que permite entender y manejar sus propias emociones y las de las personas que lo rodean. El líder con inteligencia emocional no se deja llevar por sus sentimientos, miedos o situaciones para tomar decisiones. Analiza y confía en sí mismo. Independientemente del resultado de la decisión, sabe gestionar las posibles consecuencias, pero ha sabido valorarlas previamente. Esto es clave en el papel del liderazgo en una organización

cambiante. Las destrezas que adquiere un líder con inteligencia emocional son el autoconocimiento, la autogestión, empatía y habilidades sociales.

Visión.

“La Visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por el individuo o empresa, un anhelo que representa su máxima aspiración. Proporciona la motivación y el entusiasmo para mirar hacia un mañana de forma positiva y caminar en esa dirección” (Toran, 2012). El liderazgo visionario busca ir un paso por delante, siendo capaz de anticiparse a un porvenir realista del futuro que ayudará a mejorar el presente de la empresa. Un líder en tiempos de cambio tiene que sacar a la luz la visión de la organización y de las personas y, al mismo tiempo, mantenerlas vivas puesto que las visiones se apagan. Y cuando esto sucede, tanto los trabajadores como las organizaciones se enturbian, se nublan y empiezan a ser menos eficientes.

Adaptabilidad al cambio.

Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas sin importar el nivel de complejidad. La definición de adaptabilidad de Charles Darwin señala que “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio” (Darwin, 1870). El progreso de las organizaciones está hoy en día relacionado con el cambio, y la capacidad de adaptación es uno de los mayores indicadores de liderazgo personal y profesional. Estos líderes son capaces de adquirir nuevas habilidades y de adaptarse con facilidad a los nuevos equipos de trabajo, cambios y problemas organizacionales. Se muestran flexibles y con la mente abierta a nuevos aprendizajes y a valorar otras opiniones y otra manera de realizar las tareas o solucionar dificultades.

Comunicación asertiva

“Sin comunicación, no puede haber liderazgo”. Una de las principales cualidades de un líder en tiempos de cambio es la capacidad de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo. Se requiere aprender y escuchar todo lo posible de los clientes, los empleados y los socios, para enfrentar la incertidumbre. Cabe destacar que un elemento esencial que debe poseer para comunicarse efectivamente, es saber escuchar a los demás. Cuando de cambios y dificultades se trata, todos los integrantes de una organización sin importar el cargo, están expuestos a esa clase de acontecimientos y en esos momentos es donde el verdadero liderazgo sale a flote mostrando tranquilidad, confianza y escucha frente a las dificultades de las personas que lo rodean.

3.2.4. Historia de la empresa.

El ingeniero Julián, dueño y creador de la empresa Julián Lizandro González Casas, firmó su primer contrato el 4 de noviembre de 1999, justo 30 días después de su graduación como ingeniero civil de la universidad del Cauca. A partir del año 2008 se convirtió en una empresa contratista dedicada a la elaboración de obras civiles con el estado y empresas de economía mixta. En los últimos 14 años han obtenido más de 180 contratos de acueductos, alcantarillados, vías, puentes, consultorías e interventorías.

La empresa está conformada por el gerente general, tres auxiliares contables, una persona encargada de compras, una persona encargada de licitaciones y revisión de cuentas, contador y secretaria. El personal anteriormente mencionado son los trabajadores de plata, el resto se adquiere dependiendo del tipo de contratación, pero generalmente dentro de cada contrato trabaja el siguiente personal; Un director de obra, un residente de obra, inspectores, S.I.S.O.S, maestros y obreros o trabajadores, lo cual va ligado a una alta rotación, que paulatinamente ha afectado el

rendimiento de la empresa en algunas áreas por problemas de comunicación, control de las materias primas, trabajadores y falta de liderazgo por parte de las personas encargadas.

3.2.5. Visión.

Ser los contratistas líderes a nivel nacional en servicios y desarrollos inmobiliarios, que aporten al crecimiento social de la región, buscando altos niveles de calidad y rentabilidad que nos garanticen crecer como empresa, siempre fundamentados en nuestros principios y valores.

3.2.6. Misión.

Construir comunidades con proyectos de obras sociales que mejoren la calidad y estilo de vida. Proveer como contratistas, la mejor alternativa en términos de materiales, calidad, resultados y precio, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes. Lo anterior en consonancia con el desarrollo integral del equipo de trabajo y la generación de valor.

4. Capítulo III

4.1. Metodología

El presente trabajo corresponde a una investigación bibliográfica y experimentación sobre el tema de liderazgo en tiempos de cambio dentro de las organizaciones, con la que se pretende aplicar en una empresa la metodología para definir su estilo de liderazgo y a su vez las competencias que los líderes en momentos de incertidumbre deberían poseer al interior de la organización.

