

**ESTUDIO DE CASOS BASADO EN LA TEORIA LIDERAZGO DE LAS TRES
DIMENSIONES EN LÍDERES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA CASO:
GOBERNACION DE BOLIVAR**

**LILIAN TORRES PACHECO
ALVARO VASQUEZ OSORIO**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2009

**ESTUDIO DE CASOS BASADO EN LA TEORIA LIDERAZGO DE LAS TRES
DIMENSIONES EN LÍDERES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA CASO:
GOBERNACION DE BOLIVAR**

**LILIAN TORRES PACHECO
ALVARO VASQUEZ OSORIO**

Trabajo Integrador para optar el título de Especialista en Gerencia del
Talento Humano

Asesor:
María Isabel Martínez
Psicóloga

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2009

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, 15 de Octubre de 2009.

Señores:

Comité Curricular Programa de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad.

Respetados señores,

Con la presente hacemos entrega, para su estudio, consideración y aprobación del trabajo de grado titulado: **ESTUDIO DE CASOS BASADO EN LA TEORIA LIDERAZGO DE LAS TRES DIMENSIONES EN LIDERES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA CASO: GOBERNACION DE BOLIVAR**, para optar el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

LILIAN TORRES PACHECO

ALVARO VASQUEZ OSORIO

Cartagena de Indias, 15 de Octubre de 2009.

Señores:

Comité Curricular Programa de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad.

Respetados señores,

Mediante la presente autorizamos la utilización en las Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar y la publicación en el catalogo online de dicha institución con fines exclusivamente académicos del trabajo de grado titulado: **ESTUDIO DE CASOS BASADO EN LA TEORIA LIDERAZGO DE LAS TRES DIMENSIONES EN LIDERES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**, para optar el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

LILIAN TORRES PACHECO

Cartagena de Indias, 15 de Octubre de 2009.

Señores:

Comité Curricular Programa de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad.

Respetados señores,

Mediante la presente autorizamos la utilización en las Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar y la publicación en el catalogo online de dicha institución con fines exclusivamente académicos del trabajo de grado titulado: **ESTUDIO DE CASOS BASADO EN LA TEORIA LIDERAZGO DE LAS TRES DIMENSIONES EN LIDERES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**, para optar el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

ALVARO VASQUEZ OSORIO

Cartagena de Indias, 13 de Octubre de 2009.

Señores:

Comité Curricular Programa de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Respetados señores,

Mediante la presente presento a su consideración el trabajo de grado del cual me desempeño como asesor, titulado: **ESTUDIO DE CASOS BASADO EN LA TEORIA LIDERAZGO DE LAS TRES DIMENSIONES EN LIDERES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**, desarrollado por los estudiantes: Lilian Torres Pacheco y Álvaro Vásquez Osorio, para optar el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano.

Cordialmente,

María Isabel Martínez

Psicóloga

DEDICATORIA

A Dios, por dotarme de una vida tan hermosa, por ser el motor de mi vida, mi guía, mi fortaleza por derramar sus bendiciones y dones para mi crecimiento espiritual y personal.

A mis padres, Doris y Antonio, por enseñarme lo valioso de la vida, por su gran amor y comprensión, que han hecho de mí lo que hoy en día soy, por brindarme la oportunidad de estudiar y poder forjarme un lindo futuro.

A mis hermanos, Laura y Antonio por su cariño, apoyo, alegría y comprensión en todos los momentos de felicidad y tristeza de mi vida.

A mis compañeros de tesis, Álvaro, por su constante preocupación y empeño en sacar adelante este proyecto lo más pronto posible, y poder lograr juntos su realización y culminación de este bello triunfo.

A mis profesores por sus conocimientos y contribuir en mi formación como profesional.

A mis familiares, compañeros, amigos y amigas, quienes de una u otra forma aportaron un granito de arena en el logro de cada una de mis metas.

A todos quiero darle las gracias y manifestarles mi deseo por compartir con ustedes, este sueño que se hace realidad

A todos aquellos que no he podido mencionar, gracias por compartir conmigo este nuevo paso de mi vida y este sueño que hoy me hace feliz.

Lilian Melina Torres Pacheco

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza, mi guía y por hacer realidad mis sueños.

A mi madre, Carmen Osorio Rico por ser la personas que me dio la vida, por todo su apoyo, amor, comprensión y colaboración.

A mi hija Isayen María Vásquez Solano por todo su amor, cariño, y alegría que me ha brindado durante estos años de mi vida.

A mi novia Patricia Martínez Polo, por compartir conmigo todos los momentos felices y tristes de mi vida.

A mis profesores por su formación y por sus conocimientos para que en un mañana pueda utilizarlos e inculcarlos a otros para el desarrollo de una mejor sociedad.

Álvaro Vásquez Osorio

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Dra. María Isabel Martínez, por su amplia y valiosa colaboración y asesoría para poder culminar este trabajo, al personal Administrativo de la empresa Gobernación de Bolívar, por la facilidades brindadas a la hora de recopilar la información necesaria para llevar a buen término el presenta trabajo.

INDICE DE GRÀFICOS

• Grafico 1.....	Pág. 42.
• Grafico 2.....	43.
• Grafico 3.....	44.
• Grafico 4.....	45.
• Grafico 5.....	46.
• Grafico 6.....	47.
• Grafico 7.....	48.
• Grafico 8.....	49.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	Pág. 12.
2. Identificación del Problema.....	13.
3. Formulación del Problema.....	14.
4. Objetivo General.....	14.
5. Objetivos Específicos.....	14.
6. Justificación.....	15.
7. Marco Teórico.....	17.
8. Metodología de la Investigación.....	39.
9. Población y Muestra.....	41.
10. Análisis de resultados.....	42.
11. Conclusiones.....	50.
12. Recomendaciones.....	51.
13. Resumen.....	52.
14. Anexos.....	53.
15. Bibliografía.....	54.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de la globalización y las competencias de hoy han llevado a las empresas a que el clima organizacional debe ser óptimo, empezando por los líderes que las dirigen. En Cartagena las grandes y medianas empresas se preocupan por mejorar y mantener ese clima, al igual que las locaciones acompañan en gran medida el buen desempeño del trabajador.

Esta interacción entre líderes, colaboradores y colegas, nos han llevado a la aplicación de herramientas que permiten medir el clima organizacional, apoyados en el instrumento de la teoría Liderazgo 3D, el cual permite observar una realidad de lo vivido y manifestado por los evaluadores en este campo. Con este estudio aportamos a la competitividad y a una mejor dirección de los líderes para que tomen el camino correcto, el cual se reflejara en los resultados y éxitos de las organizaciones.

El presente estudio de casos, esta validado por la Teoría 3D donde se diseñara un instrumento el cual nos va a permitir medir las competencias de los funcionarios de la Gobernación de Bolívar, con el fin de identificar las características esenciales que deben poseer los líderes de las grandes y medianas empresas de la ciudad de Cartagena.

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA:

El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes (los líderes nacen o se hacen?), entre otros.

El liderazgo se puede definir como: "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común¹". El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une el deseo adecuado con las acciones apropiadas.

Muchas veces, el liderazgo se confunde con poder y autoridad. El poder es "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza" Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tú quieres debido a tu influencia"².

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, resulta de vital importancia para una organización, asegurar las competencias de la personas que ejercen roles de liderazgo, para poder orientar su desarrollo y logra por lo tanto mejores resultados en los procesos organizacionales.

¹ Maxwell, J. Desarrolle el líder que está en usted. Ed Caribe 2007.

² Maxwell, J. Las 21 Leyes Irrefutables del liderazgo Ed Líder 2007.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Pregunta problema: ¿Cuales son las competencias que identifican el rol de líder, actualmente en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Cartagena?

2. OBJETIVO GENERAL:

Identificar las competencias de liderazgo que caracterizan a los funcionarios de la Gobernación de Bolívar, basándose en la teoría 3D.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar la teoría del liderazgo 3D planteada por AMAUTA INTERNACIONAL enriquecida por la firma Vivian Eljaiek & Asociados, a partir del caso de las empresas cartageneras.
- Diseñar y aplicar a partir de la teoría 3D un instrumento que permita medir las competencias de los funcionarios líderes de la gobernación de Bolívar.
- Analizar y describir las competencias que identifican a los funcionarios de la Gobernación de Bolívar.

5. JUSTIFICACION

Si tenemos en cuenta la Organización como una materia llena de sensibilidades humanas, se podría deducir que existen factores que determinan el éxito o el fracaso de cualquiera de estas dependiendo de la capacidad que tienen los líderes de ejercer su rol de una forma positiva de manera que sea un orientador tanto de procesos como de personas. Medir de manera precisa este impacto que ejercen como líderes en las personas o sobre la organización, es un punto de partida para identificar esos factores que deben incluirse en cualquier programa de entrenamiento o mejoramiento de competencias para las personas que ocupan posiciones de liderazgo. Entre los muchos autores que han escrito sobre el tema de Liderazgo encontramos a W.C.H. PReintice, Abraham Zalenznik, Jon P. Kotter, Daniel Goleman, Jim Collins, John Maxwell, Peter Druker, etc., y el común de estas teorías concluyen que el liderazgo es un tema complejo ya que éste se ejerce sobre seres humanos recargados de sensibilidades a quienes es más fácil orientar que mandar.

Teniendo en cuenta que esta investigación es amplia, se ha dividido en dos grupos, el presente trabajo se realizó en la Gobernación de Bolívar, empresa que cuenta con un número amplio de funcionarios, los cuales permitieron obtener resultados significativos que nos permitieron identificar las características y competencias que se buscaban.

“El liderazgo no es una especie de club exclusivo para los que ya nacieron con la membresía”³. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo, pueden adquirirse. El liderazgo se desarrolla, no se manifiesta. El verdadero líder siempre

³ Maxwell, J. Liderazgo principios de Oro, Ed Lidere 2007.

surgirá pero para permanecer deberá desarrollar las características propias del liderazgo.

Para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor.

No se trata de ser simpático o comprensivo, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización, el mayor reto de las empresas, es rectificar el subdesarrollo, la subutilización y el gerenciamiento ineficaz de su recurso más valioso: su talento joven, gerencial y profesional.

Teniendo en cuenta las exigencias de los perfiles de los líderes al interior de las organizaciones por efecto de la competitividad globalizada, se hace necesario el estudio de las características y competencias que enriquecen al líder en su rol impulsor de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales. El análisis de las competencias permite optimizar desde el proceso de selección la escogencia de un candidato idóneo que garantice no solo su desarrollo personal sino el de equipo de trabajo y colaboradores además de crear sentido de pertenencia.

