

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GERENCIA HUMANISTA

**LEIDY MARCELA ROSERO SUÁREZ
MARÍA CAMILA VALCÁRCEL AMAYA**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ 2012**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GERENCIA HUMANISTA

**LEIDY MARCELA ROSERO SUÁREZ
MARÍA CAMILA VALCÁRCEL AMAYA**

**Monografía para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Tutor Académico
Dr. Rodrigo Arturo Zárate Torres**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ 2012**

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado en primer lugar a Dios, pues abrió el camino para poder iniciar y culminar este proceso, el cual, me permitió crecer como persona y como profesional.

En segundo lugar, a mi familia, iniciando con mis padres quienes se esforzaron y apoyaron incondicionalmente para el logro de mis sueños. Por ellos aprendí el valor de aprender y de ser una persona que actué conforme a sus valores siempre respetando el entorno en donde vive. Ellos siempre serán mi modelo a seguir para alcanzar mis sueños.

Luego a mi tía, quien siempre ha sido como mi segunda mamá, me ha apoyado y acompañado en todos los procesos que he iniciado a lo largo de mi vida. A Nico, quien aunque es el menor de la familia por el he recordado cuales son las bases iniciales para poder crecer como persona.

Por último, a mis abuelos quienes siempre serán seres vitales en mi vida pero que no pueden acompañarme físicamente en el cierre de mi carrera académica, pero sé que donde están pueden observarme y acompañarme.

María Camila Valcárcel Amaya

Más que dedicar esta tesis, quiero dedicarle este logro alcanzado:
A Dios que siempre ha iluminado y llenado mi vida de bendiciones,
A mis padres quienes se han esforzado y me han apoyado en todo momento,
A mis hermanitas a las que les exijo para que sean mejores cada día,
A mi abuelita que siempre ha estado pendiente de mí,
A Stephen que ha sido mi apoyo y mi grata compañía,
A mi compañera de tesis María Camila, que desde el inicio de la carrera ha sido mi gran amiga y me ha ayudado cuando lo he necesitado;
A mis amigas y amigos quienes fueron parte importante de este proceso;
A mi familia Views Colombia, por haberme permitido aprender y crecer tanto personal como profesionalmente...

Leidy Marcela Rosero Suarez.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por brindarnos la sabiduría para elegir el camino que tomarían nuestras vidas; la paciencia en los momentos difíciles y el amor por lo que haremos como futuras profesionales.

Agradecemos a nuestras familias por acompañarnos y apoyarnos en nuestro proceso de aprendizaje; puesto que valoramos el esfuerzo y la confianza que depositaron en nosotras.

Por último, agradecemos a la Universidad; puesto que fue el espacio donde crecimos y conocimos grandes personas, grandes amigos y grandes profesionales que fueron ejemplo e inspiración para culminar este proceso, como el Profesor Rodrigo Zárate quien con su carisma nos motivó e impulsó cuando acudíamos a él y al Profesor Carlos Largacha quien nos mostró la Gerencia Humanista como una nueva forma de gerencia.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| GLOSARIO | 8 |
| RESUMEN | 9 |
| ABSTRACT | 9 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 3. OBJETIVOS | 12 |
| 3.1. Objetivo general:..... | 12 |
| 3.2. Objetivos Específicos:..... | 12 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 5. MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 5.1. LIDERAZGO | 14 |
| 5.1.1. ESTILOS DE LIDERAZGO..... | 20 |
| 5.1.1.1. LIDERAZGO DE RASGOS | 21 |
| 5.1.1.2. LIDERAZGO SITUACIONAL | 24 |
| 5.1.1.3. LIDERAZGO CARISMÁTICO | 28 |
| 5.1.1.4. LIDERAZGO DE TRANSACCIONAL..... | 30 |
| 5.1.1.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL..... | 33 |
| 5.1.1.6. LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS | 39 |
| 5.1.1.7. LIDERAZGO AFECTIVO | 40 |
| 5.1.1.8. INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL) | 43 |
| 5.1.1.9. LIDERAZGO DE NIVEL 5 | 44 |
| 6. GERENCIA HUMANISTA..... | 47 |
| 6.1. GERENCIA | 47 |
| 6.2. HUMANISMO | 48 |
| 6.3. HUMANISMO EN LA EMPRESA..... | 50 |
| 6.4. GERENCIA PARTICIPATIVA | 53 |
| 6.5. GERENCIA HUMANISTA CUANTICA..... | 55 |

| | |
|---|----|
| 6.6. GERENCIA HUMANISTA..... | 55 |
| 6.7. MODELO INTEGRADO DE GERENCIA HUMANISTA | 58 |
| 7. ANALISIS LITERARIO | 61 |
| 8. CUADRO RESUMEN..... | 63 |
| 9. CUADRO COMPARATIVO | 70 |
| 10. METODOLOGÍA | 72 |
| 11. RESULTADOS..... | 78 |
| 12. CONCLUSIONES | 88 |
| 13. RECOMENDACIONES | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 91 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica 5. 1 Modelo del liderazgo situacional | 26 |
| Gráfica 5. 2. Factores de modelo de liderazgo situacional y una estructura de interacciones..... | 27 |
| Gráfica 5. 3. Grupos claves de datos de Robert House..... | 29 |
| Gráfica 5. 4. Modelo Full range of leadership | 35 |
| Gráfica 5. 5 Niveles de Liderazgo | 46 |
| Gráfica 6. 1 Pirámide de las Necesidades de Maslow | 51 |
| Gráfica 6. 2 Modelo Integrado de la Gerencia Humanista | 58 |
| Gráfica 11. 1 Muestra total por Edad | 78 |
| Gráfica 11. 2 Muestra total por Género..... | 79 |
| Gráfica 11. 3 Muestra total por Nivel de Estudio..... | 79 |
| Gráfica 11. 4 ¿Cómo se refiere a las personas que están a su cargo? | 82 |
| Gráfica 11. 5 ¿Considera necesario empoderar o ceder el poder a sus colaboradores? | 82 |
| Gráfica 11. 6 ¿Con qué frecuencia involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones? | 83 |
| Gráfica 11. 7 Nivel de importancia de conceptos..... | 84 |
| Gráfica 11. 8 Nivel de importancia de características. | 85 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 5. 1 Supuestos contrastantes: Modelo organizacional de los siglos XX y XXI. | 31 |
| Tabla 5. 2 El Yin y el Yang del Nivel 5..... | 45 |
| Tabla 8. 1 Resumen Liderazgo y Gerencia..... | 63 |
| Tabla 9. 1 Cuadro de Semejanzas y Diferencias entre Gerencia Humanista y Liderazgo Transformacional..... | 71 |
| Tabla 10. 1 Ponderación de respuestas a preguntas cuatro y cinco..... | 77 |

GLOSARIO

AMERICAN HUMANIST ASSOCIATION: Asociación enfocada en defender los valores progresistas y de igualdad humana.

CAMBIO: Se refiere a un estado de modificaciones del entorno, que surgen como respuesta a algo que no está funcionando adecuadamente en el corto plazo.

EMPODERAR: Facultar a otra persona para realizar una actividad teniendo como base la confianza.

GERENCIA: Se refiere a todas las actividades dentro de una organización que están enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

HUMANISMO: Corriente orientada a defender los valores y la dignidad humana.

LIDERAZGO: Capacidad de una persona de inspirar y comunicar un mensaje a sus seguidores.

STAKEHOLDERS: Se refiere a los grupos de interés que posee la empresa, es decir, quienes son afectados o pueden afectar el desarrollo organizacional.

THE HUMANISTIC MANAGMENT NETWORK: La red de Gerencia Humanista es “una red internacional, interdisciplinaria e independiente que promueve el desarrollo de un sistema económico al servicio de la dignidad humana y el bienestar.” (The Humanistic Management Network)

TRANSFORMACIÓN: Modificaciones en el entorno que se realizan constantemente por la necesidad de mejora continua y optimización.

RESUMEN

La Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional son teorías que buscan la integración del ser humano a las organizaciones; teniendo como elementos comunes: La dignidad humana, la ética, los valores, el empoderamiento, la otredad y la preocupación por el bienestar del equipo de trabajo; sin dejar de lado el ser de la organización.

Al identificar la posible complementariedad de estos dos conceptos académicos se realizará una investigación teórica y práctica orientada al sector financiero colombiano.