4.2. Definición del Tipo de Investigación

La investigación del presente proyecto es de tipo descriptivo y experimental con un enfoque cualitativo, pues busca definir las competencias y estilos que un líder en tiempos de

cambio debe tener dentro de una empresa, así como aplicar e implementar una metodología para determinar el estilo de liderazgo que necesita una organización de acuerdo con su estrategia y entorno cambiante.

4.3. Selección de la Muestra

Se realizó un estudio enfocado en definir el desarrollo de las características de los líderes en tiempos de cambio en la organización Julián Lizandro González Casas. la empresa cuenta con personal encargado de las licitaciones, las compras, la gestión contable, un grupo de ingenieros de los cuales seis son líderes encargados de las diferentes contrataciones y personal requerido para estas. Además, cuentan con un aproximado de 100 a 120 personas entre maestro, oficiales y ayudantes. En la presente investigación, la empresa seleccionada ha sido tomada teniendo en cuenta su cultura organizacional, su manejo del personal y liderazgo del mismo, cumpliendo con los requisitos de idoneidad del protocolo establecido en el desarrollo de la misma. La investigación está enfocada en el liderazgo, por ende, solo al personal que cumpla con este rol, se le aplicará el test.

Ilustración 1

Selección de la Muestra

Nombre	Sexo	Edad (años)	Estado civil	Ciudad de residencia	Profesión	Cargo	Personal a cargo	Antigüedad en la empresa
Julián González	M	46	Unión libre	Popayán	Ingeniero civil	Gerente	30	21 años
Alejandro Figueroa	M	26	Soltero	Popayán	Ingeniero civil	Ingeniero residente	37	1 año
Alejandro Gaviria	M	25	Soltero	Palmira	Ingeniero civil	Ingeniero residente	13	8 meses
Diego Ángel	M	25	Soltero	Cali	Ingeniero civil	Residente de obra	15	10 meses
Nazly Muñoz	F	44	Soltera	Popayán	Ingeniera civil	Residente de obras	10	9 años
Karol Bernal	F	29	Soltera	Cali	Ingeniera civil	Ingeniera residente	22	2 meses

Fuente: Elaboración propia

4.4. **Desarrollo de la herramienta de medición**

El Test “Características de un líder en tiempos de cambio”, está compuesto de 80 afirmaciones acerca de la conducta del líder; la manera de responder a estas es a través de la asignación de una frecuencia (Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) ligada a un valor numérico (1, 2, 3, 4, 5).

- Nunca (1): En ningún momento del día lo hago. /pasa
- Casi nunca (2): usualmente no lo hago
- A veces (3): En algunas ocasiones lo hago.
- Casi siempre (4): Es recurrente en mi día a día.
- Siempre (5): Lo hago todos los días.

Estas afirmaciones miden el desarrollo de ocho características esenciales relacionadas con el liderazgo en tiempos de cambio:

- Integridad.
- Desarrollo de personas.
- Inteligencia emocional.
- Transculturalidad.
- Gestión de equipos.
- Comunicación asertiva.
- Visión.
- Adaptabilidad.

La puntuación de cada una de estas se determina sumando los ítems especificados en el cuestionario. El rango de puntaje será de:

- Bajo (0-20). No manifiesta esta característica con satisfacción en su día a día.
- Moderado (21-39). En varias ocasiones aplica/manifiesta esta característica/conducta.
- Alto (40-50). Esta característica/conducta es parte de su forma de liderar.

El ponderado final de todas nos arroja el nivel de desarrollo de estas características en el individuo siendo bajo (0-200), moderado (201-319), alto (320-400).

- Bajo (0-200). La persona presenta dificultades en el desarrollo de estas habilidades.
- Moderado (201-319). La persona presenta características positivas, pero debe trabajar para desarrollar a fondo de las habilidades.
- Alto (320-400). La persona domina las habilidades y debe seguir trabajando en ella.

La interpretación de los resultados va acorde con la definición anteriormente mencionada de estas características. Una vez obtenida esta información se realizó un análisis para comprender las opiniones sobre las puntuaciones finales evaluadas y las conclusiones de múltiples individuos. Con base en los datos recolectados se pudo establecer la situación del liderazgo en tiempos de cambio en la compañía y así poder proponer recomendaciones.

Como complemento se desarrolló una entrevista con el gerente general de la compañía, la cual permitió determinar desde su perspectiva la situación de liderazgo en la empresa y los

objetivos a cumplir. Se cruzó la percepción del gerente y los test para identificar las brechas y establecer el plan de acción.

5. Capítulo IV

5.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

La presente investigación se llevó a cabo en las siguientes etapas:

Etapa I: Se seleccionó como muestra a los líderes de la empresa Julián Lizandro González Casas, tanto de la ciudad de Cali como de Popayán.

En la Etapa II se realizó la aplicación del test “Liderazgo en tiempos de cambio” con una muestra de seis líderes. La encuesta fue enviada a todos los participantes a través de Google forms y un enlace directo de Excel drive. Antes de empezar la aplicación se presentó una breve explicación y el consentimiento de participación.