Motivados por este deseo de conocer cuáles son estas competencias que caracterizan al ser humano líder por naturaleza pero perfeccionado a la luz del querer sobresalir positivamente, es que nos dedicaremos a través de este estudio a resaltar las competencias de los líderes de varias empresas medianas y pequeñas de la ciudad de Cartagena, por lo tanto, se hace necesario realizar el presente estudio basado en la teoría 3D creada por Amauta Internacional enriquecida por la firma Vivian Eljalek & Asociados que permita establecer las diferentes competencias que identifican el rol del líder actualmente en las en la medianas y grandes empresas en la ciudad de Cartagena.

6. MARCO TEORICO

MODELO DE LIDERAZGO "LIDER 3D" O LIDERAZGO DE TRES DIMENSIONES

Un líder requiere ir más allá de sus competencias técnicas y gerenciales, de control y seguimiento para orientarse al liderazgo de sistemas humanos dinámicos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, que desean lograr objetivos individuales y colectivos.

En este modelo se entiende el rol del líder desde tres dimensiones básicas: **El liderazgo de sí mismo**, toda persona debe lograr su propio auto desarrollo antes de orientarse al desarrollo de otros, en esta dimensión se encuentran todos aquellos aspectos que determinan la calidad del líder como persona, en la que pueden incluirse el auto-conocimiento, la auto-realización, la autonomía, la auto-disciplina, la auto motivación y la flexibilidad; el liderazgo de las relaciones, una vez consolidada una persona firme, madura y estable, el líder puede enfocarse en influenciar positivamente a otros, combinando habilidades de comunicación como la empatía, la asertividad y habilidades interpersonales que generen confianza en otros, en esta pueden incluirse la inclusión, la generación de confianza, la comunicación, la colaboración, el manejo de crisis y la influencia que ejerce sobre las otras personas; y el liderazgo de los resultados, el líder debe lograr la combinación efectiva entre la fortaleza de su carácter y sus habilidades para establecer relaciones efectivas y orientar al equipo hacia el logro de resultados eficaces dentro del contexto organizacional, en esta dimensión pueden incluirse el discernimiento, la planeación y el seguimiento, la definición de objetivos y la responsabilidad; estas tres se conjugan para dar respuesta a las necesidades del grupo de acuerdo a la etapa evolutiva en la que este se encuentra. Este proceso implica crear una sinergia entre el Líder y sus Colaboradores con el fin de

aumentar la efectividad individual y colectiva a través del desarrollo de habilidades de comunicación efectiva.

La teoría del LIDERAZGO DE TRES DIMENSIONES busca minimizar, la resistencia al cambio, dentro de las empresas, por lo tanto su enriquecimiento teórico, basado en la experiencia, nos permite más que medir competencias en los líderes, también las sean más manejables y menos traumáticas para los diferentes procesos que forman parte del complejo mundo organizacional globalizado, además ofrece en su instrumento de aplicación una detección eficaz de las competencias para contribuir a un mejor desarrollo de los talentos dentro de las medianas y grandes empresas de Cartagena.

El modelo básico de Liderazgo de tres dimensiones se toma del modelo de Liderazgo Transformador de Gilbert Bernson-Lassan y se complementa con la experiencia del grupo de Veljaiek y Asociados.

Todo el proyecto se basa en el Liderazgo 3D y se complementa con otras teorías de Liderazgo, por lo cual se concluyo lo siguiente:

Según la teoría Ken Blanchard⁴ quien expone que el liderazgo requiere de (carácter-ser) y de (habilidades-hacer), además, el liderazgo no tiene nada que ver con el nivel que se ocupe en la organización, el líder tiene la capacidad de delegar y de confiar en su equipo, en la búsqueda de soluciones viables y creativas a los problemas que se presenten, además es una persona que potencializa las fortalezas de las demás personas y se preocupa porque las relaciones al interior de su equipo sean armoniosas y puedan trabajar de forma coordinada; para este autor todo resultado sea bueno o deficiente depende del

⁴ Blanchard, K. El secreto. Ed Granica S.A, 2005.

liderazgo, de la visión que tenga del futuro y de poder proveer y comunicar esta visión. La teoría expuesta de este autor tiene en común con la teoría de 3D la afirmación de que nunca se llega del todo a ser líder, constantemente se encontrará nuevas formas de servir, y cada vez que se haga las habilidades de liderazgo se mejoraran, cuando servimos a los demás, casi siempre cosechamos las recompensas, también tiene en común la importancia de que el líder se interese por las personas que dirige, las escuche, las conozca en cuanto a sus aspectos personales, esta confianza le permite que el líder pueda compartir sus conocimientos, propiciando motivación a su equipo para ayudar a mantener un buen ambiente de trabajo.

Otra característica que se acentúa es la prioridad que debe presentar el líder al cerciorarse que su equipo sabe hacia dónde va, debe apasionarse por lo que en el futuro y además de eso, asegurarse de comunicar asertivamente esta visión y sea comprendida, es por eso que se hace necesario dedicar tiempo al trabajo de cara al futuro, de cara la presente, pero siempre involucrando a los miembros del equipo con el objeto de crear compromiso.

Otro autor para analizar es Steve Farber⁵, él expone en su teoría, el cual dice que "todo líder radical debe ser capaz de reconocer sus errores y compartirlos con su equipo, como estrategia para crecer él y alentar a los otros a crecer"⁵, además, que el amor debe ser la motivación primera de todo líder: amor por las personas amor por los clientes, por una causa, por el futuro que él y su equipo pueden crear juntos.

⁵ Farber S. LIDERAZGO RADICAL – Los cuatro fundamentos del liderazgo verdadero. Ed Empresa Activa 2005

El líder debe generar energía y dinamismo en sí mismo y en su equipo, debe inspirar audacia, llevando a las personas a asumir acciones innovadoras, rompiendo paradigmas y creencias, para sintetizar Los líderes radicales ponen en práctica los cuatro componentes del liderazgo - LEAP (amor, energía, audacia y pruebas) – lo cual lleva a la consecución de los resultados esperados: equipos altamente efectivos y empresas exitosas.

La teoría de este autor tiene en común con la teoría de 3D, las características tales como, el autoconocimiento presente en la identificación de las oportunidades en las limitaciones; la autonomía, expresada en la capacidad de ser un líder radical, no un impostor empresarial, la autorrealización, con la visión optimista, las metas retadoras y los sentimiento de satisfacción; la autodisciplina, esta se expone cuando se habla de la integridad, de SER la misión, visión y valores de la empresa; la auto motivación, el cual debe ser el amor y la flexibilidad.

Al analizar los elementos comunes con respecto al liderazgo de relación se hace notar elementos comunes tales como la inclusión, el líder no es autócrata es un líder participativo; la generación de confianza, el líder es consistente en lo que dice y hace, reconoce los errores; empático y comunicativo, brinda retroalimentación oportuna y clara, es colaborador y da la oportunidad de que los demás también colaboren; saben manejar los tiempos de crisis, saben identificar estos momentos y se permiten pedir ayuda y la influencia se ve reflejada en la acción de transmitir energía y amor a sus colaboradores.

El Liderazgo según Jhon Adair manifiesta características como el autoconocimiento, la auto motivación y la autodisciplina, entre otras, las cuales están asociadas con factores inherentes al individuo y que parten de sus características personales, además, este autor divide el liderazgo en tres áreas específicas: la necesidad de cumplir una tarea

común, la necesidad que tiene cada individuo, debido a que es humano y la necesidad de mantenerse unido a un equipo de trabajo. La tarea común se refiere a crear un sentido de unidad y dar a los individuos un sentido de logro. Si se tiene un buen equipo, son mayores las posibilidades de lograr la tarea, y las necesidades sociales de los individuos se satisfarán más profundamente.

Cuando se habla de liderazgo situacional o liderazgo funcional, las características de los individuos frente al equipo de interacción deben ir en coherencia con las diversas personalidades de cada miembro, con el fin de identificar sus necesidades, enfocar las estrategias en la búsqueda de la cohesión, generando una fuerza cada vez mayor que permita la consecución de los objetivos.

Por otra parte los líderes deben asegurar que las fuerzas que contribuyen a la unión sean más fuertes que aquellas que propenden a la división o a la desintegración.

Este autor se refiere al liderazgo de resultados partiendo de clarificar las necesidades de cada uno de los miembros y su interacción con el grupo, establece que para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves como son: establecer objetivos, definir o identificar los fines y los objetivos de una organización o de un grupo; planear, asegurarse de que haya un plan, de ser posible acordado para lograr el objetivo. Uno sabe cómo hará para ir de donde está a donde quiere ir; instruir, explicar claramente los objetivos y el plan. Como líder uno debe ser capaz de contestar la pregunta: ¿Por qué lo hacemos así, y no de otra forma?; controlar, el control, la supervisión y el seguimiento se refiere todo trabajo en proceso. La energía del grupo de estar haciendo que las cosas se produzcan, no haciendo efervescencia como el de una ineficiente máquina de vapor; evaluar, si no se revisa y evalúa el desempeño, no se

tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo. La finalidad de la evaluación es hacerlo mejor.

Con respecto a los elementos comunes que presenta la teoría expuesta y la de 3D, se determinaron que Los líderes deben personificar las cualidades que se esperan y requieren en su grupo. Estas características están determinadas por cada una de las personalidades de los miembros, entre los líderes hay gran diversidad de caracteres y personalidades, pero todos tienden a ser entusiastas, enérgicos, calmados en las crisis, cálidos y estrictos pero justos, por mencionar algunas de las cualidades deseables del liderazgo; como elemento común esta la existencia de otro enfoque del liderazgo basado en un análisis de las necesidades presentes en los grupos de trabajo. Estas necesidades son: cumplir con la tarea, mantener la cohesión entre los miembros, como unidad de trabajo y responder a las necesidades individuales de las personas.

Referirse al liderazgo de relación, se encontraron en común, afirmaciones tales como decir, que las necesidades individuales nos ayudan a comprender cómo las personas son motivadas en gran medida por ellas mismas. El arte del liderazgo es trabajar con ese proceso natural y en contra del mismo; la autorrealización no es la meta última. El espíritu humano nos da el poder de trascendernos a nosotros mismos. El liderazgo óptimo toca y libera ese espíritu en nosotros. Así mismo cuando retoma los conceptos de las motivaciones planteado por Maslow, se pone de manifiesto el hecho de que cada uno de los individuos hace uso de diferentes estrategias que lo llevan a la satisfacción propia de sus necesidades.

Del mismo modo se define, que para que el equipo interactúe y mantenga un sentido de cohesión se requiere mantener un sentido de unidad, respeto y comprensión del otro, poseer la capacidad de influir y

llevar a otros a tener un sentido de logro y buscar la satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros, para ello demanda del cada miembro, confianza, comunicar adecuadamente sus ideas y ser flexible ante los cambios dentro del equipo de trabajo.