ABSTRACT

Humanistic Management and Transformational Leadership are theories that integrate the human being to the organizations; having as common elements: Human dignity, ethics, values, empowerment, otherness and concern for the welfare of the team, without forgetting the goal of the organization.

By identifying the possible complementarity of these two academic concepts will realize a practical and theoretical research about Colombian financial sector.

1. INTRODUCCIÓN

A través de los años se puede evidenciar la tendencia en las teorías administrativas a incluir al ser humano como elemento estratégico de las empresas; por tal razón las personas en la actualidad están en búsqueda de organizaciones innovadoras que implementen nuevas formas de gerenciamiento que logren el desarrollo y la sostenibilidad de estas a futuro. De esta necesidad de cambio, surgen prácticas administrativas como son la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional, las cuales, serán objeto de estudio en este trabajo de grado.

Para el desarrollo de lo anterior, primero, se realizó el Marco Teórico, el cual, incluye la conceptualización y descripción de las teorías postuladas por diferentes autores especializados en cada uno de los temas; segundo, se identificó las semejanzas y diferencias entre los conceptos estudiados; por último, se creó y aplicó un instrumento a personas del sector financiero, este es considerado la base para la construcción de un modelo que permita identificar la aplicación de la Gerencia Humanista y/o Liderazgo Transformacional en las organizaciones.

Por último, los conceptos estudiados tienen características comunes que por ende los hacen complementarios y aplicados en conjunto.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el estudio de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional en el ámbito académico y profesional; y la línea de investigación “Entrepreneurship - Liderazgo” de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad EAN, se observa que estas dos prácticas tienen elementos comunes, por esta razón, se ha generado la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es la complementariedad de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional como factor del desarrollo organizacional?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Estudiar la aplicación y el impacto de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional en el desarrollo de las grandes empresas del sector financiero en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar la relación entre la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional.
- Indagar la posibilidad de aplicar la Gerencia Humanista en una organización con Liderazgo Transformacional o viceversa.
- Formular las bases de un modelo en el cual se involucren las características comunes de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional para la aplicación organizacional.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta monografía está orientada para estudiar el impacto de la gerencia humanista y el liderazgo transformacional, como herramientas en auge utilizadas para el desarrollo empresarial, lo anterior, nos permitirá desarrollar las competencias investigativas, interpretativas, propositivas y argumentativas; de igual forma, los temas propuestos son necesarios y aplicables para nuestro desempeño como futuras empresarias exitosas.

Cabe resaltar que la importancia de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional se fundamenta en dos aspectos: El primero, en el auge que están tomando estos temas por las necesidades que existen de otredad y sostenibilidad y segundo; por la poca existencia de autores que se enfoquen a estudiar y analizar el impacto de estos temas en conjunto en las organizaciones actuales.

De otra parte, la investigación le permitirá a la Universidad EAN corroborar la importancia de estas unidades de estudio en el proceso educativo de los estudiantes de todas las carreras profesionales, puesto que, los temas expuestos muestran las características y las prácticas que debe tener un gerente para lograr que su organización sea un agente de cambio en la sociedad, de manera sostenible y responsable socialmente.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. LIDERAZGO

El término liderazgo proviene de la palabra leadership y del verbo “*lead*” que significa dirigir o guiar. A partir de su experiencia autores como: Douglas McGregor, Warren Bennis, Bernard Bass, Roach y Behling, Idalberto Chiavenato, Ralph Stogdill, Henry Mintzberg, John Kotter, Peter Senge, Peter Drucker, Dave Ulrich, Jim Kouzes y Barry Posner; lo han conceptualizado de la siguiente manera:

- Douglas McGregor, economista Estadounidense propone que “El liderazgo no es una propiedad del individuo, sino una relación compleja entre variables”; (McGregor, 2007, pág. 250) las cuales fueron determinadas por estudios que se realizaron desde 1930 y fueron resumidas así:
 - “Las características del líder;
 - Las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores;
 - Las características de la organización, tales como propósito, su estructura, la naturaleza de las tareas a desempeñarse;
 - El entorno social, económico y político” (McGregor, 2007, pág. 250)

- Bennis, escritor Estadounidense (1959) afirma que es “El proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 7)
- Según Bernard Bass, psicólogo Estadounidense (1985); y Tichy y Devanna escritores Estadounidenses (1986); es la forma de “transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular a los seguidores para alcanzar esas metas” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 7)
- Roach y Behling (1984) postulan que es “el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)
- Idalberto Chiavenato; psicólogo, filosofo y administrador Brasileiro; lo define desde varias perspectivas que son: “como fenómeno de influencia interpersonal; como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo; como proceso de reducción de la incertidumbre; como relación funcional entre líder y subordinados; como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación” (Chiavento, 2006, pág. 104)
- Ralph Stogdill, investigador Estadounidense señaló cinco aspectos que los líderes deben tener: “Inteligencia y erudición, rasgos físicos, personalidad, condición social y experiencia y orientación a la tarea” (Silva)
- Henry Mintzberg, profesor Canadiense postuló que “el liderazgo dispone metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones que han

determinado de antemano lo que la organización puede hacer, y, en cierta medida lo que debe hacer. El liderazgo crea y moldea una organización conformando, en pensamiento, sentimiento y costumbre, las premisas de valor de la política” (Mintzberg, 1991, pág. 48)

- John Kotter, ingeniero y profesor Estadounidense considera que el liderazgo se caracteriza porque busca producir el cambio mediante el desarrollo de estrategias y de una visión a futuro, la cual debe comunicarse y explicarse motivando e inspirando a las personas para actuar, de tal forma que la hagan propia. (Yukl, 2002, pág. 6)

- Dave Ulrich, escritor y profesor Estadounidense, reconoce que el liderazgo “representa la manera en que la firma conforma, comunica y se compromete en cierta dirección” (Ulrich D. , 1997, pág. 126) por esta razón el líder debe ser quien sea capaz de reunir, organizar y coordinar los recursos de tal forma que, la empresa pueda reaccionar positivamente frente a los cambios del mercado, posicionarse día a día en la industria y conservar el propósito con el que fue creada. (Ulrich, 2000)

- Peter Senge, científico americano quien afirma que "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades". (Anónimo, 2011)

- Peter Ferdinand Drucker, abogado y tratadista austriaco, relata que después de haber trabajado en diferentes organizaciones identificó que:

Existen líderes natos; no existe una personalidad orientada al liderazgo, ni un estilo de liderazgo, ni rasgos del liderazgo; además que todos los líderes tienen formas de pensar, ser y expresarse totalmente diferentes. (Drucker, pág. 2) Por lo anterior, este autor resumió su pensamiento del liderazgo en las siguientes premisas:

- “La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores;
 - Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire, es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido;
 - Los líderes son muy visibles, por consiguiente, establecen ejemplos;
 - El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad” (Drucker, pág. 3)
-
- Jim Kouzes y Barry Posner, escritor e investigador Estadounidense respectivamente, argumentan que el “liderazgo es una relación recíproca entre los que escogen ejercer liderazgo y los que deciden seguirlos. Cualquier discusión de un tema tiene que prestar atención a la dinámica de esta relación” (Fischer) Es decir, cada seguidor de acuerdo a las características de su líder, deciden seguirlo o no. Estos autores a partir de sus investigaciones concluyeron que las cualidades que más buscan los seguidores en sus líderes son: Honestidad, orientación al futuro, competencia y que sean inspiradores.
 - Por último se ha definido “en términos de la relación de poder que existe entre el líder y el seguidor” (Northouse, 2001, pág. 2)

Es conveniente resaltar que no hay una única definición para esta palabra, pero si es claro que intrínsecamente tiene características comunes como: “El liderazgo es un proceso, el liderazgo involucra influencia, el liderazgo ocurre dentro de un contexto de grupo y el liderazgo involucra el cumplimiento de un objetivo” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007), es decir, que el liderazgo implica: la relación entre un líder y un seguidor; la construcción de equipos cohesivos y orientados a las metas; la motivación humana vista desde el deseo de llevar a otros a satisfacer sus necesidades y a cumplir con las metas que se propone; y la capacidad de motivar a otros para actuar. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