La Etapa III se llevó a cabo con la obtención total de los datos y el análisis estadístico de la información obtenida. Se revisó que los test estuvieran resueltos en su totalidad y sin respuestas en blanco. Se hizo un análisis de la información obtenida y se desarrolló una discusión en torno a lo tomado del marco teórico y los resultados obtenidos.

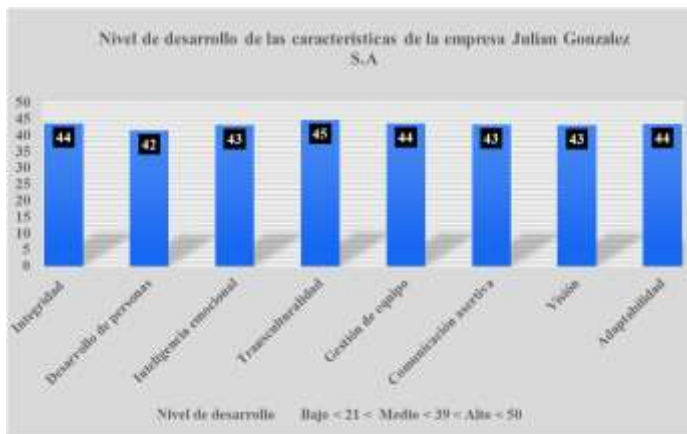
Para el análisis del desarrollo de las características tanto individualmente como en general dentro de la empresa, usaremos la escala anteriormente mencionada, el puntaje total para la empresa en cada característica será el promedio de la puntuación de sus seis líderes y se interpretará de la siguiente manera:

- Bajo (0-20): Los líderes de la organización no presentan desarrollo de estas características en su estilo de liderazgo.
- Moderado (21-39): Los líderes de la organización presentan las características en algunas ocasiones, pero deben trabajar en el desarrollo de estas de manera intensiva.
- Alto (40-50): Los líderes de la organización presentan las características de manera potencial en su estilo de liderazgo y deben trabajar en el continuo desarrollo de las mismas.

5.1.1. Nivel de desarrollo de las características de la empresa Julián Gonzáles.

Ilustración 2

Nivel de desarrollo de las características de la empresa Julián



Fuente: Elaboración propia

El nivel de desarrollo de las características del liderazgo en tiempos de cambio medido en los líderes de la empresa Julián Lizandro Gonzáles Cazas, arrojó los siguientes resultados:

Teniendo en cuenta que es un cuestionario de auto percepción, todas las características mostraron un nivel de desarrollo alto. El desarrollo de personas obtuvo la puntuación más baja como se puede evidenciar en la ilustración 10, esta característica tiene un puntaje medio el cual representa

las mejoras e inversión que debe realizar la empresa para capacitar a sus líderes y trabajadores. Tranculturalidad fue la característica con mayor puntuación, lo cual implica conocimiento de los otros y respeto por la diversidad de opiniones, culturas y creencias, que es esencial para superar de la mejor manera los tiempos de incertidumbre dentro de la organización.

6.1.2. Inteligencia emocional.

Ilustración 3

Inteligencia Emocional



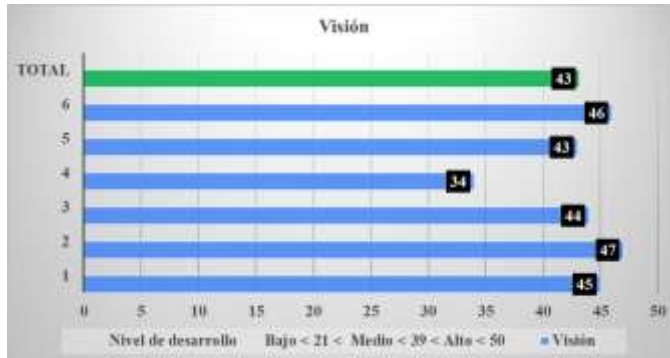
Fuente: Elaboración propia

El análisis de la Inteligencia emocional de la empresa arrojó una puntuación promedio de 43, situándose en un nivel de desarrollo alto, sin embargo, la puntuación está tan solo 9 puntos por encima del límite y al revisar el puntaje individual encontramos que la principal dificultad está en reconocer las emociones propias y las de los demás, lo cual condiciona las maneras de actuar de los líderes. Este grupo de líderes percibe las situaciones difíciles como un reto a superar, y se caracteriza por ser seguro en sus decisiones.

6.1.3. Visión.

Ilustración 4

Visión



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la Visión es una características principal para el desarrollo del liderazgo en tiempos de cambio, obtuvo un puntaje promedio de 43, lo cual corresponde a un nivel de desarrollo alto al interior de la organización, sin embargo, de manera individual el análisis revela que el principal problema es la falta de estructura al desarrollar una estrategia, basados en la cultura colombiana, estos líderes prefieren actuar sobre la marcha; otro problema se presenta a la hora de aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar los resultados e integración del equipo, pues se están quedando por fuera y entorpece la gestión del liderazgo. Por otro lado, los líderes se sienten a gusto y motivados con las metas de la organización lo cual permite tener una visión clara en el cumplimiento de sus objetivos y el de sus grupos.