Al revisar el modelo Líder 3D, se encuentra que dentro de este punto se destaca que el líder debe lograr la combinación efectiva entre la fortaleza de su carácter y sus habilidades para establecer relaciones efectivas y orientar al equipo hacia el logro de resultados eficaces dentro del contexto organizacional. Incluyendo en esta dimensión establecimiento de objetivos, capacidad de análisis, planeación y responsabilidad. Lo anterior a la luz de lo planteado por Adair, muestra la importancia de que los miembros interactúen entre sí acorde con sus conocimientos, capacidades y características enfocando sus esfuerzos a la consecución de los objetivos planteados. Sin embargo para ello requieren aplicar e implementar una metodología, y coincide con el modelo, para la consecución efectiva de los resultados, basada en las 5 funciones claves, citadas anteriormente: Establecer objetivos, planear, instruir, controlar y evaluar. Añadiendo a la teoría del modelo dos funciones o responsabilidades que debe tener el liderazgo enfocado en los resultados que son el controlar y el evaluar.

De acuerdo a WCH Prentice⁶, se definen características de liderazgo tales como, adaptación, intuición, desarrollo de interés por su propio trabajo, debe reconocer la dimensión humana de los demás y entender

⁶WCH Prentice Harvard Business Review America Latina Comprendiendo el Liderazgo. - Harvard Business School Publishing Corporation. 2004

que cada persona es diferente y compleja, genera confianza, entiende las metas y propósitos de cada miembro del equipo, actúa con tacto, tiene capacidad para mejorar problemas y dar soluciones, tiene gran capacidad de negociación, es transparente y asertivo, generador de metas de desarrollo y crecimiento para él y su equipo de trabajo, posee capacidad de discernimiento y sutileza.

Los elementos que la presente teoría tiene con la teoría en estudio, la 3D, han sido, el auto conocimiento, la flexibilidad, la auto-disciplina y la auto-motivación, inclusión, generación de confianza, comunicación, manejo de crisis, Discernimiento y la definición de objetivos.

El autor Jim Collins⁷ define las características del liderazgo como humildad personal, autonomía, auto-motivación y disciplina, de gran influencia y ejemplo a seguir para su equipo, mira al espejo para buscar culpables y por la ventana para buscar el responsables del éxito; el líder, según Collins presenta voluntad profesional, establece metas claras, planea y realiza seguimiento y es constante con la planeación estratégica.

La teoría 3D define características de liderazgo, que presenta elementos en común con la teoría expuesta como es la necesidad de una fuerza interna y características interiores, propias de si mismo, logra impactar a su equipo, no con protagonismo si no con el ejemplo, el líder lleva a su equipo al éxito.

Otro autor a analizar en el presente documento es Tom Peters, quien define al líder como una persona carismática, capaz de ofrecer una visión con aceptación popular e imagen personal arrolladora, con gran capacidad creativa, estimulando el liderazgo actuando y dejando

⁷ Collins J. Good to great. Ed Harper Collins. 2005

actuar, con un pensamiento fresco y mente abierta, que demuestra pasión por lo que hace, es capaz de adaptarse con facilidad, es innovador, asume riesgos, tiene la capacidad de reinventarse, posee gran astucia, es un líder que trabaja por una causa y sabe que las personas se interesan por causas importantes, nobles y altruistas, por lo consiguiente, el líder les da esa causa y los vincula a ella, comprende a la comunidad, lo que produce aceptación por los miembros del equipo, sabe rodearse de personas inteligentes, honra a sus rivales y deja la sabiduría convencional a un lado; sabe cuando retirarse y empezar de nuevo cuando una idea no funciona, es visionario, el motor de la organización, presenta iniciativa empresarial, competencia e invención, es una persona que derrumba las barreras de la burocracia y los procesos, es capaz de desprenderse de las ideas viejas, para poder generar nuevas ideas.

Al comparar esta teoría con la teoría de 3D, tienen como elementos en común la autonomía, el autoconocimiento, la flexibilidad, la auto motivación, hace sentir incluido a su equipo en las tareas y toma de decisiones, la comunicación es asertiva, son influyentes, tiene bien definidos y claros los objetivos, el líder es prudente y maduro al emitir juicios y tomar decisiones.

Roger Fisher en su teoría de liderazgo, define características en líder como la capacidad de definir la claridad personal e individual, para luego mirar lo colectivo o grupal y lograr los objetivos trazados, para Fisher ser amable no es suficiente, la actitud siempre debe ser un referente para los logros, aun siendo flexible, así mismo, los problemas personales no deben ser un motivo para lograr lo deseado a costa de lo que sea, imponiendo su autoridad, es la percepción de lo que se quiere la realidad de las circunstancias, manejando las adversidades emocionales que se puedan presentar, estas emociones son inherentes

a los procesos y no solo debe tenerse en cuenta las propias sino las ajenas también.

Por otro lado, el líder debe conocer los intereses de los demás integrantes del equipo, para que la consecución de lo que se quiera sea más viable y certera.

Al igual que Tom Peters, un líder eficaz debe contar con personas y colaboradores que posean una misión y una visión de logros para obtener los resultados deseados, si no hay claridad se puede fracasar, permanentemente debe existir apoyo mutuo.

La excelente comunicación es otro de los factores importantes que deben prevalecer para no crear traumatismos en los procesos de logro y sobre todo si la organización y sus componentes derivan sus éxitos en estos objetivos, ya que todos son parte de un engranaje que se debe mover paralelamente a lo estipulado por el grupo.

La colaboración y el manejo de las crisis son al igual que la inclusión fundamentales para todo buen líder, ya que estos reflejan el sentir propio del equipo de trabajo y de la organización, son la carta de presentación de la empresa al mundo que les rodea.

El líder que tiene voluntad y criterio, tiene las bases para lograr los resultados esperados por la organización, si se logran los resultados gana el equipo y la organización, lo mismo sucede con las crisis y los fracasos, todos deben intervenir para salir adelante y no culparse unos a otros.

El autor en análisis tiene muchos elementos en común para ejercer un liderazgo eficaz, tanto Roger Fisher como Líder 3D se basan en las potencialidades del desarrollo propio del ser humano, teniendo en cuenta también que sus limitaciones no deben ser siempre un obstáculo para los logros que se plantean; otro planteamiento que se acechón

respecto a los elementos en común que tienen estas dos teorías, es que ambas determinan la importancia de tener y manejar el autocontrol, el manejo adecuado de las actitudes, ya que estas son fundamentales para la aceptación o el rechazo en cualquier proceso, se debe manejar la asertividad con criterio y decisión.

Las buenas relaciones que tienen los miembros de los equipos de trabajo son importantes para determinar los elementos en común que se tiene entre todos, pero teniendo en cuenta que esos mismos miembros son personas diferentes, cada uno posee potenciales y debilidades, las cuales son detectadas para que el apoyo sea más eficiente y así obtener resultados a nivel personal, grupal y organizacional; así mismo, el manejo de crisis es de vital importancia, porque del manejo que se le dé a estas se deriva el éxito o el fracaso de la organización, es así, que todos deben intervenir ya sea en los logros o en los fracasos, todos son un solo equipo por encima de los intereses personales que también en cierta forma son indispensables, tanto para el individuo como para la organización.

Otros autores que revisan la teoría de liderazgo son Martha Brooks, Julie Stark y Sarah Caverhill, quienes consideran que el liderazgo positivo no tiene que ver con el cargo que se desempeñe, sino más bien con la clase de persona que uno es, ser persona, no un cargo, solo ser el hombre que eres capaz de ser, teniendo un buen sentido del humor, presentar excusas al grupo si no se pudo cumplir un compromiso, valorar a la gente, mantener siempre la calma frente a un acalorado debate y no sentirse amenazado por nadie, ser humilde y tener seguridad de sí mismo. Uno de los aspectos fundamentales que hacen referencia es que el líder sea una persona que se conozca a sí misma, debe centrarse en el ser quien es y no en el cargo que desempeñe, siendo un humano carismático, empático que contenga valores humanos.

Estos autores consideran que el liderazgo de relaciones va enfocado a conectarse con los demás, escuchar con empatía, señalar a los demás sus fortalezas y llamar a los demás por sus nombres, todo esto se logra mientras exista una concentración sobre las personas en quienes se quiere ejercer influencia. Si nuestra meta es crecer como personas e instar a otros a que lo hagan, tenemos que tener en cuenta sus necesidades individuales, de igual forma celebrar reuniones con el equipo de trabajo, donde se atan cabos sueltos de la semana anterior, donde se actualicen las metas y los proyectos en curso y establecer prioridades a corto plazo para la siguiente semana, y darse cuenta que los demás necesitan ser colaboradores y no simples seguidores de un jefe.

Dentro de los elementos comunes que comparten con la teoría 3D se encuentran que el líder debe generar ambientes de confianza, conocimiento de sus colaboradores a través del diálogo, todo esto estableciendo ambientes de seguridad, respeto y reconocimiento positivo en su equipo, donde prime la confianza y las relaciones de respeto.

Al referirse al liderazgo de resultados consideran que independientemente del status, los logros o el cargo que desempeñemos, la influencia que ejerzamos dependerá de cómo actuemos en cada momento y que impulso se le da a los sueños. El liderazgo implica tener una meta y mantener el compromiso con ella acogiéndose al riesgo o al cambio, siempre tratándose de divertirse genuinamente.

Dentro de los elementos que comparte con la teoría 3D manifiestan que se deben asumir los compromisos y cumplirlos, asumiendo siempre las consecuencias de sus actos.

Por otro lado John Maxwell considera al liderazgo como la manera de convertirse en mejor líder ya que rinde dividendos, pero requiere de mucho esfuerzo, es demandante, es estar dispuesto a arriesgarse, es sentir pasión por hacer la diferencia en los demás, sentirse insatisfecho por la realidad actual, es tomar responsabilidad cuando los demás están presentando excusas, ver posibilidades que ofrece una situación cuando los demás solo ven las limitaciones, por otro lado consideran que un buen líder debe decidirse por sí mismo, aprender a seguir, desarrollando autodisciplina y rindiendo cuentas con la disposición de buscar y aceptar consejos esto un gran indicador de un buen liderazgo. Este autor considera que dirigirse a sí mismo significa que usted se rige por una norma estricta que la de los demás, porque es responsable no solo por sus propias acciones sino por la de las personas a quienes guía. Nada demuestra de modo más concluyente la capacidad que tiene un hombre de dirigir a otros lo que hace día a día para dirigirse a sí mismo.

Las decisiones deben basarse en valores y prioridades teniendo en cuenta la actitud, compromisos, finanzas, relaciones personales, salud, generosidad, crecimiento, pensamientos y familia, debemos ser apasionados por lo que haga, esto es la clave para descubrir el potencial, escuchar a los demás, es la mejor forma de aprender, evita que los problemas se agraven, establece una relación de confianza, y mejora el clima de la organización.