Además, al ser el liderazgo “un proceso de influencia social compartido entre todos los miembros del grupo” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 10); conlleva a que la existencia de los líderes dependa de los seguidores, pues estos son los que apoyan y siguen sus objetivos. “La diferencia entre el rol del líder y el seguidor no significa que la persona no se pueda desempeñar como líder o seguidor, al mismo tiempo” (Yukl, 2002, pág. 4)

De otra parte, para comprender a profundidad el liderazgo, se debe entender el poder y la influencia; que son definidos por la Real Academia Española como: “Tener expedida la facultad o potencia de hacer algo” (RAE) y como “la persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja, favor o beneficio”, (RAE) respectivamente. Cabe resaltar que el poder y la influencia pueden ser usados por los líderes para alcanzar sus objetivos, pero además hay que reconocer que la palabra liderazgo consigo “involucra los aspectos racional y emocional de la experiencia humana” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 8), puesto que las personas son tanto racionales como emocionales y los líderes pueden utilizar estrategias de este tipo para influir positiva o negativamente sobre un seguidor o un grupo; por tanto, el líder en el ejercicio de sus funciones debe tener presente

un equilibrio entre su parte racional y emocional; debido a que al enfrentarse al proceso de toma de decisiones o a empoderar a otros requiere de una posición objetiva e imparcial, que involucre a sus seguidores, reconociendo que son personas y no recursos. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

De otra parte, es importante diferenciar los conceptos liderazgo – administración y seguidor – subordinado, teniendo en cuenta que están intrínsecos en las organizaciones. En la primera relación, de acuerdo con Bennis, (1985); Zaleznik, (1983) quienes consideran que “los líderes hacen lo correcto, en tanto que los gerentes hacen las cosas bien” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 12). Por lo anterior, es relevante identificar que un líder está orientado a pensar a largo plazo, innovar, desarrollar, inspirar, desafiar, cambiar, renovar, transformar, motivar, empoderar, entre otros; mientras que el administrador se orienta a pensar a corto plazo, evaluar, medir, controlar, planear, regular, mantener, limitar, coartar, entre otros. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

En contraste, la última relación caracteriza al seguidor porque reconoce que el líder es el único mecanismo que dirige sus actividades en el trabajo; mientras que el subordinado se denota como alguien al que sus actividades de trabajo, para un grupo o organización, son directas y evaluadas por el líder focal” (Yukl, 2002, pág. 8)

Por último, los términos mencionados anteriormente no se consideran buenos ni malos, sino que están orientados al logro de diferentes propósitos y son necesarios en las organizaciones. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

Para el desarrollo de este trabajo de grado se utilizarán como referentes algunos estilos de liderazgo que fueron predecesores y tuvieron gran influencia en el desarrollo del liderazgo transformacional, los cuales se analizarán a continuación.

5.1.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

De acuerdo al capítulo anterior se concluyó que el liderazgo es un término amplio, el cual ha sido tema de diversas investigaciones, que han tenido como resultado el desarrollo de teorías orientadas a la aplicación del mismo en las organizaciones. A continuación se describirá el enfoque principal de cada una de los estilos de liderazgo y luego se profundizará sobre las características y modelos desarrollados por cada uno de los autores.

- Liderazgo de rasgos: Postula que cada persona tiene rasgos de personalidad que hacen que se comporte de cierta manera.
- Liderazgo situacional: Como su nombre lo indica, la persona reacciona de acuerdo a los hechos o situaciones que este enfrentando en un momento determinado.
- Liderazgo Carismático: Esta orientado al líder que con sus conductas sirve de ejemplo a sus seguidores, convirtiéndolo en un ser excepcional.
- Liderazgo Transaccional: Se enfoca en la relación contractual que existe entre el líder y el seguidor, teniendo como fundamentos la recompensa y el castigo.
- Liderazgo Transformacional: Es un estilo que al anteponer las necesidades, motivaciones, valores de los individuos; transforma positivamente el actuar y el ser de los miembros de la organización.

- Liderazgo Basado en Resultados: Determina que un líder efectivo es aquel que está en capacidad de unir sus atributos para el logro de los resultados organizacionales.
- Liderazgo Afectivo: Esta enfocado a en la unión y aplicación de 6 estilos de liderazgo que son: Coercitivo, autoritario, Afiliativo, democrático, marcapasos y Coaching; que deben ser aplicados de acuerdo a la situación a la que se enfrente el líder.
- Inventario de Practicas de Liderazgo: Es un estudio que evalúa lo que esperan los seguidores de sus líderes.
- Liderazgo de Nivel Cinco: Se basa en la transformación de una empresa buena a una empresa excelente; teniendo como fundamento la existencia de cinco niveles donde el quinto es ideal para las organizaciones.

5.1.1.1. LIDERAZGO DE RASGOS

El liderazgo de rasgos tiene como premisa que los “líderes nacen, no se hacen”, (Silva) dicha frase originó varias investigaciones, que trajeron consigo teorías como la del gran hombre, primera teoría formal de liderazgo, que indagaba los atributos físicos e intelectuales de las personas, buscando características que fueran un patrón para reconocer a un líder dentro de un grupo; además tenían como hipótesis que “los líderes y los seguidores eran distintos”. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 158)

Stogdill, uno de los investigadores, concluyó que “los líderes no eran cualitativamente diferentes de los seguidores” (Hughes, Ginnett, & Curphy,

2007, pág. 158) y que algunas características propias de las personas influían en el éxito o fracaso del liderazgo.

Al hablar del liderazgo de rasgos, es relevante entender los términos personalidad y rasgos, que son definidos así:

- De acuerdo con Robert Hogan, psicólogo Americano, personalidad es un término “bastante ambiguo y tiene al menos dos significados distintos” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 159) que son: Primero, “la impresión que una persona hace de otra” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 159) o también denominada reputación social por el autor, la cual refleja lo que una persona observa de otra solo con sus ojos; y segundo, “estructuras y procesos subyacentes e invisibles dentro de una persona que explican por qué nos comportamos como lo hacemos”, (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 160) es decir las reacciones que cada persona tiene en diferentes situaciones.
- Según la Real Academia Española la palabra personalidad es definida como una “el conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas” (RAE)
- También es definida como “patrones de comportamiento distintivos entre situaciones” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 162)
- De otra parte, Hogan define rasgos como las “regularidades o tendencias recurrentes en el comportamiento de una persona” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 160)
- Según la Real Academia Española los rasgos son una “peculiaridad, propiedad o nota distintiva” (RAE)

Los conceptos planteados anteriormente se convierten en la base de la teoría del liderazgo de rasgos, puesto que estos soportan la premisa de que cada persona tiene comportamientos diferentes respecto a otra, lo cual es conocido como *rasgos de personalidad*; dicho comportamiento también está determinado por factores externos a los que se ven expuestos tanto el líder como el seguidor, los cuales son denominados *factores situacionales*. Además es claro que el líder puede utilizar esta teoría para alcanzar las metas y éxito de la organización; identificando a las personas con rasgos deseables y eligiéndolas para desempeñar papeles funcionales dentro de la empresa; puesto que, como Robert Hogan afirma, las personas pueden enfrentarse a *situaciones débiles* o no familiares y ambiguas o *situaciones fuertes*, políticas organizacionales, demandas o reglas. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

Dentro del liderazgo de rasgos encontramos el modelo de cinco factores de personalidad: el lado amable de la personalidad; el cual fue desarrollado en 1915 por Webb y comprobado por Thurstone en 1934. De acuerdo con lo expuesto por Richard Hughes (2007) en su libro "liderazgo" este modelo surgió de la necesidad de unificar los diferentes rasgos que identificaban en los miembros de un grupo, lo cual concluyo en cinco dimensiones que son:

- **Escrupulosidad:** Caracteriza a las personas que tienen dominio sobre un grupo, confianza en sí mismo, necesidad de poder, competitividad.
- **Empatía:** Describe a aquellos individuos que son sociables, sensibles, con necesidad de afiliación, optimistas y comprensivos.
- **Confiabilidad:** Define a las personas que son prudentes, cumplen sus compromisos, prefieren planificar sus actividades, gustan de las estructuras y no buscan conflictos con otros.

- **Ajuste:** Se refiere a los seres que buscan mantener una estabilidad emocional, manejan autocontrol, son tranquilos y no asumen los errores personalmente.
- **Apertura a la experiencia:** Reúne a aquellas personas que son intelectuales, de mente abierta, curiosos y enfocados al aprendizaje.