6.1.4. Adaptabilidad.

Ilustración 5

Adaptabilidad



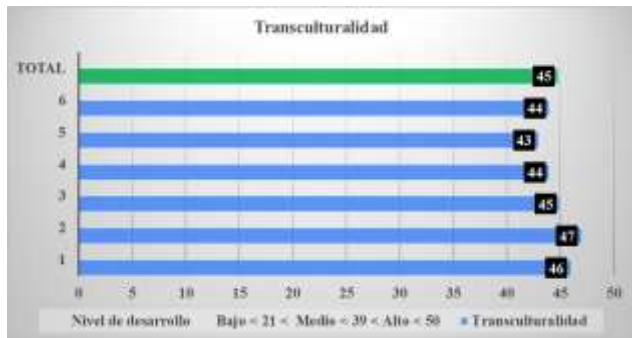
Fuente: Elaboración propia

En la observación al interior de la organización de la Adaptabilidad, la cual es, sin duda la característica que ha permitido al hombre llegar hasta la actualidad de la manera en que esta, presento una puntuación promedio de 44, arrojando un resultado positivo con un desarrollo alto de esta en sus líderes, donde se destaca su capacidad de obtener resultados positivos ante las dificultades, objetivo que sería llevado a cabo con mayor facilidad si se implementaron el uso de herramientas tecnológicas para promover conocimiento y comunicación, si sus líderes se encontrar en constante capacitación y en casos específicos aprender a gestionar la incertidumbre sin que esta interrumpa sus actividades y productividad.

6.1.5. Transculturalidad.

Ilustración 6

Transculturalidad



Fuente: Elaboración propia

La característica más nueva, transculturalidad, obtuvo de manera general el promedio más alto de todos con una puntuación promedio de 45, destacándose al interior de la organización debido a que en actividades integran grupos con personas de diferentes ciudades y culturas, un ejemplo claro es que tres de estos participantes viven en Cali y están en constante movimiento y contacto con otras ciudades. Sin embargo, el contacto cultural y social se queda en el ámbito laboral, estos líderes no se caracterizan por promover espacio de integración fuera de las labores.

6.1.6. Gestión de equipos.

Ilustración 7

Gestión de Equipos



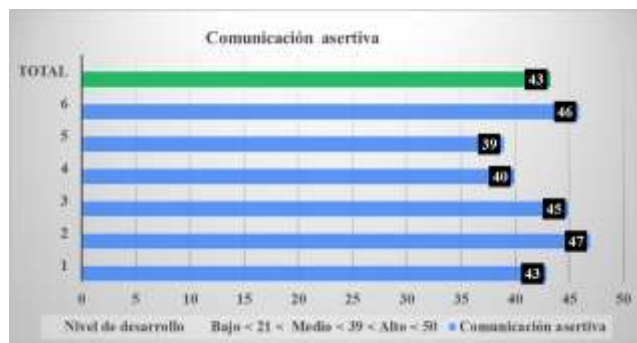
Fuente: Elaboración propia

La característica gestión de equipos presentó un puntaje alto con un promedio de 44 puntos en total. Debido a la naturaleza de la organización, el trabajo en equipo es primordial para el desarrollo de cada actividad. Un maestro de obra no puede construir un puente de kilómetros si está solo, ni tampoco un ingeniero puede iniciar los cimientos de una construcción sin tener a cargo un equipo especializado en cada actividad que requiere ejecutar cimientos firmes. Los líderes demostraron un alto nivel de desarrollo en gestión de equipos lo cual, será de beneficio para la empresa, pues contará con un grupo de personas comprometidas, colaborativas, empáticas y organizadas en torno a los objetivos de la organización.

6.1.7. Comunicación asertiva.

Ilustración 8

Comunicación Asertiva



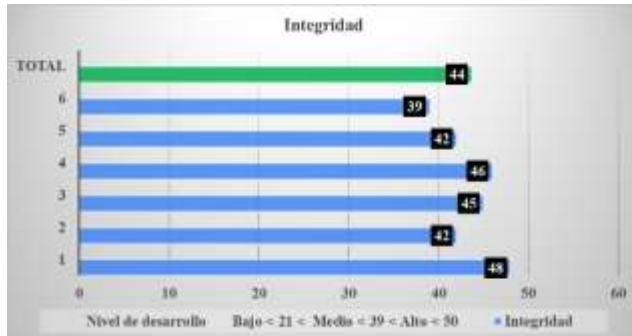
Fuente: Elaboración propia

El resultado del desarrollo de comunicación asertiva en los líderes de la organización fue alto con un promedio total de 43 puntos. En general presentaron actitudes como escucha activa, buen uso del diálogo, retroalimentación de cada tarea empleada y respeto al dirigirse a sus compañeros de trabajo. Un líder con alto nivel de comunicación podrá sacar adelante al personal y empresa cuanto atraviesen por situaciones de incertidumbre.