El Impulso juega un papel importante en el buen liderazgo según Maxwell: todos los líderes enfrentan el reto de hacer cambios en las organizaciones, se necesita a alguien que motive a los demás, esta es la única diferencia entre ganar y perder. Cuando un individuo tiene impulso de su lado, la gente piensa que son genios, pasan por alto las deficiencias, además cambia la perspectiva desde la cual la gente ve a los líderes,

El impulso establece una enorme diferencia en las organizaciones, el futuro se ve prometedor, los obstáculos parecen pequeños, y el problema se percibe como algo temporal, además la gente es motivada e inspirada a desempeñarse en niveles más altos.

Dentro de los elementos comunes con la teoría 3D consideran que un líder debe tener cualidades y aspectos como son el autodesarrollo, la autodisciplina, y el autoconocimiento. Si cada persona no se ve a sí mismo de modo realista nunca comprenderá donde yacen sus dificultades personales y si no puede verlas no podrá ser autodirigido en eficiencia, el buen liderazgo exige aprender a seguir, esto es comprender el mundo en el cual viven los seguidores. Es importante tener en cuenta que las decisiones que abren caminos nuevos son oportunidades de hacer algo nuevo, las que quebrantan el corazón son oportunidades para reevaluar prioridades, los que dispersan las nubes, son oportunidades para tener una visión clara, los que rompen expectativas son oportunidades de ascender a un nuevo nivel. Cada persona es monarca de su propia vida, y es responsable de gobernar acciones y decisiones, por eso tener una autodisciplina genera mayor organización, autocontrol, mejor manejo y control de los recursos. Los líderes tienen que recordar que el propósito de dirigir no es cruzar la línea de llegada de primero sino en traer a otros consigo al cruzarla.

John Maxwell considera otros aspectos como son la paciencia, el rendir cuentas, apasionarse por el trabajo que se hace, de igual forma le da un valor al impulso como una dimensión que lleva a la motivación de la gente. "Haz de un estilo de vida disciplinado, tu meta" Una de las formas de ser auto disciplinado es desarrollar sistemas y rutinas, especialmente en las aéreas cruciales para el éxito y crecimiento a largo plazo.

Los líderes desarrollan la capacidad de interpretarse a sí mismo, sus puntos fuertes, técnicas, debilidades y estado de ánimo mental. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder: el líder capacita, el líder depende de la buena voluntad, el líder inspira entusiasmo, el líder arregla el fracaso, el líder muestra como se hace es aquel que tiene capacidad de liderazgo, y sabe cuál es el tope que determina el nivel de eficacia de una persona, cuanto menor es la capacidad de dirigir a un individuo, tanto más bajo está el tope de su potencial, cuanto más alto este, mayor es su eficacia, el impacto de una persona representa solo una fracción de lo que podría ser si tuviese un buen liderazgo.

Al relacionar su teoría con el liderazgo de relaciones considera que la credibilidad de un líder empieza con el éxito personal y termina cuando ayuda a otros a lograr el suyo, evitando pensar solo en posiciones: no dependa de su título para convencer a los demás a que le sigan, edifique relaciones personales, gánese a los demás, por otro lado considera comprender que su negocio es tratar con personas, adopte la ley de lo trascendental, ningún logro que tenga valor verdadero ha sido alcanzado por un ser humano que trabaje solo. Si no se tiene Influencia, nunca podrá dirigir a otros. El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado, solo precede de la influencia y esta no puede imponerse. El liderazgo es lograr que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo, la influencia es la capacidad de obtener seguidores, existe para hablar en lugar de aquellos que no la tienen, para hablar a los que sí la tienen y para ser pasada a otros.

El carácter hace posible la confianza y para ganar la confianza de los demás, el líder debe ser ejemplo de actitud, conexión, otro punto importante es el respeto, por naturaleza la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos. Cuando la gente respeta a alguien, le admiran,

cuando la respetan como amiga, le aman, cuando la respetan como líder la siguen.

Otros factores que influyen son la intuición, que es el factor que distingue a los líderes más grandes, el magnetismo quien identifica quien es usted es a quien atrae, usted atrae a personas que poseen sus cualidades y la conexión que resulta importante ya que al establecer una buena comunicación se conecta con los individuos y existen más probabilidades de que seguidor quiera ayudar al líder.

Al hablar de liderazgo de relaciones considera que se deben establecer buenas relaciones personales ya que estas conllevan a hacer el trabajo en equipo y con excelencia, además incluye el poder hacer más cosas de las que se esperan, se ofrecen ideas creativas de cambio y mejoramiento, se hace más exitoso el trabajo, se comprende que las personas son el activo más valioso de las organizaciones. Los buenos líderes son intérpretes de su situación, de las tendencias, de los recursos, de las personas y de sí mismo, un líder que se relaciona con los demás debe demostrar: Iniciativa (hay que levantarse para poder subir) sacrificio (hay que renunciar a ciertas cosas para poder subir) y madurez (hay que crecer para poder subir) un individuo que adopta un enfoque de relaciones personales en su liderazgo jamás se sentirá solitario.

Para ser líder, no solo debe ir al frente, sino que también debe tener gente que intencionalmente viene detrás de ella, sigue su dirección y actúa sobre la base de su visión. Los líderes tienen la capacidad de apartarse de lo que está pasando en el momento y ver no solo hasta donde ellos y su gente han llegado, sino también visualizar hacia donde se dirigen en el futuro.

Los líderes exitosos ven en cada situación en términos de recursos disponibles, dinero, materia prima, tecnología, y lo más importante el

recurso humano. La mejor influencia en el futuro es una adecuada influencia en el presente. Es una habilidad que se puede desarrollar, cuando se comunica de manera efectiva, esto conduce a reconocimiento, y el reconocimiento a su vez conduce a la influencia. Con una buena influencia se llega a un nivel de compromiso más alto, por lo que es más fácil dirigir y por ende mayor es el crecimiento, las personas se ven motivadas cuando ven el valor que tiene para ellas las cosas que les ha pedido hacer.

John Maxwell se refiere a la intuición como la capacidad de percibir los factores intangibles, entenderlos y usarlos para alcanzar las metas, los líderes intuitivos pueden percibir lo que sucede entre las personas, conocer sus esperanzas, temores y preocupaciones. Los líderes reconocen que el secreto del éxito es buscar un personal que compense los puntos débiles de ellos. Así pueden concentrarse y funcionar en sus aéreas fuertes, mientras otros se hacen cargo de asuntos importantes que en otra forma serian descuidados por ellos. Existen aspectos o características que hacen que se tenga más atracción hacia ciertos líderes como son la actitud positiva, la generación, el trasfondo, los valores, la experiencia, la capacidad de liderazgo. Cuanto mejor sea el líder, tanto mejores líderes atraerá.

Al hablar de liderazgo de resultados Maxwell considera que establecer prioridades y responsabilidades es lo que señala la diferencia entre un líder y un seguidor, estas se clasifican según las tareas en: de Suma importancia / suma urgencia: Abórdelos y Realícelos primero, de Suma importancia / poca urgencia: Establecer fechas límites para hacerlos y trabaje en ellos en su rutina diaria, de Poca importancia / suma urgencia: Encuentre maneras rápidas y eficientes para realizar el trabajo sin involucrar mucho personal, si es posible deléguelo a un asistente que sea capaz de hacerlo y de poca importancia / poca urgencia:

clasifíquelos y hágalos en segmentos de pocas horas, o consiga alguien que lo haga.

Dentro de los elementos que comparten con la teoría 3D considera que es importante trabajar en dirección de una meta establecida y mantener una disciplina en las prioridades que se establezcan ya que la eficiencia es la base para sobrevivir, la efectividad es la base para el éxito, de esta manera es preciso establecer cuáles son las tareas primordiales que existen en las organizaciones para dedicarles mayor tiempo e identificar cuáles son las básicas las cuales podemos en cierto grado designarlas o dedicarles menor tiempo. Es importante recordar que se enseña lo que se sabe, se reproduce lo que se es, y se engendra lo semejante.

El éxito en el trabajo aumenta si los requerimientos, la retribución y las recompensas son iguales, es decir si los requerimientos del trabajo son semejantes a los esfuerzos que dan la más alta retribución, y el hacerlos produce gran satisfacción, entonces se tendrá éxito si se actúa de acuerdo a las prioridades. La eficiencia es el fundamento para la sobrevivencia, la efectividad es el fundamento del éxito.

EL liderazgo según la teoría revisada por DANIEL GOLEMAN en relación al liderazgo de si mismo considera cuatro factores importantes que son la Auto evaluación exacta como una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones, la Autoconfianza desde un sentido fuerte y positivo del valor propio, el Autocontrol como la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos destructivos y la conciencia como la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.

En atención a la teoría revisada del señor Goleman con relación a la teoría planteada, se encuentran características en común en el autoconocimiento como la capacidad de interpretar y comprender las

propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral y las relaciones, lo anterior orientado a las inteligencia emocional como la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia.

Por otro lado al referirse al liderazgo de relaciones Goleman establece que debe existir: confiabilidad en el cual el líder debe mantener un despliegue constante de honestidad e integridad, la capacidad de adaptabilidad se entiende en un líder como la capacidad en ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos, la empatía como aquella habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones, la conciencia organizacional se entiende entonces como la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos teniendo un liderazgo visionario: entendido éste como la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella y la creación de lazos como aquella destreza para cultivar y mantener una red de relaciones, y finalmente el Trabajo en equipo y colaboración como aquella competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

Una vez analizada la dimensión liderazgo de relaciones se encuentra en común con el criterio de Goleman en que la comunicación es la habilidad para escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados, rasgo propio de las habilidades sociales. Por otra parte encuentro en común el Manejo de los conflictos la cual es la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.

Este autor destaca las siguientes capacidades que caracterizan a un líder por resultados: Orientación al logro encontrándose como rasgo fundamental el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno,

la orientación al servicio, característica fundamental que tiene como rasgo principal la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes y el Catalizador del cambio con la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.

Por otro lado se reviso la teoría de liderazgo de PETER DRUCKER donde afirma que los Gerentes han perdido poder y riquezas, los dos fundamentos tradicionales de una posición de liderazgo, otro punto que considera es el del líder carismático, cuando los líderes no tienen esta cualidad los vuelve inflexibles, convencidos de su inhabilidad, incapaces de cambiar el líder eficaz se basa principalmente en ser consecuente.

Los fundamentos del líder de hoy es la sinergia entre este y sus colaboradores y para obtener esto primero debe lograr su propio desarrollo, lo cual no se mide ni por sus riquezas, ni el poder o posición que ocupe. Al contrario de lo que habla el autor, el líder si debe tener carisma, entendido esto como un don espiritual de procurar que los demás le sigan y ejerza una influencia positiva hacia los otros, es también ese don que le genera la motivación a promover su auto-desarrollo. Cuando se habla de consecuente, se refiere a ser una persona que tiene muy claro cuáles son sus cualidades y limitaciones (auto-conocimiento) y a partir de esto se genera metas personales que pueda cumplir (auto-realización), es una persona que muestra integridad y veracidad en sus acciones, controla sus impulsos y es coherente y consistente en la vida pública como en la privada (auto-disciplina), es una persona que presenta una correspondencia lógica entre sus ideas y sus comportamientos.