Por último, la utilidad de este modelo se refleja en que permite determinar cuál es la tendencia de comportamiento del líder y del seguidor y comprender las diferencias que existen en la personalidad de los miembros de un equipo. Cabe resaltar que “los rasgos de personalidad tienden a ser estables con los años y las manifestaciones o rasgos de comportamiento ocurren un tanto de manera automática, es en extremo importante que los líderes y los futuros líderes, que tengan una percepción de sus personalidades” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 166). De acuerdo a lo anterior en la grafica “Los bloques de construcción de las habilidades” el líder puede identificar que elementos propios se pueden modificar.

5.1.1.2. LIDERAZGO SITUACIONAL

La teoría del liderazgo situacional propone que los comportamientos y actuaciones, tanto de los líderes como de los subordinados, se ven directamente afectadas por la situación que estén enfrentando, es decir que “diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo” (Northouse, 2001, pág. 55) por esta razón, para ser un líder efectivo debe adaptar su estilo, de acuerdo con los requerimientos que exija la situación.

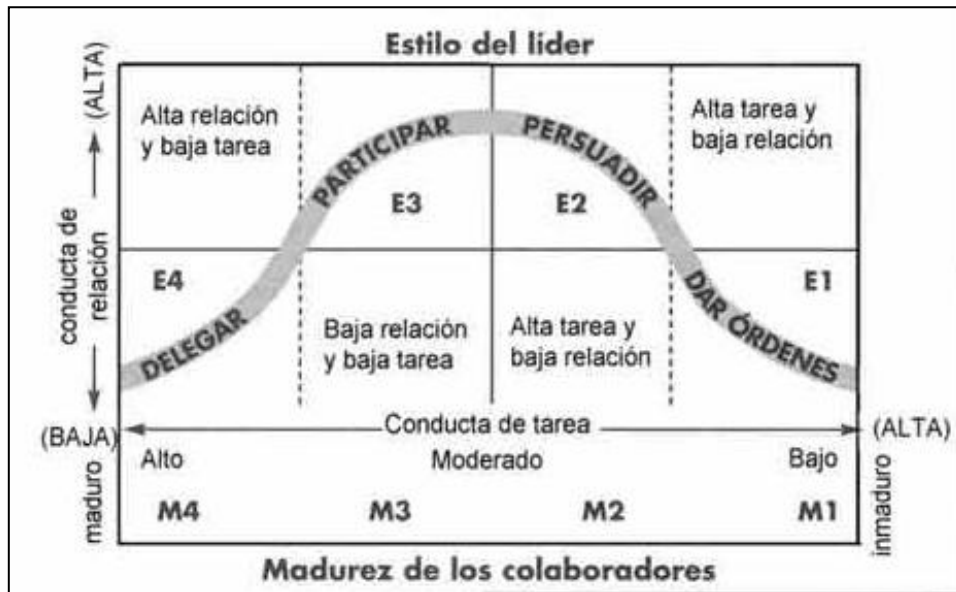
Esta teoría tiene como antecedentes los estudios realizados por varios investigadores, como Robert Schuller, Robert Keidel, Murphy, Person, Spiller,

quienes identificaron que “los grandes líderes surgían de manera típica durante las crisis económicas, los levantamientos sociales y las revoluciones. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 330) Lo cual los llevo a concluir que los líderes no nacen, de lo contrario se hacen, puesto que, dependiendo de la situación que se presente surgen líderes que no se habían visto anteriormente.

Dentro del liderazgo situacional se identifica la “Ingeniería situacional”, la cual propone que aunque los comportamientos de los líderes y seguidores se ven afectados por la situación, pocos reconocen que el cambiar este factor permitirá modificar sus conductas. El líder puede iniciar la evaluación del proceso identificando cuales son los puntos críticos, las razones y posibles consecuencias que se tendrán si se continua en la misma situación.

Complementando lo dicho anteriormente Hersy y Blanchard en 1969 decidieron realizar estudios sobre el comportamiento y las reacciones de los líderes al tratar con sus seguidores; de aquí surgió el modelo de liderazgo situacional, el cual postula dos categorías relacionadas con el comportamiento del liderazgo, que son: Comportamiento de la tarea, que es cuando el líder le dice a sus seguidores qué, quién, dónde, cómo y cuándo debe realizar una tarea y el comportamiento de relaciones que se refiere a la comunicación que tiene el líder con su seguidor, al darle a entender la importancia de realizar la tarea de la forma adecuada tanto para él, como para el equipo trabajo y la organización. Este modelo muestra la efectividad del liderazgo a largo plazo y es de gran utilidad porque dependiendo de la situación y del comportamiento se puede afianzar la relación líder – seguidor. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

Gráfica 5. 1 Modelo del liderazgo situacional

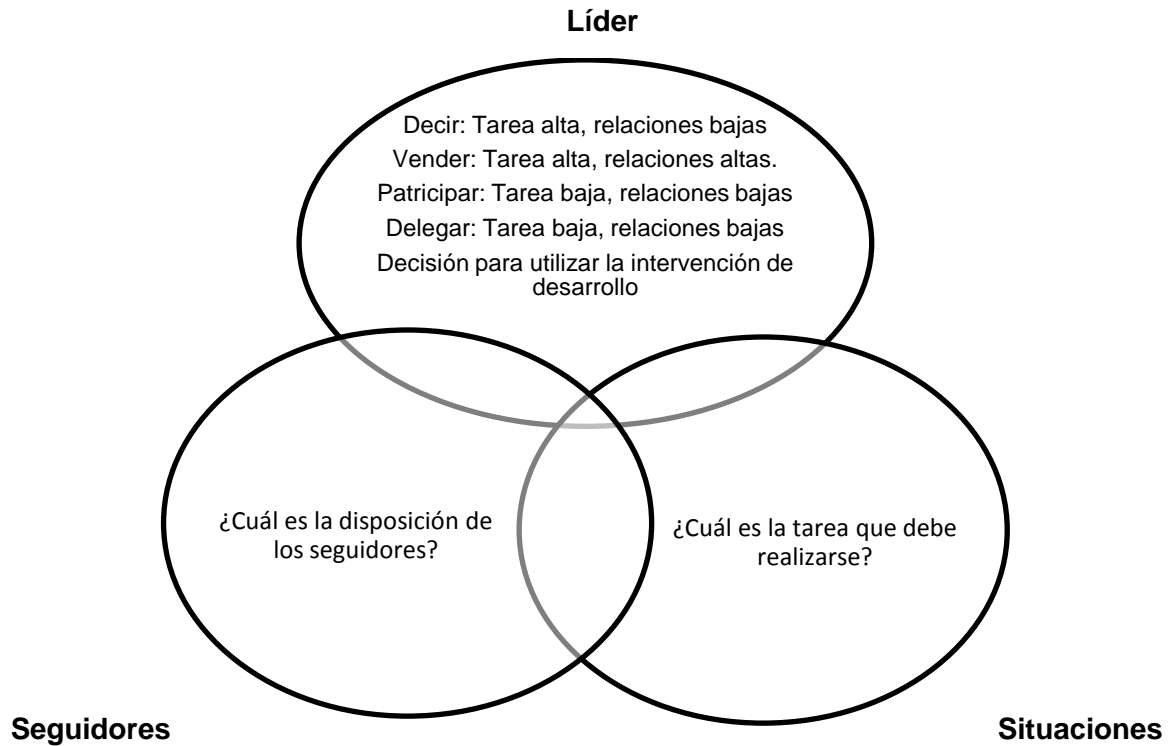


Fuente: <http://www.projectcoaching.es/estilos-de-liderazgo-claves-practicas-del-liderazgo-eficaz/>

Pasos para la aplicación del modelo situacional:

1. Identificar las características y competencias del seguidor al momento de asignar una tarea específica.
2. Ubicar el nivel de disposición del seguidor R4 (alto), R3 y R2 (moderado) y R1 (bajo).
3. Trazar una línea vertical hacia la curva ubicando la intersección de la línea proyectada con la gráfica.
4. Identificar si las conductas de tareas y relaciones son altas o bajas; para determinar el comportamiento que debería tener el líder con el seguidor.

Gráfica 5. 2. Factores de modelo de liderazgo situacional y una estructura de interacciones



Fuente: (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

De igual forma es importante que los líderes y seguidores entiendan que “la situación no está establecida en concreto” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, pág. 355), convirtiéndose esta premisa en la base para la aplicación de la “Ingeniería Situacional” en cualquiera de los contextos, obteniendo con esto resultados más productivos. Puesto que, tanto el líder como los seguidores, se harán cuestionamientos y harán propuestas sobre cómo mejorar y crear un ambiente de trabajo agradable.