6.1.8. Integridad.

Ilustración 9

Integridad



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la característica integridad dentro de la organización logró un promedio total de 44 puntos, solo un líder obtuvo una puntuación media y se debe trabajar en esa oportunidad de mejora tanto con él, como con los demás líderes que, a pesar de pasar el puntaje medio, su puntuación no está muy alejada de este. Según los resultados, las oportunidades de desarrollo que presentan son el reconocimiento de errores, la confianza del equipo para acudir a ellos como referentes y la dificultad de disculparse y reconocer errores.

6.1.9. Desarrollo de personas.

Ilustración 10

Desarrollo de personas



Fuente: Elaboración propia

La característica del desarrollo de personas obtuvo de manera general la puntuación más baja de todas, con un puntaje promedio de 42, lo cual determina que hay un desarrollo moderado de esta en la organización; de forma individual los participantes presentan un nivel medio y alto, siendo los participantes cinco y seis los cuales obtuvieron la calificación más baja, destacando las dificultades que tienen para capacitar a su equipo en habilidades que consideran importantes, en dedicar acompañamiento en algunas actividades y para persuadir a su equipo de manera no autoritaria. Sus fortalezas están en el valorar los esfuerzo y condiciones físicas y emocionales de sus equipos lo cual busca asegurar un buen clima de trabajo.

6.1.10. Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Julián Lizandro Gonzáles Casa.

En la entrevista realizada al gerente general de la empresa se evidenció que la cultura organizacional es orientada a la obtención de resultados y la eficiencia en el cumplimiento de cada contrato. Cuando se le pidió al gerente que hablara sobre las características que él pensaba que debían tener sus líderes se refirió a las siguientes; iniciativa, responsabilidad, toma de decisiones, diligencia y oportunidad. Además, al responder la pregunta sobre qué creía que pensaban sus trabajadores sobre él, contestó que dirían que es una persona acelerada, se anticipa a todo y no le gustan los errores ni las excusas. En la entrevista mencionó que no cuentan con área de recursos humanos para la contratación y seguimiento del personal. La forma de contratar es por medio de la bolsa de empleos, citan a los postulantes y les realizan un examen que evalúa su conocimiento y nivel intelectual. Si logran contestar correctamente más del 60%, quedan contratados. No se realiza ninguna entrevista ni test de habilidades blandas, liderazgo, control de emociones o trabajo en equipo.

Al analizar los resultados del test y de la entrevista se obtiene que hay una oportunidad de mejora en la característica de desarrollo de personas, iniciando desde el gerente general y continuando con los líderes de cada área. Al tener líderes con un mejor desarrollo de esta característica, no solo obtendrán beneficios en los resultados, sino también lograrán un equipo de trabajo feliz, comprometido, motivado, capacitado y especialmente generará en ellos un sentido de pertenencia en su rol dentro de la empresa, lo cual es necesario para enfrentar tiempos de cambios organizacionales.

6.2. Plan de Cierre de Brechas

Con base al análisis de los resultados del test, la entrevista y las oportunidades de mejora que presenta la empresa Julián Lizandro Gonzáles Cazas, se ha diseñado un plan de cierre de brechas en el cual se hará el desarrollo de habilidades con la implementación del modelo de aprendizaje 70:20:30 y coaching.

Ilustración 11

Plan de cierre de brechas

Julián Lizandro Gonzáles Casas : Plan de cierre de brechas para lideres		
Objetivos	Actividades para el desarrollo de habilidades	Porcentaje
Implementar capacitación formal sobre el desarrollo de personas y demás características en las cuales los líderes presentaron oportunidades de mejora.	Desarrollar Intervenciones formales mediante webinars.	10%
Establecer aprendizaje con otras personas para el enriquecimiento de la experiencia	Crear una variedad de actividades que incluyan el aprendizaje social, coaching y aprendizaje colaborativo, así como otros métodos de interacción entre pares.	20%
Identificar las oportunidades de mejora de cada lider	Dar a conocer la retroalimentación o feedback a cada líder y realizar con cada uno de ellos un plan de acción con fechas y responsables.	
Exponer a los líderes a experiencias reales e implementar la creación de nuevas tareas para estimular la característica de desarrollo de personas.	Delegar tareas que promuevan el progreso de las características con oportunidad de mejora e impulsar al líder del equipo para que ponga en práctica el desarrollo de las mismas.	70%

Fuente: Elaboración propia

6.3. Conclusiones

En la presente investigación se definieron las características que requiere el liderazgo en tiempos de cambio dentro de las organizaciones. La revisión de bibliografía ayudó a evidenciar la ausencia de estudios, artículos e investigaciones sobre el liderazgo en situaciones de crisis. Por esta razón, se siguió una ruta investigativa que permitió identificar los estilos y roles del liderazgo contemporáneo más sobresalientes, demostrando así que el rol del líder en tiempos de incertidumbre debe ser multipropósito. También permitió filtrar las cualidades de un líder convencional y definir las ocho características principales que requiere un líder en momentos de incertidumbre.