Los líderes de una organización tiene que imponerse a si mismo aquella congruencia entre hechos y palabras, conductas y creencias y valores expresados que denominamos "Integridad personal". Un buen líder

busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos. Como él se considera el responsable final de los errores que ellos pueden cometer, también ve los triunfos de ellos como triunfos propios, no como amenazas. Un líder eficiente sabe que la tarea última del liderazgo es crear energías humanas y visión humana.

Los líderes al ser congruentes y consecuentes con sus ideas y acciones, genera entre sus colaboradores una atmósfera de confianza, lo que le permite entablar relaciones más sólidas además estimula a sus colaboradores, genera un ambiente de seguridad, respeto y reconocimiento positivo en su equipo (inclusión), al mismo tiempo que le permite dar retroalimentación sobre el desempeño de cada uno (comunicación), lo que le permite establecer y mantener relaciones cálidas, transparentes, sinceras y mutuamente satisfactorias. Cuando se habla de crear energías y visión humana, se puede comparar con la influencia que genera el buen líder sobre los otros para contagiarlos de una visión y entusiasmo por la vida, inspirar con el raciocinio, el ejemplo y la pasión. La confianza no es solo la convicción de que el líder es sincero con lo que dice, sino también con lo que hace, no es inconstante en sus estados de ánimo o por lo menos los sabe manejar, tiene la humildad para reconocer cuando no sabe o no puede algo, forjando entre sus colaboradores un ambiente de tolerancia y respeto.

Al hacer referencia al liderazgo de resultados Peter Drucker establece que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades ya que base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El fijar metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Los líderes eficientes saben muy bien que ellos no controlan el universo.

El líder no se mide, ni se valora por su poder, sus privilegios ni riquezas, el ser líder es asumir los compromisos con la autoridad necesaria para

cumplirlos, se hace responsable del cumplimiento o no de esos compromisos y asume las consecuencias de sus acciones tanto negativas como positivas. Un líder planea y hace seguimiento a su tiempo, sus recursos, define objetivos de manera clara; está sintonizado con los planes estratégicos de la organización, por lo tanto sabe orientar su gestión y la de su equipo, para lograr resultados eficaces en la empresa.

(Drucker Peter, 1993),⁸ no basta tener razón", hay que tener una actitud de impacto, para que las relaciones se afiancen y tomen una estructura con no da margen para las esperas prolongadas. Es cierto que las cosas se propósitos; esto debido a que muchos se resisten al cambio y la administración moderna deben hacer y dar en el momento propicio, pero las exigencias del mundo organizacional de hoy propende que las personas se comprometan y se empoderen y que las acepten en pro del desarrollo óptimo de la empresa.

⁸ Drucker, P. El ejecutivo efectivo. Ed. Harper Collins 1993.

8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Estudio de casos

El estudio de casos es una metodología de estudio con origen en la investigación médica y psicológica, se utiliza en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa, permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas.⁹

Por otra parte, ello conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información.

El estudio de casos es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones, lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado (que no excluido) frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica.

Sin embargo, para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos es una metodología que puede aportar contribuciones valiosas si es empleada con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y su validez.

⁹Becker, H. Observación y estudios de casos sociales'' en David Sills (Dir.) Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales, T.3, Madrid, Aguilar, pp.384-389

Para el presente estudio, cumpliremos las siguientes fases:

Fase I: Revisión de la teorías actuales de liderazgo y confrontación con el modelo 3D aportando la ficha bibliográfica el resumen de la teoría revisada y resaltando puntos en común con 3D.

Fase II: Diseño y construcción del instrumento donde se distribuyen las variables y las dimensiones a través del cual se construirán los ítems.

Fase III: Aplicación del Instrumento en empresas medianas o grandes de la ciudad de Cartagena, el cual consta de 70 preguntas, las cuales hacen relación a las dimensiones de liderazgo de sí mismo, liderazgo de relaciones y liderazgo de resultados, estos a su vez constituidos por variables o características, en cada una de ellas se evaluará a cinco funcionarios que ocupen posiciones de liderazgo en nivel I y II de jerarquía organizacional y éstos a su vez deberán ser evaluados por cinco colaboradores.

Fase IV: Análisis y retroalimentación de resultados. A cada empresa se le entregará un perfil de cada participante, con recomendaciones y planes de mejoramiento.

9. POBLACION Y MUESTRA

Para la población se ha tenido en cuenta las empresas medianas y grandes de la ciudad de Cartagena, en nuestro trabajo la empresa escogida para realizar el análisis de liderazgo es la Gobernación de Bolívar.

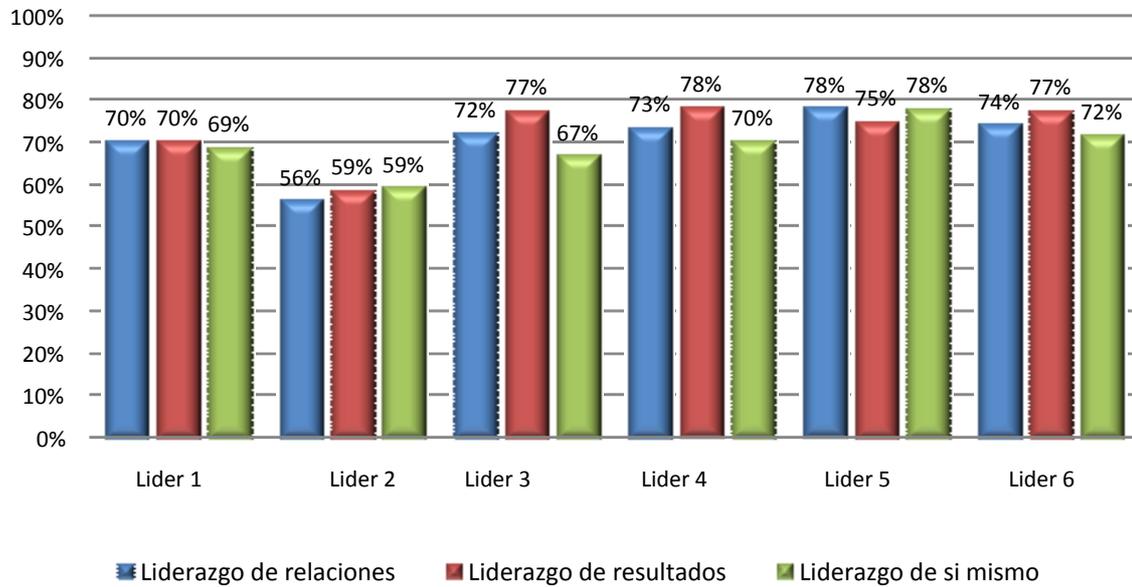
La muestra está conformada por Seis (6) funcionarios, los cuales, cada uno serán evaluados por cinco (5) colaboradores, esta muestra corresponde al grupo de funcionarios que acepto la colaboración al proyecto ya que en el momento de aplicación del instrumento la empresa pasaba por una crisis de cambios en su estructura laboral, y estos en su momento disponían del tiempo que se requería para el desarrollo de la investigación.

Estos funcionarios pertenecían a las siguientes secretarías: De despacho, de Control Interno, Aguas Potables y Residuos, del Interior, Obras públicas y Talento Humano.

10. ANALISIS DE RESULTADOS DE VARIABLES GOBERNACION DE BOLIVAR

Figura 1.

COMPARATIVO DE LIDERES POR DIMENSION GOBERNACION

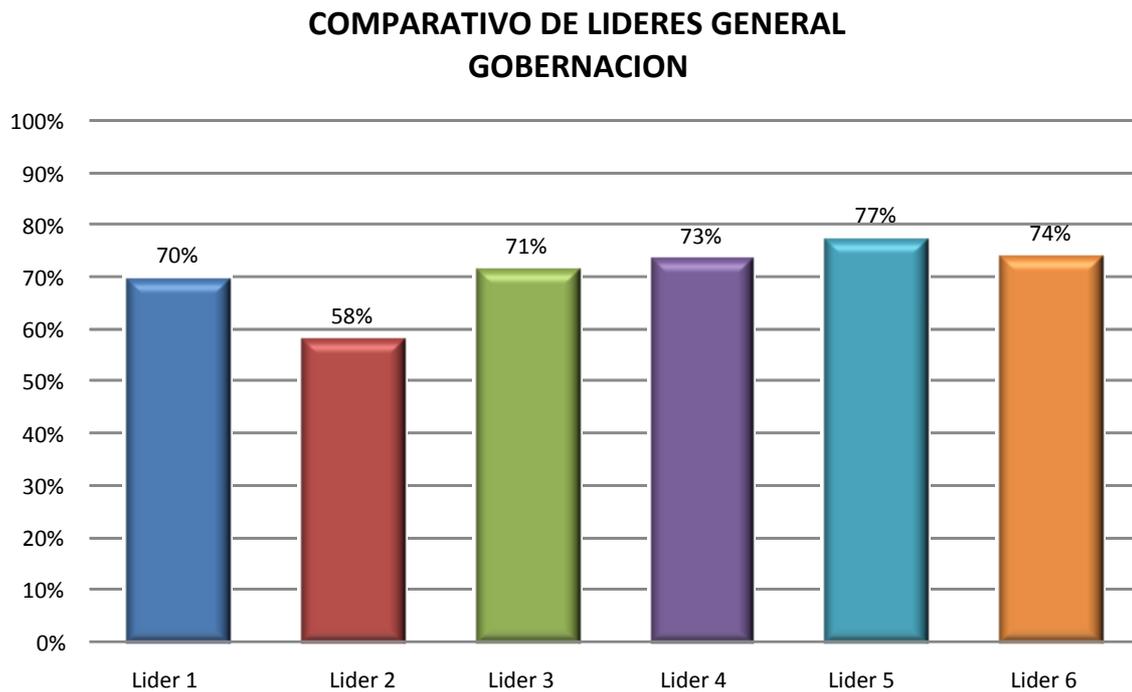


Fuente: Software de Resultados Firma Vivian Eljaiek & Asociados.

En esta grafica se observa que el promedio general es de 70% en relación a todas las variables evaluadas, viéndose de esta forma que el porcentaje más alto se presenta en el liderazgo de resultados y en el liderazgo de sí mismo con un 72% y un 70.5% respectivamente.

De igual forma se aprecia que la variable liderazgo de si mismo es la más baja con un porcentaje de 69%, mostrándose por debajo del promedio general.