5.1.1.3. LIDERAZGO CARISMÁTICO

La palabra carismático proviene del griego charisma que significa “don abundante concedió por Dios a una criatura” (Lussier, 2002, pág. 357) o que también fue definido por Gary Yukl en su obra “Leadership in organizations” como “el proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de las organizaciones para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales”.

Este estilo de liderazgo fue postulado por el sociólogo Alemán Max Weber en la década de los cuarenta, él buscaba identificar la percepción que tenía el seguidor sobre las formas de influencia que utilizaba el líder. Weber reconoció 5 elementos que caracterizan este estilo de liderazgo, los cuales son resumidos por el European Institute for Leadership que son:

- Una persona con características excepcionales;
- Surgen en una situación de crisis social o desesperación;
- Proponen ideas que generan soluciones radicales a las crisis;
- Los seguidores creen que el líder tiene poderes “únicos”; y
- Demuestran con hechos repetitivos sus características excepcionales.

De otra parte, Robert House profesor estadounidense, en 1977 propone que los líderes carismáticos se caracterizan, se comportan e impactan sobre sus seguidores de la siguiente forma:

Gráfica 5. 3. Grupos claves de datos de Robert House

| CARACTERISTICAS | CONDUCTAS | IMPACTO EN LOS SEGUIDORES |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Dominación• Autoconfianza• Necesidad de influir• Convicción moral | <ul style="list-style-type: none">• Servir de ejemplo• Construir imagen• Articular metas• Demostrar confianza | <ul style="list-style-type: none">• Generación de autoestima• Aceptación de metas• Sentimiento de potenciación |

Fuente: Presentación European Institute for Leadership

Por último, Conger y Kanungo, profesores Canadienses desarrollaron la teoría sobre el proceso de la influencia carismática, la cual se divide en tres fases que son:

- **Evaluación del status quo:** Identifica los recursos del entorno, las limitaciones y las necesidades de los miembros del equipo.
- **Formulación de los objetivos organizacionales:** Formulación y articulación de una visión inspirada de acuerdo a los resultados obtenidos en el paso anterior.
- **Conseguir el logro:** A través del ejemplo y el riesgo se construye confianza y motivación entre los miembros.

De otra parte, Robert Lussier resume las siguientes características de los líderes carismáticos, que son:

- Visión de futuro;

- Habilidades de comunicación excepcionales;
- Confianza en sí mismo y convicción moral;
- Capacidad para inspirar confianza;
- Orientación al riesgo;
- Gran energía y orientación a la acción;
- Base de poder fundada en las relaciones;
- Conflicto interno mínimo;
- Delegación de poder en los demás;
- Personalidad autopromovida

5.1.1.4. LIDERAZGO DE TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional, surge como resultado de los estilos de liderazgo y teorías que se habían expuesto anteriormente por autores como Douglas McGregor y Hollander, que postularon lo siguiente:

1. Douglas McGregor planteó la teoría X y Y, que replanteó los pensamientos acerca de la administración, respondiendo preguntas sobre la motivación y relación del empleado con la organización. (McGregor, 2007). Este modelo comparó las empresas del siglo XX versus las del siglo XXI, obteniendo los siguientes hallazgos:

Tabla 5. 1 Supuestos contrastantes: Modelo organizacional de los siglos XX y XXI.

| Supuesto sobre: | Supuestos que caracterizan a las organizaciones del Siglo XX | Supuestos que caracterizan a las organizaciones del Siglo XXI |
|-----------------|---|--|
| Personas | Teoría X: Las personas son un costo que debe monitorearse y controlarse. | Teoría Y: Las personas son un activo que debe valorarse y desarrollarse. |
| Trabajo | Segmentado, basado en la industria y tareas individuales. | Colaborador, proyectos basados en el conocimiento. |
| Tecnología | Tecnología de diseño para controlar el trabajo y minimizar el error humano. | Tecnología de información, con sistemas sociales para permitir el trabajo basado en el conocimiento. |
| Liderazgo | Gerentes veteranos y expertos técnicos. | Liderazgo distribuido en todos los niveles. |
| Metas | Enfoque unitario en rendimientos para los accionistas | Enfoque multidimensional sobre el valor para múltiples interesados |

Fuente: El lado humano de las empresas; Douglas McGregor; 2007; pág. 369.

- Hollander desarrollo el modelo de intercambio, con base en el modelo de “Unión Bivalente Vertical”, que postula que el liderazgo es una relación contractual y de intercambio entre el líder y el subordinado; donde se definen tanto las recompensas y castigos que de acuerdo a su desempeño el líder le otorgara al subordinado.

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo transaccional es definido como “forma de liderazgo que busca mantener estabilidad en lugar de promover el cambio de una organización, mediante intercambios económico y sociales regulares con lo que se consiguen objetivos específicos tanto para los lideres como

para los seguidores”. (Lussier, 2002, pág. 365) Por lo tanto este estilo de liderazgo se caracteriza por:

- Tener una clara línea de mando donde el subordinado reconoce sus funciones y tareas asignadas.
- El subordinado está motivado por el dinero y demás recompensas que pueda recibir por la tarea cumplida.
- Los castigos no son divulgados oficialmente, por el contrario, los subordinados lo reconocen.
- Los intercambios pueden ser bienes concretos y no incentivos intangibles (visión inspiradora, valores compartidos o vínculos emocionales) (Lussier, 2002)
- El líder no crea vínculos emocionales con sus subordinados.
- El líder no inspira a sus subordinados para que hagan más de lo que podrían hacer.
- Está orientado a obtener resultados a corto plazo.

Por último, en este estilo de liderazgo se identifican dos tipos de comportamiento entre el líder y el subordinado, que son:

- Recompensas contingentes: A partir de los niveles de desempeño el líder recompensa la labor de su subordinado.
- Manejo por excepciones:

- Activo: El líder vigila de cerca el desempeño del subordinado con el objetivo de identificar errores, fallas, irregularidades u otros que lo lleven a corregir a la persona.
- Pasivo: El líder no se preocupa por la vigilancia constante, solo lo hace cuando no se cumplen las tareas asignadas.
- Laissez – Faire: El líder evita cualquier hecho que lo relacione con los resultados de los subordinados; por lo cual se limita a brindar información cuando sea consultada. (Gutiérrez)

5.1.1.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Este estilo de liderazgo es lo opuesto al liderazgo transaccional. Fue postulado inicialmente por Downton en 1973, pero quien dio a conocer el término fue el científico y político James McGregor Burns, y quien presento una teoría formal fue Bernard Bass en 1985. (Zárate, 2010). Burns describe que “los líderes son aquellos individuos que aprovechan las motivaciones de los seguidores en el sentido de alcanzar mejores objetivos tanto del líder como del seguidor” (Northouse, 2001, pág. 132), por otra parte Hughes considera que “sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

Según Rodrigo Zárate, profesor Colombiano, apoyado en la obra leadership de Northouse (2001), “el liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma individuos, que tiene en consideración los valores, la ética, los estándares y las metas a largo plazo; que envuelve el conocer las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como seres humanos completos” (Zárate, 2010, pág. 226)

De otra parte, Bass identificó tres elementos que utilizan los líderes para transformar y motivar a sus seguidores que son:

- Hacerlos conscientes de la importancia de los resultados de la tarea.
- Motivar a los seguidores para que primen los intereses de la organización y del equipo, que los intereses propios.
- Identificar las necesidades más importantes. (Yukl, 2002, pág. 253)