Las características fueron integridad, desarrollo de personas, inteligencia emocional, transculturalidad, gestión de equipos, comunicación asertiva, visión y adaptabilidad, las cuales son de vital importancia para las organizaciones en tiempos de cambio para asegurar el éxito en la gestión de los equipos y el logro de las metas. Con el fin de obtener un diagnóstico al interior de las empresas y que las organizaciones tengan claro qué habilidades o características se deben desarrollar en sus líderes para obtener un buen estilo de liderazgo al interior de la compañía, se desarrolló el test de características de un líder en tiempos de cambio; este fue implementado en la empresa Julián González S.A, presente en la ciudad de Cali y Popayán.

De acuerdo con la misión, visión y objetivos de la empresa, su cultura organizacional es orientada al cumplimiento de metas. En los resultados del test se evidenció que la menor puntuación la obtuvo el desarrollo de personas, el cual va ligado a la importancia de capacitar al personal no solo en el área laboral sino también en sus habilidades blandas, trabajo en equipo, motivación, empatía y generación de un ambiente laboral adecuado.

Debido a que en la empresa el personal de planta es mínimo y es una organización contratista, continuamente adquieren nuevos trabajadores dependiendo de la naturaleza del contrato, lo cual va ligado a una alta rotación de personal, que paulatinamente ha afectado la capacitación y atención especializada de los líderes con las personas que tienen a cargo. Sin embargo, existen otras características fuertes de liderazgo en tiempos de cambio dentro de la empresa que les ha permitido sobrellevar esta época pandemia y paro nacional, tales como gestión de equipos, inteligencia emocional, transculturalidad, visión y adaptabilidad al cambio.

Con base en los resultados se puede inferir que los líderes de la organización presentan las características de manera potencial en su estilo de liderazgo y deben trabajar en el continuo desarrollo de las mismas. Las características arrojaron un nivel de desarrollo alto, pero cerca al límite inferior del desarrollo medio, lo cual indica que los líderes poseen una base fuerte para el progreso y mejoramiento de estas. El grupo de líderes destaca por ser un equipo con muchas aptitudes transculturales lo cual ha permitido una buena labor en diferentes ciudades de Colombia. Algunos líderes presentaron interés en el desarrollo de su inteligencia emocional al reconocer situaciones donde les gustaría tener un mayor control. El estilo de liderazgo más común entre los líderes fue el autoritario, el enfoque en el objetivo y el poco margen de error en la entrega de proyectos, han desarrollado una cultura organizacional enfocada en estilo autoritario del liderazgo, destacándose también una ausencia del estilo afiliativo.

El desarrollo y la implementación de este test se complementan con el análisis de los resultados y la ejecución de acciones y herramientas para mejorar la calidad y el desarrollo de las habilidades necesarias para un líder ante la incertidumbre. Por esta razón se determinan las herramientas más apropiadas, tales como, el modelo de aprendizaje 70:20:10, que se ajusta con facilidad al propósito y estilo de la organización, permitiendo que los líderes puedan guiar a sus

equipos con un estilo más autodidacta e independiente de acuerdo a sus necesidades, pero sin dejar de lado rol del coaching el cual será de vital importancia para que los líderes puedan desarrollar a sus equipos y llevarlos un siguiente nivel. Por último, se ha diseñado un plan de cierre de brechas como respuesta a las oportunidades de mejora de la empresa.

6.4. Recomendaciones

En el análisis de los resultados se evidencian ciertos problemas en algunos líderes con respecto a comunicación, visión, desarrollo de personas y adaptabilidad al cambio. ¿Cómo pueden salir adelante los seguidores en momentos de vicisitud, si el líder presenta oportunidades de mejora en las características necesarias para obtener un liderazgo en tiempos de cambio? La respuesta está en el enfoque de lo que necesita desarrollar cada líder y la toma de acciones para el mejoramiento de los mismos.

Es recomendable que después de la aplicación del Test de Desarrollo de las Características del Liderazgo en Tiempos de Cambio se deba realizar el análisis de cada variable y la preparación de informes por nivel junta directiva, gestión humana y empleados. Posteriormente, el plan de acción es clave para el cierre de brechas. Se inicia con la profundización de la percepción de los líderes de cada área frente a los resultados del desarrollo de sus características evaluadas en el test. Luego se implementa la creación de grupos focales, ya que indagan cómo están afectando diferentes fenómenos o situaciones a los individuos; especialmente argumentan y profundizan en las percepciones, sentimientos y pensamientos de los líderes involucrados en la investigación. Para finalizar deben proceder a la realización del plan de acción guiándose de la tabla de objetivos.