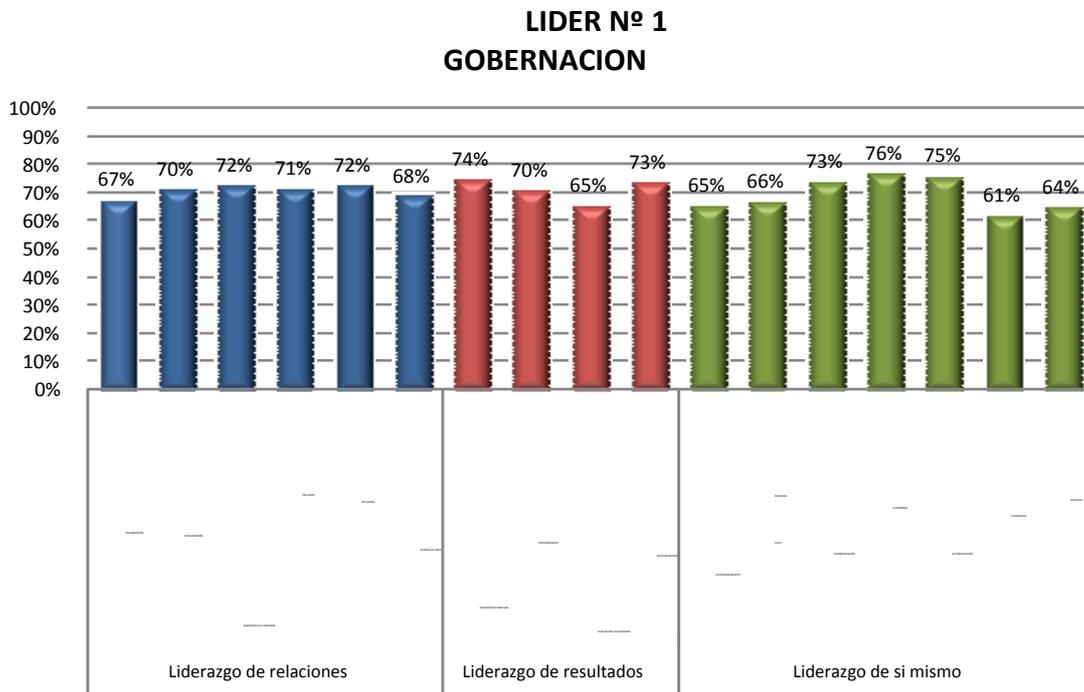
Figura 2:



Fuente: Software de resultados Firma Vivian Eljaiek & Asociados.

Con relación a los líderes evaluados el líder N° 5 representa el mayor porcentaje comparativo 77% en las evaluaciones realizadas. De igual forma se observa que el líder 2 presento la puntuación más baja 58% de acuerdo al rango establecido por el instrumento 3D. Los líderes restantes están por encima del rango promedio establecido (70%).

Figura 3.



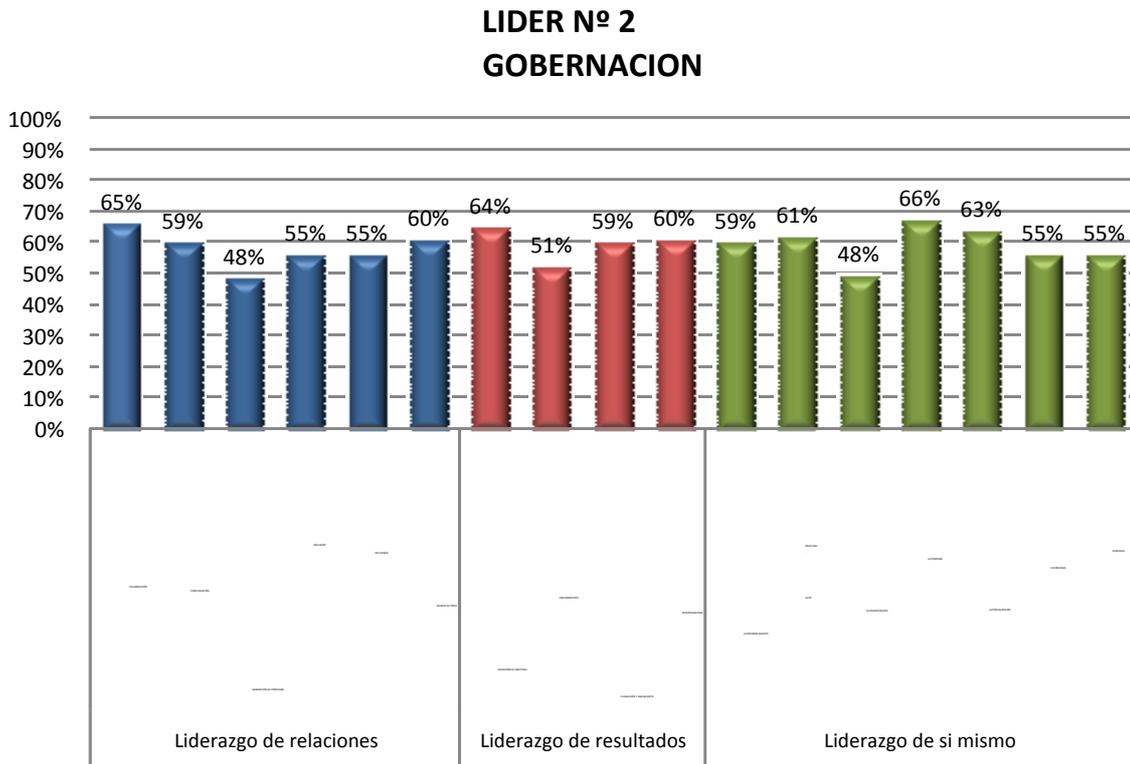
Fuente: Software de resultados Firma Vivian Eljaiek & Asociados.

En esta Grafica se aprecia que el líder Nº 1 en la dimensión liderazgo de relaciones, obtuvo un mayor porcentaje en las variables Generación de confianza e Influencia con un 72%, siendo estas las variables más altas, mientras que en las variables Manejo de crisis y Colaboración obtuvo porcentajes bajos de 68% y 67% respectivamente.

Con relación a la dimensión Liderazgo de resultados puntúa con un 74% en la variable definición de objetivos, siendo esta la más alta, por otro lado en la variable planeación y seguimiento obtuvo solo un 65% considerándose esta variable la más baja.

En la dimensión liderazgo de si mismo obtuvo un 76% en la variable Autonomía siendo esta la de mayor puntuación, mientras que en la flexibilidad, humildad y autoconocimiento obtuvo 61%, 64% y 65% respectivamente, considerándose estas las variables más bajas.

Figura 4.

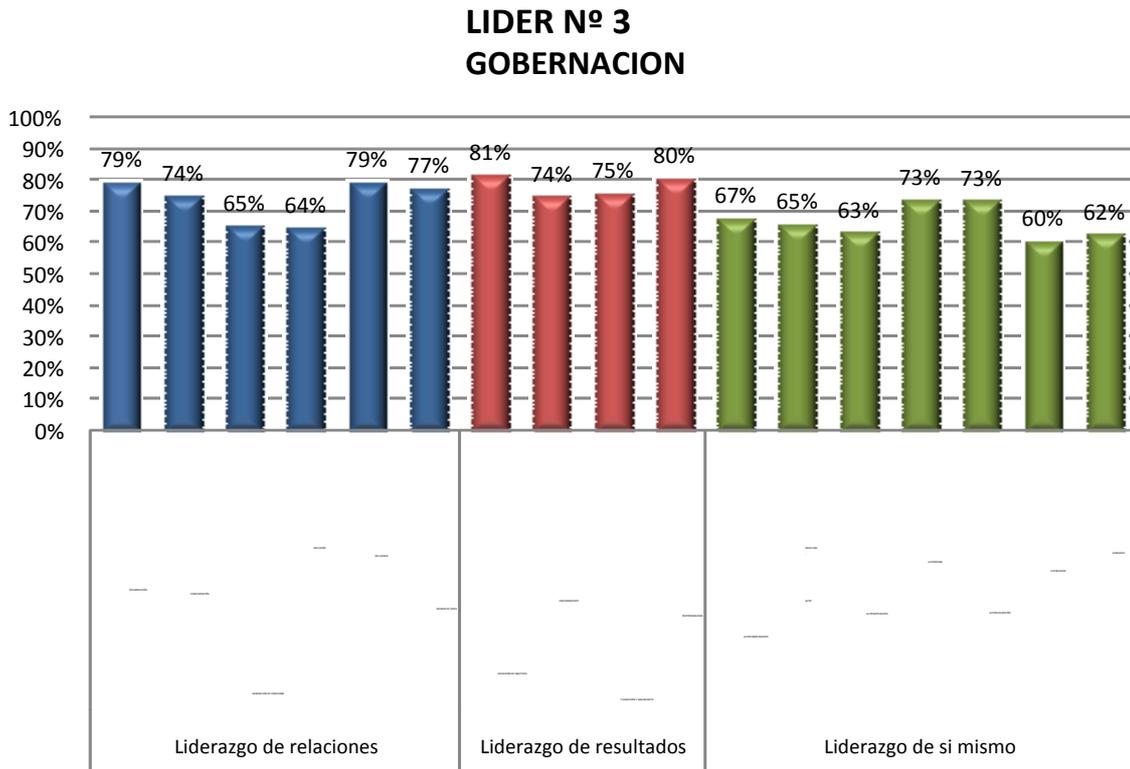


En esta grafica se aprecia que en el Liderazgo de relación todas las dimensiones, Colaboración, Comunicación, Generación de confianza, Inclusión, Influencia, Manejo de crisis, se encuentran por debajo del 70%, siendo Colaboración y manejo de crisis con 65% y 64% respectivamente. De igual forma se observa que la puntuación más baja la obtuvo la variable generación de confianza con un porcentaje de 48%.

Con relación a la dimensión Liderazgo de resultados se observa que la variable más alta puntúa con un 64% y la más baja puntúa con un 51%, mostrando que ambas se encuentran por debajo del rango (70%).

La dimensión liderazgo de si mismo se observa que la variable Autonomía presento el porcentaje más alto con un 66% y la más baja se presenta en la variable Automotivacion con un 48%, también encontrándose por debajo del rango promedio del 70%.

Figura 5.