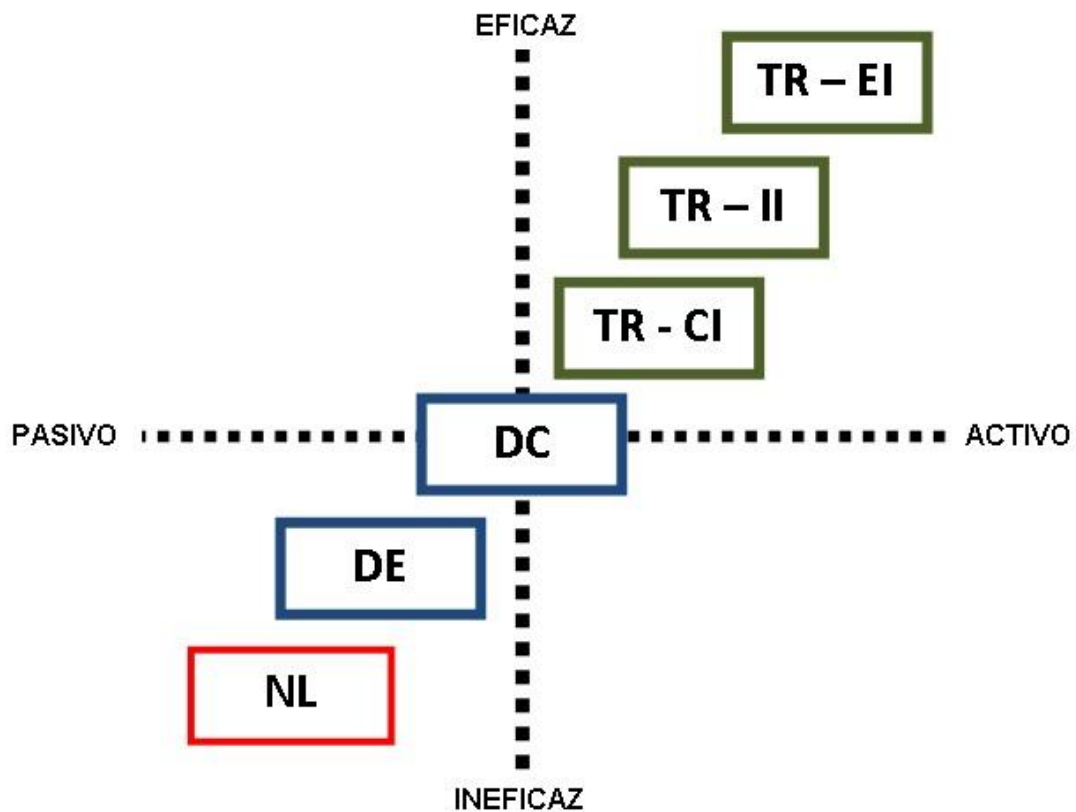
De igual forma Bass postuló cuatro características que tienen los líderes transformacionales que son:

- Tienen sus valores personales claros, convicción frente a ellos y los puede comunicar a sus seguidores, lo cual les permite ser buenos en el proceso de toma de decisiones.
- Los líderes transformacionales mediante su comportamiento logran motivar a sus seguidores.
- Buscan desarrollar nuevas ideas que le permita a sus seguidores tener un crecimiento profesional e intelectual.
- El líder transformacional tiene en cuenta las necesidades de sus seguidores; convirtiéndose en un mentor para ellos. (Zárate, 2010, págs. 228-229)

El estilo de liderazgo transformacional se diferencia del liderazgo transaccional porque genera fuertes vínculos entre el líder y el seguidor; logrando que este se comprometa con la visión organizacional; además motiva a sus seguidores, entendiendo sus necesidades como persona y como profesional (Pirámide de necesidades de Maslow: Necesidad fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de

autorrealización). A partir de estas diferencias Bernard Bass en compañía de Avolio desarrollaron el modelo FRL (Full range of Leadership) que expone las características de cada líder.

Gráfica 5. 4. Modelo Full range of leadership



Fuente: (Northouse, 2001)

Este modelo permite determinar que estilo de liderazgo tiene una persona de acuerdo a sus características, identificando si no es líder, si es líder transaccional o transformacional, según cuatro factores: Eficaz, ineficaz, pasivo y activo. A continuación se profundizará sobre los elementos de este modelo que son:

- Non – Leadership: (No liderazgo) (Northouse, 2001, pág. 137)
 - Laissez – Faire: Se caracteriza por ser una persona indecisa; poco comprometida con las actividades de la organización; no considera pertinente adoptar un estilo de liderazgo; se abstiene de opinar sobre los temas de la empresa y asumir responsabilidades frente a las decisiones de su equipo de trabajo.

- Transaccional:
 - Management by exception passive: (Dirección por excepción pasiva): Se identifica por actuar únicamente en situaciones problema y por tanto le enseña a sus seguidores como actuar solo en caso de que sea necesario; es reactivo a los cambios; mantiene el status quo de su equipo de trabajo.

 - Management by exception active: (Dirección por excepción activa): Se reconoce porque vigila constantemente a su equipo de trabajo minimizando cualquier error; es exigente y riguroso en el cumplimiento de las reglas y de las metas propuestas; su equipo de trabajo mantiene una actitud de prevención y temor a equivocarse.

 - Constructive transaction (Dirección por contingencia): Se caracteriza por acordar recompensas y castigos por los resultados obtenidos con sus subordinados; controla, vigila y verifica que los acuerdos establecidos se cumplan según lo esperado; brinda apoyo y recursos para que las personas pueden conseguir sus objetivos.

- Las 4 l's del liderazgo transformacional:
 - Idealized Influence (Influencia idealizada): Se encuentran aquellos líderes que se convierten en un fuerte modelo para sus seguidores; que tienen altos estándares de moral y ética y que buscan siempre hacer lo correcto; provee a los seguidores con una visión y sentido de misión, además les brinda oportunidades de aprender.
 - Inspirational Motivation (Motivación inspiracional): Estos líderes se caracterizan por transmitir grandes expectativas a sus seguidores, inspirándolos y motivándolos a ser parte del cumplimiento de la visión compartida en la organización; además logran que los miembros de su equipo ubiquen las necesidades del grupo por encima de sus necesidades personales.
 - Intellectual Stimulation (Estimulación intelectual): Este liderazgo estimula a sus seguidores a ser creativos, innovadores, proactivos: logrando el cambio de sus propias creencias y valores de acuerdo a los del líder y de la organización; además permite que los seguidores encuentren nuevas estrategias para el desarrollo de sus actividades diarias o de una situación problema.
 - Individualized Consideration (Consideración individualizada): Este tipo de líderes crean un ambiente de confianza en el que se pueden comentar con tranquilidad las necesidades y preocupaciones de cada uno de los seguidores, sin temor a futuras represarías; desarrolla en sus seguidores altos niveles de potencial y capacidad, además forma, asesora y brinda una retroalimentación para que todos los miembros de su equipo tengan un crecimiento personal y profesional.

De acuerdo con lo anterior, este estilo de liderazgo busca generar transformaciones en la estructura, pensamiento y actuar de las organizaciones actuales; por lo cual Northouse identificó cinco fortalezas que son:

- Ha sido objeto de estudio por varios autores desde su aparición; logrando su aplicación en diferentes organizaciones a través de estudios formales y reconocidos.
- Las personas se atraen por este estilo de liderazgo, porque el líder tiene una visión del futuro en donde tiene en cuenta las necesidades de sus seguidores.
- Reconoce que existe una relación entre el líder y seguidor; y a partir de esta puede identificar las necesidades de ambos. El seguidor se siente parte de este proceso de transformación.
- A diferencia de otros estilos de liderazgo que se basan en el intercambio de recompensas por el logro de objetivos, el liderazgo transformacional se preocupa además por las necesidades y crecimiento personal, profesional de las personas.
- Para el líder priman las necesidades, valores y moral de sus seguidores, buscando obtener altos estándares de comportamiento. (Northouse, 2001, págs. 145-146)

Apoyando y actualizando el modelo de Liderazgo Transformacional se expondrán diferentes teorías como: Liderazgo basado en resultados, liderazgo afectivo, Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) y liderazgo de nivel 5.

5.1.1.6. LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS

Dave Ulrich junto con Jack Zenger y Norm Smallwood desarrollaron este estilo, el cual, tiene como premisa principal que un líder eficaz es aquel que logre juntar los atributos del liderazgo y logre aplicarlos al logro de los resultados organizacionales, es decir:

$$\text{Liderazgo eficaz} = \text{atributos} * \text{resultados (lectura EIL)}$$

A partir de lo anterior, los autores postulan que los atributos del liderazgo pueden dividirse en quienes SON los líderes (rasgos y motivaciones); qué SABEN los líderes (habilidades y destrezas); y qué HACEN los líderes (conductas y competencias). Esta relación de SER+SABER+HACER de los líderes se clasifican en cuatro categorías, que son:

1. Fijar el rumbo.
2. Movilizar la dedicación individual.
3. Generar capacidad organizacional.
4. Demostrar carácter personal.