Esto traerá más control ya que habrá una gestión administrativa del personal y una evaluación constante del desempeño. El objetivo de esto será mejorar las relaciones y la productividad al interior de la organización, de igual manera, se recomienda realizar sesiones de Coaching individuales con cada líder para alcanzar un óptimo desarrollo profesional y personal en el ejercicio de sus tareas y en su vida diaria. También se invita a los líderes a ser promotores del cambio, a innovar y comunicar de la mejor manera, acortar procesos con el uso de la tecnología, conectarse con su equipo de una manera más amistosa y empática y no tan laboral y estructurada, a continuar el proceso del aprendizaje y compartir sus conocimientos. Por último, se invita a los líderes ya la organización seguir adelante con el deseo de mejorar, la excelencia es una decisión que se construye día a día.

organizaciones-inteligentes-the-leadership-in-the-days-of-uncertainty-in-intelligent-organizations.html

Torán, F. (2012). Emprendiendo con sentido y rumbo.

Valentín, N., Rivera, M., Nieto, R., Téllez, R., & Mbawmbaw, J. (2005). *Liderazgo transcultural: factor para la competitividad*. Obtenido de Universidad Simón Bolívar, México, D. F.

Vásquez, B. c. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Yarce, J. (2010). *Instituto Latinoamericano de liderazgo*. Obtenido de https://www.liderazgo.org.co/images/documentos/2010/que_es_el_liderazgo.pdf

6.6. Anexos

Entrevista al gerente general

- ¿Cuál es la misión de su organización?

Nuestra misión es construir comunidades con proyectos de obras sociales que mejoren la calidad y estilo de vida. Proveer como contratistas, la mejor alternativa en términos de materiales, calidad, resultados y precio, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes. Lo anterior en consonancia con el desarrollo integral del equipo de trabajo y la generación de valor.

- ¿Cuáles son los objetivos de su organización para este año?

Cumplir con todos los contratos propuestos para este año y sacar adelante la empresa sobrellevando la pandemia y el paro nacional.

- Teniendo en cuenta las diferentes áreas de la empresa ¿Cómo ve la labor de sus líderes de área / equipo en cuanto a la gestión del personal?

La verdad es que nos enfocamos muy poco en la gestión del personal, ahora mismo soy consciente de que les exigimos mucho, pero les brindamos muy poco a nuestros trabajadores, pero esto también es porque somos una empresa contratista, por ende, tenemos muy poco personal de nómina y más de 100 empleados son por prestación de servicios, lo cual ha sido difícil para nosotros encontrar una forma de capacitar al personal.

- En su criterio ¿Cuáles son las características esenciales que deberían tener sus líderes?

Las características esenciales que deben tener los líderes de mi organización son la iniciativa, responsabilidad, dirección, toma de decisiones, diligencia y oportunidad.

- ¿Estas características se ven reflejadas en sus equipos?

En algunos si, más del 70%

- Si preguntamos a sus colaboradores/subordinados o compañeros que creen que dirían de usted?

Yo creo que ellos dirían que soy una persona acelerada, que se anticipa a todo, quiere todo ya, no le gustan los errores y siempre respalda lo defiende a sus empleados.

- ¿Alguna vez tuvo que delegar sus responsabilidades? Como lo hiciste ¿cuál fue el resultado?

No acostumbro a delegar mis responsabilidades, pero cuando lo hago me cuesta y me la paso supervisando.

- ¿Cuál es su postura ante los cambios en la industria?

Siempre los he motivado a que no debemos dejarnos afectar así el entorno nos esté asfixiando y que tanto económicamente, como emocionalmente debemos encontrar alternativas.

- ¿Cómo gestiona el área de recursos humanos en su empresa?

No tenemos un área de recursos humanos, de hecho, para la contratación de los empleados lo realizamos por medio de la bolsa de empleos y les realizamos un examen estandarizado para evaluar el nivel intelectual y de conocimientos de las personas. Si obtienen más del 70% quedan contratados.