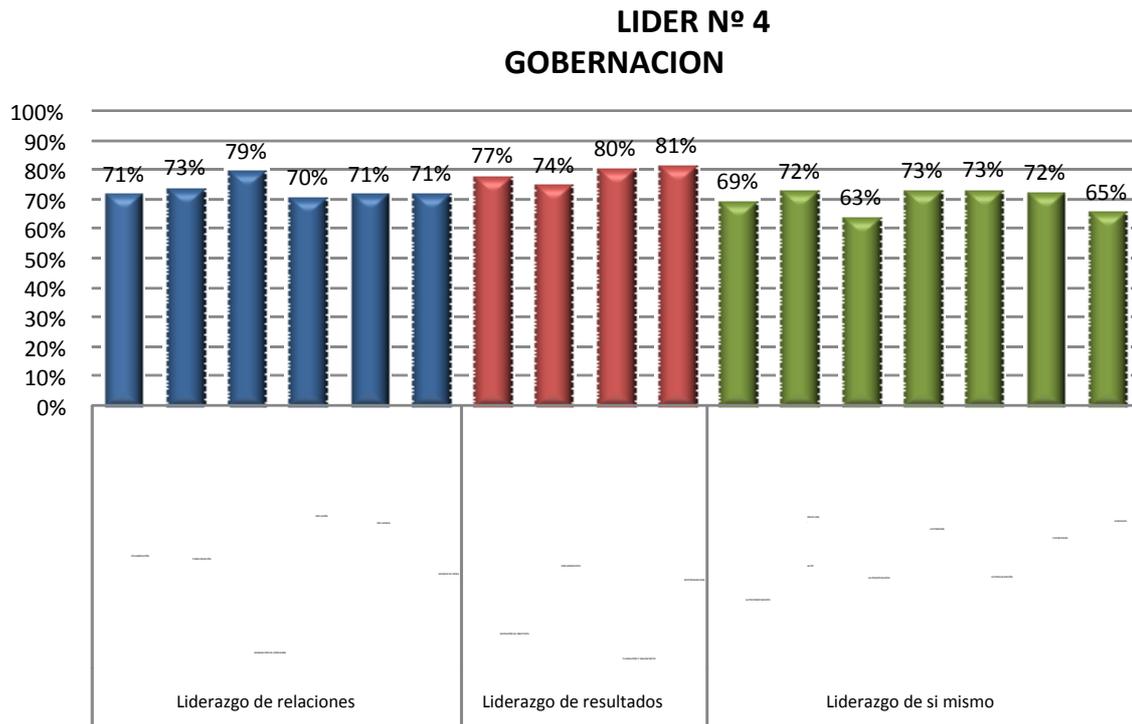


La líder N° 3 en la dimensión Liderazgo de resultados obtuvo en dos variables una puntuación alta correspondientes a Colaboración e Influencia con un porcentaje de 79%, mientras que la variable Inclusión obtuvo el menor porcentaje con un 64%.

Con relación a la dimensión Liderazgo de resultados se observa que la variable Definición de Objetivos puntúa con un porcentaje de 81%, siendo esta la más alta, mientras que la variable discernimiento presento un porcentaje de 74% siendo esta la más baja.

La dimensión Liderazgo de si mismo presento un porcentaje similar con relación a las variables Autonomía y Autorrealizacion con un 73% siendo estas las más altas y la variable flexibilidad representa un porcentaje más bajo con un 60%.

Figura6



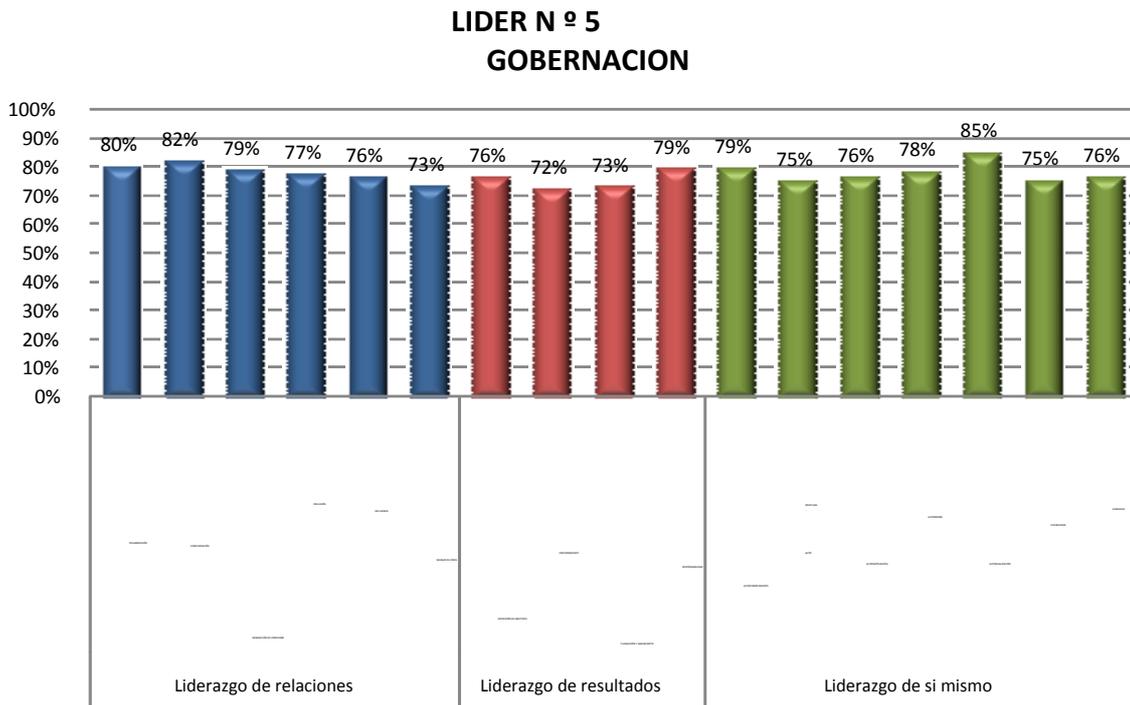
Fuente: Software de resultados Firma Vivian Eljaiek & Asociados.

La líder N° 4 en la dimensión liderazgo de relaciones, la variable que puntúa es la Generación de Confianza con un 79%, siendo esta la más alta, de igual forma la variable Inclusión presenta el puntaje más bajo con un 70%.

Con relación al liderazgo de resultados la variable que obtuvo mayor porcentaje fue la relacionada a la responsabilidad, y la que menor porcentaje obtuvo fue la de discernimiento con solo un 74%.

Con respecto al liderazgo de sí mismo, las variables que obtuvieron mayor puntuación fueron la Autonomía y la Autorrealización con un 73%, mientras que la variable que representa la Automotivación obtuvo un 63% siendo esta la más baja.

Figura 7

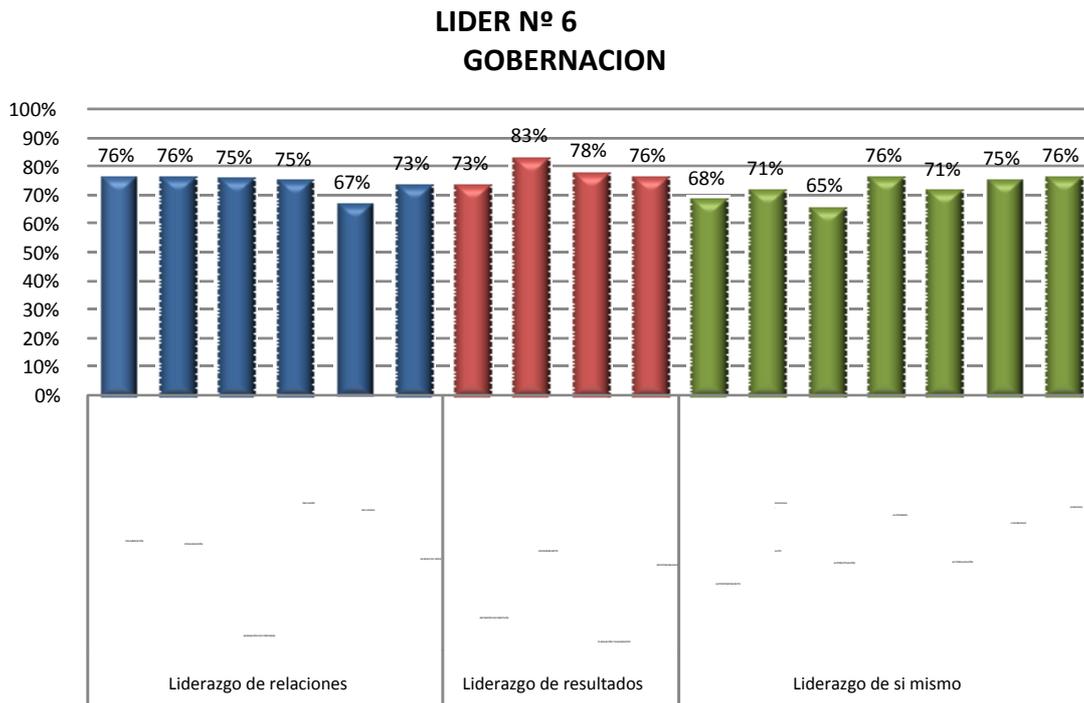


En esta grafica se aprecia que el lider N° 5 en la dimension liderazgo de relaciones obtuvo un mayor porcentaje en la variable comunicación con un 82%, mientras que en la variable Manejo de la crisis obtuvo un 73% siendo esta la mas baja.

Con relacion a liderazgo de resultados la variable con mayor porcentaje fue la relacionada con la Responsabilidad con un 79%, mientras que la de menor porcentaje la obtuvo el Discernimiento con un 72%, considerandose ésta la más baja.

Al analizar la dimension del liderazgo de si mismo este lider obtuvo un mayor porcentaje de 85% en la variable autorealizacion siendo esta la mas alta, rango que se encuentra por encima del promedio general(70%), mientras que en las variables autodisciplina y flexibilidad obtuvo un porcentaje de 75%

Figura 8.



Fuente: Software de resultados Firma Vivian Eljaiek & Asociados.

En esta grafica se aprecia que el líder Nº 6 obtuvo con relación a la dimensión liderazgo de relaciones un mayor porcentaje en las variables comunicación y colaboración con un 76%, siendo estas las más altas, mientras que en la variable de influencia obtuvo un porcentaje de 67% siendo este el más bajo en relación al promedio general 70%.

Con relación al liderazgo de resultados puntúa con un porcentaje de 83% en la variable de discernimiento, siendo este el porcentaje más alto, mientras que en la variable definición de objetivos obtuvo solo el 73% siendo este el más bajo.

Finalmente con relación al liderazgo de si mismo obtuvo un mayor porcentaje en las variables autonomía y humildad con un 76%, mientras que en la variable de Automotivación obtuvo el 65% siendo este el más bajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado en las tres dimensiones y teniendo en cuenta cada una de las variables que las componen, concluimos lo siguiente: Los porcentajes más altos, por encima del 70%, se observan en las dimensiones de liderazgo de relaciones y en la de liderazgo de resultados, de igual forma el análisis muestra que la dimensión liderazgo de sí mismo obtuvo la puntuación más baja, es decir por debajo del rango establecido, menos del 70%; de acuerdo a esto los líderes no cumplen a cabalidad con el compromiso propio del autodesarrollo y la orientación del desarrollo a otros, la calidad personal del líder es baja, teniendo en cuenta que las características o variables de autoconocimiento, autorrealización, autonomía, autodisciplina, etc; juegan un papel importante en las empresas que están encaminadas a la optimización del clima laboral. Estas variables deben ser una fortaleza en el líder para la consecución de los logros.