De otra parte, el enfoque en resultados tiene como premisa la claridad de estos para su alcance; razón por la cual, deben cumplir los siguientes criterios:

- Equilibrados: deben buscar el logro en todas las dimensiones de la organización, no se debe ignorar ninguna de estas.
- Estratégicos: el logro de los resultados debe otorgarle a la empresa una ventaja competitiva y diferenciación en el mercado.

- Duraderos: deben estar definidos al logro a largo plazo.
- Altruistas: el logro de los resultados es para toda la organización no para un área específica.

Los líderes tienen el compromiso de lograr el cumplimiento de estos criterios para el alcance de los resultados en las dimensiones de la empresa que son: Los empleados, la organización, los clientes y los inversionistas. De acuerdo con Dave Ulrich, los líderes pueden resaltar una dimensión más que las demás, lo que deben entender es que no pueden olvidar a ninguna.

5.1.1.7. LIDERAZGO AFECTIVO

Este fue desarrollado y publicado por Daniel Goleman en compañía de Richard Boyatzis y Annie McKee en 2002 en su libro *Primal Leadership*. En este reconoce la existencia de seis estilos de liderazgo, de los cuales cuatro tienen un efecto directo sobre el clima organizacional y los resultados (Goleman, 2009), estos son:

1. Estilo coercitivo: El líder tiene una posición extrema en proceso de toma de decisiones, lo que significa que solo se hace lo que decida el líder. Los subordinados sienten que no respetan sus opiniones, por lo cual, pierden la iniciativa, sentido de pertenencia y compromiso.

Cabe resaltar que, de acuerdo con Goleman, “el estilo coercitivo puede ser utilizado únicamente con extrema cautela en las pocas situaciones en

las que es absolutamente imperativo, como una reestructuración total” (Goleman, 2009, pág. 3).

2. Estilo autoritario: El líder motiva a las personas explicándoles que sus funciones van alineadas a la visión de la organización, es decir reconoce la importancia y razón de cada uno de los cargos. A partir de lo anterior se definen estándares y resultados esperados que se puede reevaluar y retroalimentar.

Este estilo de liderazgo puede ser aplicado en casi todas las situaciones. No es adecuado cuando el líder pertenece a un grupo donde los miembros sean expertos o tengan más experiencia que él.

3. Estilo Afiliativo: Este se basa en la importancia de la gente para el logro de los objetivos organizacionales; razón por la cual “hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos” (Goleman, 2009, pág. 4). El líder busca mantener un clima organizacional donde las personas estén en armonía, contentos y con un alto sentido de pertenencia.

4. Estilo Democrático: El líder al hacer partícipes a los miembros del grupo en la toma de decisiones se crea un ambiente de confianza, confianza y responsabilidad. Las personas al estar informadas sobre la situación y procedimientos de la empresa pueden lograr una posición objetiva en situaciones difíciles.

Este estilo no tiene un efecto tan directo sobre el clima organizacional, puesto que, muchas veces no se logran resultados rápidos y efectivos, mientras se escuchan los puntos de vista de cada persona.

5. Estilo Marcapasos: aquí el líder establece altos estándares de desempeño, llegando a obsesionarse con hacer las cosas mejor y más rápidas. Si algún miembro del equipo no logra con lo esperado, es remplazado por alguien que si pueda cumplir.

Este estilo destruye el clima organizacional, pues el líder no establece en un inicio claramente los estándares, por lo cual, las persona están a la expectativa sobre qué y como desea el líder que sea desarrollada una tarea.

6. Estilo Coaching: El líder tiene la disposición para enseñar y retroalimentar a profundidad sobre las actividades que realiza la persona; identificando las fortalezas y debilidades de cada uno. Es decir “los líderes están dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo se lleva a un aprendizaje a largo plazo” (Goleman, 2009, pág. 7).

Este estilo de liderazgo es poco aplicado y funciona adecuadamente solo si las partes están dispuestas a participar.

De acuerdo con lo anterior, Goleman postula que el líder efectivo es aquel que utilice los seis estilos de liderazgo de acuerdo a las necesidades que demande una situación específica.

5.1.1.8. INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL)

Jim Kouzes y Barry Posner, escritor e investigador Estadounidense, respectivamente; realizaron un estudio durante tres años en Asia, Europa, Australia y Estados Unidos, que tenía como propósito indagar lo que los colaboradores admiran de sus líderes. Este estudio tuvo como resultado la identificación de cinco practicas que son:

- Modelar el camino: Este practica tiene como premisa que la “credibilidad es la base del liderazgo. Las personas no creerán el mensaje a menos que crean en el mensajero”; (Kouzes & Posner, 2003, pág. 4) entendiendo la credibilidad según los autores con dos elementos que son: El decir y el hacer.
Para dar credibilidad a los seguidores, los líderes deben promulgar y demostrar sus valores en la cotidianidad; lo cual a su vez es sinónimo de honestidad. Cabe resaltar que al seguidor identificar esas buenas actitudes y comportamientos en su líder; tendrá comportamientos de honestidad y fidelidad hacia él.
- Inspirar una visión compartida: Los lideres están en la búsqueda del cumplimiento de objetivos y del crecimiento organizacional, por lo que tienen en cuenta lo que puede pasar a futuro; pero es importante que integren a los seguidores en su visión, puesto que de esta manera, ellos

podrán proyectarse e imaginar el cumplimiento de sus propios sueños al alcanzar los de la empresa.

- Desafiar el proceso: “Los líderes también experimentan y asumen riesgos generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de los errores” (Kouzes & Posner, 2003, pág. 5). Los líderes consideran que siempre hay una oportunidad de mejora y por tanto están dispuestos a asumir los cambios, a ser pioneros, a poner en práctica nuevas ideas y a generar nuevas experiencias.
- Habilitar a los demás para que actúen: “Los líderes también fortalecen a los demás aumentando la auto-determinación y desarrollando las capacidades” (Kouzes & Posner, 2003, pág. 6) Los líderes consideran que el trabajo en equipo es importante, por tanto fomentan la colaboración y el apoyo entre los miembros del grupo; lo cual permite que todos los miembros tengan un crecimiento personal y profesional.
- Alentar el corazón: Los líderes deben velar para que exista un clima organizacional ameno, por tanto deben dar ánimo a su equipo de trabajo cuando las tareas asignadas son arduas y reconocimiento por la consecución de un objetivo, puesto que tal como lo reconoce Kouzes y Posner en su libro Inventario de Prácticas de Liderazgo “La escalada a la cima es ardua y empinada. Las personas se agotan, se frustran y se desilusionan. Tienen la tentación de abandonar.” (Kouzes & Posner, 2003)

5.1.1.9. LIDERAZGO DE NIVEL 5

Jim Collins ha sido uno de los autores que ha estudiado y desarrollado el modelo de liderazgo de nivel 5, el cual basa sus esfuerzos en la

transformación de una empresa buena a una empresa excelente, teniendo como motor un líder de nivel 5.

Los líderes de Nivel 5 principalmente se caracterizan por ser “modestos y voluntariosos, tímidos e intrépidos” (Collins, 2005), pero a continuación se expondrán otros factores determinantes expuestos por Jim Collins en su artículo “Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación”, que son:

Tabla 5. 2 El Yin y el Yang del Nivel 5

| HUMILDAD PERSONAL | VOLUNTAD PROFESIONAL |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Demuestra una modestia elocuente y evita la adulación pública; nunca se jacta. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Genera excelentes resultados, un claro catalizador en la transición de bueno a excelente. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Actúa con una callada y serena determinación; se apoya principalmente en estándares inspirados, y no en un carisma inspirador, para motivar. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Demuestra una férrea determinación de hacer lo que sea necesario para producir los mejores resultados a largo plazo, por difícil que sea. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Canaliza la ambición hacia la empresa, no hacia sí mismo; establece sucesores para una grandeza aún mayor en la siguiente generación. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Fija el estándar de construir una empresa excelente para la posteridad; no se contenta con menos. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Mira al espejo, y no por la ventana, a la hora de asignar responsabilidades por los malos resultados; nunca culpa a otras personas, a factores externos o a la mala suerte. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Mira por la ventana, y no al espejo, a la hora de atribuir el mérito por el éxito de la empresa: a otras personas, a factores externos y a la buena suerte. |