Test de características de un líder en tiempos de cambio

TEST DE CARACTERISTICAS DE UN LIDER EN TIEMPOS DE CAMBIO					
INSTRUCCIONES : Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible, tomese su tiempo, reflexione sobre su día a día y recuerde que este ejercicio es para su beneficio.					
AFIRMACIONES	FRECUENCIA				
	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Hago que otros se sientan bien al estar a mi alrededor.				
2	Actúo acorde con mis valores y creencias.				
3	Me disculpo y reconozco mis errores.				
4	Mi equipo acude a mi como referente.				
5	Corrijo con respeto.				
6	Confío en mi equipo.				
7	Soy justo con las situaciones que se presentan.				
8	Genero confianza.				
9	Las personas con las que tengo interacción están orgullosos de estar asociados conmigo.				
10	Cumplo mis promesas.				
11	Valoro los esfuerzos de mis colaboradores.				
12	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.				
13	Me preocupa el bienestar físico y emocional de equipo.				
14	Delego y promuevo liderazgo.				
15	Capacito mi equipo de trabajo en habilidades que considero importantes.				
16	Estoy disponible para mis colaboradores en todo momento.				
17	Tengo el propósito de ayudarlo a mi equipo.				
18	Permito y acompaño a los integrantes de mi equipo a su propio ritmo para su adaptación a la nueva normalidad.				
19	Negocio con mis colaboradores sobre sus posibles logros.				
20	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.				
21	Busco la manera de conectarme con mis empleados.				
22	Mantengo calma al momento de tomar decisiones y en situaciones difíciles y lo transmito a mi equipo.				
23	Soy un líder cercano a su equipo.				
24	Gestiono mis emociones de forma eficiente.				
25	Diferencio entre los espacios laborales y personales.				
26	Reconozco mis emociones y los mejores momentos para actuar o tomar decisiones.				
27	Soy seguro al tomar mis decisiones.				
28	Soy reflexivo a la hora de tomar decisiones.				
29	Veo las situaciones difíciles como un reto a superar.				
30	Identifico y reacciono de la mejor manera ante las emociones de los demás.				
31	Busco solución para los problemas comunes entre los integrantes de mi equipo de trabajo.				
32	Disfruto al estar en contacto con otras culturas.				
33	Soy consciente de las diferencias culturales y sociales de mi equipo de trabajo.				
34	Reconozco y aprovecho las fortalezas de mi equipo.				
35	Respeto las diferencias posturas ideológicas de mis colaboradores.				
36	Me gusta aprender de los demás.				
37	Soy consciente de mis propios sesgos culturales.				
38	Soy capaz de integrar las diferentes formas de pensar de mi equipo.				
39	Busco generar espacios de integración social más allá de lo laboral.				
40	Implemento diversas perspectivas en mis decisiones.				
41	Conozco las oportunidades de mejora de mi equipo.				
42	Promuevo la cultura de equipo.				
43	Soy ágil enfocando la atención de mi equipo.				
44	Mis acciones unen al equipo de trabajo.				
45	Refuerzo las fortalezas de mi equipo.				
46	Mi equipo es capaz de desarrollar sus actividades sin necesidad de mi presencia.				
47	Administro mi tiempo y el de mi equipo de forma eficiente.				
48	Genero compromiso en el personal entregando las herramientas necesarias para sus tareas.				
49	Busco la manera de mejorar las condiciones laborales de mis colaboradores.				
50	Me aseguro de obtener el mejor resultado por parte de mi equipo.				
51	Convenzo a mi equipo de lo que deseo obtener de su parte.				
52	Permito espacios para recibir retroalimentación de parte de mis colaboradores.				
53	Me gusta escuchar sugerencias e incorporarlas.				
54	Dejo a otros saber cómo pienso que lo están haciendo.				
55	Practico la escucha activa antes que el discurso autoritario.				
56	Logro influenciar a mis colaboradores para obtener un beneficio.				
57	Soy capaz de transmitir lo que pienso en palabras.				
58	Me comunico con mi equipo de diversas formas.				
59	Motivo a mi equipo mediante palabras de aliento.				
60	Hablo con respeto hacia los otros.				
61	Me enfoco más en los resultados de mi equipo que su control.				
62	Me tomo el tiempo de desarrollar una estrategia.				
63	Innovo en el sector al que pertenezco.				
64	Aprovecho las posibilidades que brinda la tecnología para potenciar los resultados de mi equipo.				
65	Planteo estrategias creativas para el trabajo de mi equipo.				
66	Mi trabajo está alineado con mis objetivos.				
67	Demuestro entusiasmo en todo lo relacionado con las metas de la organización.				
68	Antes de tomar una decisión analizo todas las variables posibles.				
69	Leo mi entorno y me anticipo a las situaciones.				
70	Constantemente soy creativo y amplio mi zona de confort.				
71	Me capacito para desarrollar mis habilidades.				
72	Conozco y promuevo el uso de las herramientas tecnológicas.				
73	Guío a mi equipo para que se adapte rápidamente a los cambios.				
74	Logro gestionar la incertidumbre sin interrumpir mis labores.				
75	Estoy comprometido a iniciar y gestionar el cambio en mi equipo.				
76	Me muestro de manera flexible y de mente abierta a nuevos aprendizajes u opiniones.				
77	Trabajo en mis oportunidades de mejora de forma disciplinada.				
78	Soy capaz de reajustar prioridades sobre la marcha.				
79	Tengo la capacidad para adaptarme a situaciones adversas con resultados positivos.				
80	Soy flexible ante las circunstancias de mi equipo de trabajo.				