Por otra parte podemos concluir que las dimensiones liderazgo de relaciones y liderazgo de resultados, son las más altas mostrándose como las más eficaces en las variables que las componen ya que se encuentran por encima del rango ya establecido por el instrumento 3D. Variables como comunicación, colaboración, manejo de crisis, responsabilidad, definición de objetivos, etc, son fundamentales para el desarrollo integral de los líderes que ocupan una jerarquía y deben ser el modelo y el ejemplo a seguir por sus colaboradores en el alcance de los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis y basados en las evidencias de los resultados podemos recomendar que es necesario que se hagan talleres de crecimiento personal, para fortalecer la dimensión liderazgo de sí mismo y para que también los líderes se concienticen que como personas en altos cargos presentan falencias. Es fundamental buscar estrategias donde cada líder interactúe con sus colaboradores y estos a su vez ayuden a clarificar y hacer ver las fallas de una forma respetuosa y constructiva y así poner un granito de arena para que el ejercicio se haga más fácil en el logro de los objetivos. Se pueden aplicar talleres de motivación personal, de autoconocimiento que brindan la oportunidad de mejorar de forma integral, a esto se le pueden sumar otros instrumentos de exploración personal para el mejoramiento de la calidad de vida de los líderes de las grandes y medianas empresas de Cartagena.

RESUMEN

La teoría del LIDERAZGO DE TRES DIMENSIONES busca minimizar, la resistencia al cambio, dentro de las empresas, por lo tanto su enriquecimiento teórico, basado en la experiencia, nos permite más que medir competencias en los líderes, también las sean más manejables y menos traumáticas para los diferentes procesos.

El modelo básico de Liderazgo de tres dimensiones se toma del modelo de Liderazgo Transformador de Gilbert Bernson-Lassan y se complementa con la experiencia del grupo de Veljaiek y Asociados.

Motivados por este deseo de conocer cuáles son estas competencias que caracterizan al ser humano líder por naturaleza pero perfeccionado a la luz del querer sobresalir positivamente, es que nos dedicaremos a través de este estudio a resaltar las competencias de los líderes de varias empresas medianas y pequeñas de la ciudad de Cartagena, por lo tanto, se hace necesario realizar el presente estudio basado en la teoría 3D creada por Amauta Internacional enriquecida por la firma Vivian Eljaiek & Asociados que permita establecer las diferentes competencias que identifican el rol del líder actualmente en las en la medianas y grandes empresas en la ciudad de Cartagena.

Para la validación de esta teoría, se ha creado un instrumento de medición, el cual es una encuesta que consta de 70 preguntas que corresponden a tres dimensiones, con sus respectivas variables, el cual va a ser aplicado a los diferentes funcionarios de la Gobernación de Bolívar en su gestión con el fin de identificar sus competencias.

8. BIBLIOGRAFIA

- Adair J. LIDERES NO JEFES, Guíe y oriente su equipo hacia el éxito". Fondo editorial Legis, 1993. Traducción Teresa Niño, Asesoría y Revisión: Humberto Serna Gómez.
- Blanchard, K. El secreto. Ed Granica S.A, 2005.
- Brooks Marta, Julie Stark y Sarah Caverhill. Su legado de liderazgo Editorial: Grupo editorial Norma. 2005.
- Collins J. Good to great. Ed Harper Collins. 2001
- Drucker, P. El ejecutivo efectivo, Ed. Harper Collins 1993.
- Drucker, P. Gerencia Para el Futuro. Editorial: Norma. 1992.
- Farber S. LIDERAZGO RADICAL – Los cuatro fundamentos del liderazgo verdadero. Ed Empresa Activa 2005.
- Fisher R. Si De acuerdo como negociar sin ceder. Editorial: Norma. Fecha de publicación: 1993.
- Goleman D. Liderazgo que obtiene resultados. Editorial: Los Clásicos de HBR. 1998
- Maxwell, J. Liderazgo principios de Oro, Ed Lidere 2007
- Maxwell, J. Las 21 leyes Irrefutables del liderazgo, Ed Lidere 2007
- Maxwell, J. Desarrolle el líder que está en usted, Ed Lidere 2007.
- Maxwell, J. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted. Editorial: Lidere. 2007
- Peters T. 50 Maneras de ser un líder exitoso en tiempos de locura. Fast Company. En revista Abordo N° 134. Colombia. 2001.
- WCH Prentice Harvard Business Review America Latina Comprendiendo el Liderazgo. - Harvard Business School Publishing Corporation. 2004

ANEXOS

LIDERAZGO DE TRES DIMENSIONES

Nombre del evaluado:	Cargo del evlauado:			
Empresa:				
Rol del evaluador (marque con una X según sea su relacion con el evaluado):	Colaborador	Colega	Jefe	

A continuacion usted encontrara 70 items que hacen referencia a las características de un lider, debera calificar a la persona elegida en todos ellos, utilizando los siguientes criterios:

1 (0%): Si la persona evaluada NUNCA ha presentado esta conducta	2 (1% - 30%): Si la personas evaluada ha presentado esta conducta POCAS VECES
3 (31% - 70%) Si la persona evaluada presenta esta conducta CON FRECUENCIA	4 (71% - 99%): Si la persona evaluada ha presentado esta conducta LA MAYORIA DE LAS VECES
5 (100%): Si la persona evaluada ha presentado esta conducta SIEMPRE	

N°	ITEM	1	2	3	4	5
		NUNCA	POCAS VECES	CON FRECUENCIA	LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
		0%	1%- 40%	41% - 80%	81% - 99%	100%
1	Sabe reconcer sus limitaciones y errores					
2	Conoce sus cualidades y las usa de manera positiva para influir en otros					

3	Tiene control sobre sus reacciones negativas en momentos de crisis					
4	Controla sus emociones en momentos críticos de su vida					
5	Hace esfuerzos por mejorar y superar sus limitaciones					
6	Es optimista, ve la vida de manera positiva					
7	Tiene metas altas y trabaja constantemente para lograrlas					
8	Se capacita, busca y aprovecha oportunidades para seguir creciendo					
9	Valora y celebra sus exitos personales y profesionales					
10	Se muestra satisfecho consigo mismo					
11	Tiene criterio propio y lo usa efectivamente					
12	Defiende sus derechos y opiniones con firmeza y respeto					
13	Tiene ideas claras y las expresa con firmeza en distintas situaciones					
14	Toma decisiones firmes aunque no siempre sean populares o aceptadas					
15	Actúa con integridad, se muestra fiel a sus principios y valores					
16	Es organizado con el uso de sus recursos					
17	Es disciplinado, no se deja llevar por sus impulsos o deseos					
18	Actúa de manera consecuente de acuerdo con el momento y el lugar					

19	Puede definir un plan o un curso de acción y seguirlo con disciplina					
20	Es persistente y luchador en las distintas áreas de su vida					
21	Actúa por su propio impulso, sin requerir motivaciones externas					
22	Mantiene el ánimo positivo y la energía en distintas circunstancias					
23	Es persistente a pesar de los obstáculos					
24	Puede modificar sus opiniones y actitudes ante nuevas evidencias o información					
25	Se muestra cómodo interactuando con diferentes personas o en situaciones diferentes					
26	Se adapta con facilidad a nuevos grupos o nuevas situaciones					
27	Es efectivo actuando en distintos contextos o con personas de distintos niveles					
28	Sabe reconocer sus errores y pedir disculpas cuando se equivoca					
29	Acepta que otros lo retroalimenten y toma en cuenta las sugerencias para mejorar					
30	Valora opiniones y personas que sean distintas a él					
N°	ITEM	1	2	3	4	5
		NUNCA	POCAS VECES	CON FRECUENCIA	LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
		0%	1%- 40%	41% - 80%	81% - 99%	100%

31	Toma en cuenta la opinión de su equipo al tomar decisiones					
32	Genera ambientes de sana convivencia en su equipo de trabajo					
33	Muestra coherencia entre sus palabras y sus acciones					
34	Se mantiene estable en sus opiniones o criterios en diferentes situaciones o contextos					
35	Inspira confianza en su equipo de trabajo					
36	Cumple los compromisos que adquiere con su equipo					
37	Se muestra estable en su humor y estados de ánimo					
38	Reconoce sus limitaciones y puede pedir ayuda cuando la requiere					
39	Se relaciona con los demás de manera cálida y amable					
40	Cuando se siente molesto lo expresa con claridad sin ser ofensivo					
41	Da reconocimiento oportuno y positivo					
42	Es efectivo cuando transmite información o ideas					
43	Da realimentación oportuna a su equipo de trabajo sobre el desempeño o resultados					
44	Establece relaciones positivas y satisfactorias con su equipo					
45	Se muestra disponible para trabajar con quien lo requiera					
46	Recibe con agrado y valora la colaboración que le ofrecen los demás					
47	Toma acciones efectivas para prevenir posibles crisis					

48	Sabe usar las fortalezas del equipo en el manejo de situaciones criticas					
49	Sabe mantener el control de la situación en momentos de crisis					
50	Aprende de las crisis y de problemas superados					
51	Contagia a otros con su optimiso y positivismo					
52	Es un buen ejemplo para los miembros de su equipo					
53	Es inspirador por los logros de su gestión					
54	Se asegura que el equipo entienda las instrucciones de la labor a realizar					
55	Analiza juiciosamente toda la informacion antes de tomar una decisión					
56	Muestra capacidad para tomar la decisión más adecuada a cada situación					
57	Tiene criterio y claridad de conceptos para analizar distintas situaciones					
58	Administra racionalmente los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas					
59	Se mantiene informado del desarrollo de las actividades de su equipo.					
60	Hace seguimiento permanente a los avances en los trabajos de su equipo					
61	Establece prioridades en la ejecución de tareas de su equipo					
62	Tiene un sistema consistente para planear y organizar sus actividades y las de su equipo					
63	Conoce los planes estratégicos de la empresa y orienta su acción hacia ellos					
64	Guia a su equipo en el logro de los objetivos propuestos					

65	Define claramente su responsabilidad y autoridad, y la de los miembros del equipo					
66	Conoce y comparte los indicadores y los parámetros de medición definidos para su equipo					
67	Delega de manera efectiva, conservando la responsabilidad y haciendo seguimiento					
68	Desarrolla sus propias competencias (conocimientos, habilidades) y las de su equipo					
69	Se responsabiliza de sus propios resultados y los de su equipo					
70	Asume las consecuencias de sus acciones sin culpar a otros					