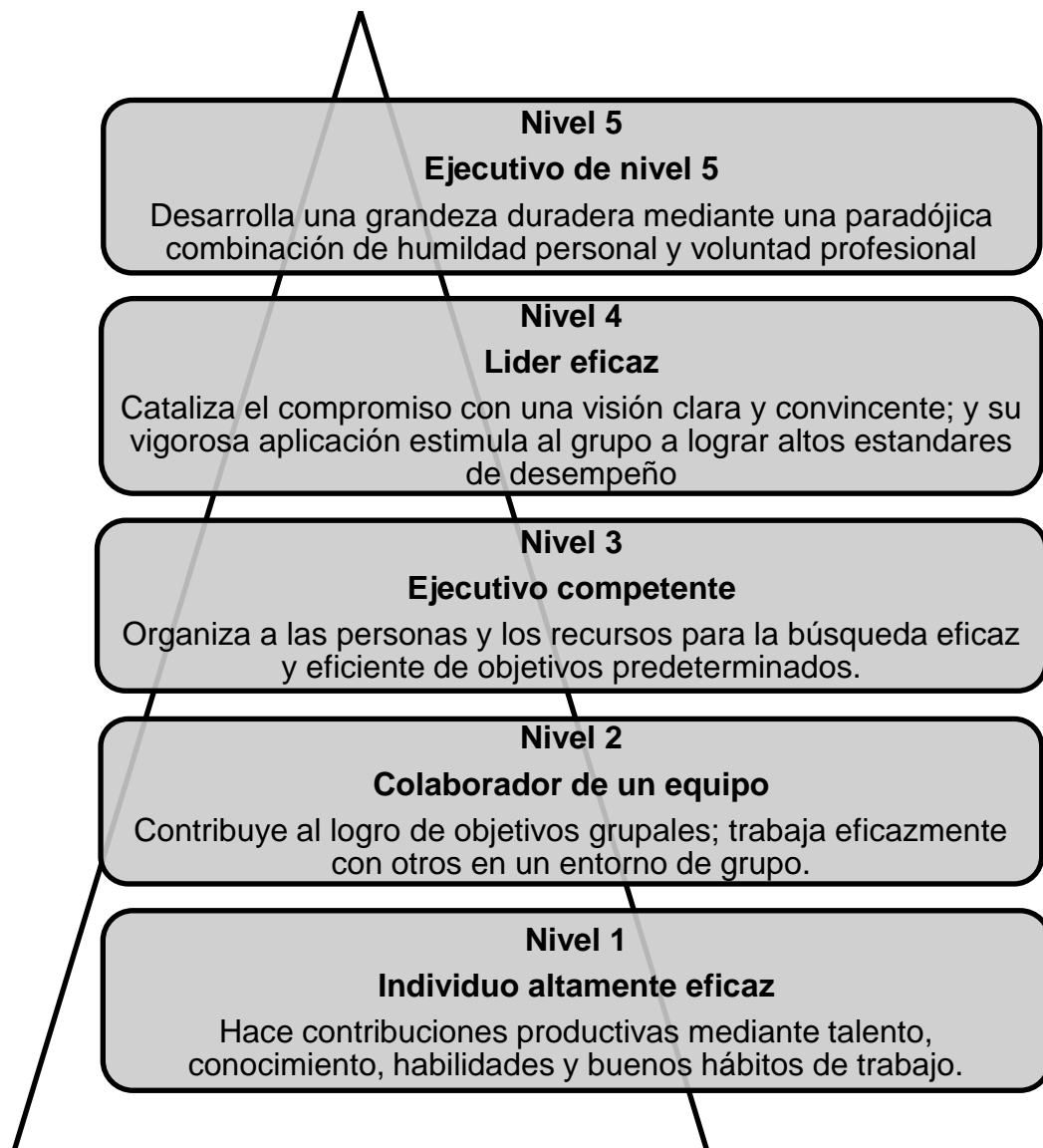
Fuente: Artículo - Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación

Por lo anterior se puede inferir que los líderes de nivel 5 están en búsqueda de resultados sostenibles; están interesados más en el éxito de la organización que en sus logros personales; muestran humildad; son

responsables de las cosas que salen mal, sin echar culpas y da reconocimiento a su equipo de trabajo cuando las cosas salen bien.

A continuación se hará un gráfico que evidencia las diferencias de los líderes desde el nivel 1 al 5.

Gráfica 5. 5 Niveles de Liderazgo



Fuente: Artículo - Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación

6. GERENCIA HUMANISTA

6.1. GERENCIA

Para el desarrollo de este capítulo se utilizará el concepto gerencia como un sinónimo de administración; reconociendo que la brecha que los diferencia es mínima y no afecta la realización de este trabajo.

El término gerencia ha sido un tema de investigación estudiado por varios autores a lo largo de la historia, entre los que se encuentran filósofos, psicólogos, militares, economistas, entre otros; que lo han definido así:

- Frederick Taylor, fundador de la administración científica, considera que el principal objetivo de la administración es “pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción” (Chiavento, 2006, pág. 48) para obtener esto la administración debe aplicar métodos científicos que le permitan establecer estándares tanto para el proceso de producción y de selección de personal. (Chiavento, 2006, pág. 48)
- Henry Fayol, fundador de la teoría clásica de la administración, la define como “Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; es decir, prever como el acto de escrutar el porvenir y trazar el programa de acción; organizar como constituir el doble organismo, material y social, de la empresa; dirigir como hacer funcionar el personal; coordinar como vincular, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; controlar como velar porque todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas”. (Fayol, 1971, págs. 4, 5)
- De acuerdo con Robert McNamara, quien fue ejecutivo de la empresa de Ford, la administración es “el medio por el cual pueden ser racionalmente

organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales, tecnológicos y políticos” (Ramirez, 2010, pág. 4)

- Peter Drucker, abogado y tratadista austriaco, conceptualiza el termino como “es simplemente el proceso de tomar decisiones y de controlar los actos de los individuos, con el propósito manifiesto de alcanzar metas previamente determinadas” (Da Silva, 2002, pág. 6)
- Andrew DuBrin, define la administración como “el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control.” (DuBrin, 2000, pág. 3)

6.2. HUMANISMO

El termino humanismo tienen una connotación histórica porque se habla de él desde antes de la edad media; tuvo gran auge en la época renacentista puesto que aquí, se dejó de reconocer a Dios como el centro del mundo, lo cual se denominó en la edad media como el teocentrismo y se empezó a reconocer la existencia y el valor del hombre, de la razón, de la inteligencia, y de los valores humanos.

Resaltando que varios autores hablaron de humanismo, el que fue reconocido como pionero es el educador alemán F. J. Niethammer, el cual aplicó este concepto a la educación y desarrolló la “tendencia a destacar la importancia del estudio de las lenguas y de los autores clásicos” (Kristeller, 1982, pág. 39)

A partir de lo anterior, el humanismo es definido por diferentes instituciones y autores como:

- Según la RAE es una “Doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos” (RAE)
- El humanismo Marxista surge a partir “de la comprensión del hombre concreto, lo considera como un ser transformador y portador de un sistema de relaciones sociales y bienes materiales” (Rodas)
- De acuerdo con Doménech Melé, profesor e investigador de la universidad IESE, el humanismo “hace hincapié en las necesidades humanas comunes y en el desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión” (Melé, 2003, pág. 79)
- Cesar Nieto Licht, profesor Colombiano, dice que el humanismo es “considerado como un movimiento de pensamiento que se centra en la acción humana y en la capacidad del ser humano para transformar y desarrollar su realidad, por medio del pensamiento y la acción” (Nieto, 2010, pág. 119)
- La pagina web <http://definicion.de/humanismo/> describe el humanismo como “la doctrina que se basa en la integración de los valores humanos”
- Según Carlos Largacha Martínez, profesor Colombiano, el humanismo es “una filosofía racional basada en la creencia de la dignidad humana; bien fundada por la ciencia y motivada por la compasión y la esperanza humana” (Largacha, Sarmiento, & Palomo, 2010)
- American Humanist Association lo define como una filosofía progresista de la vida que afirma la capacidad y responsabilidad del ser humano de llevar una vida ética, buscando su auto realización, que aporte al bien común. (American Humanist Association)

A partir de las definiciones dadas anteriormente y según Cesar Nieto Licht, el concepto de humanismo reconoce seis elementos característicos:

- Educación y aprendizaje: El comportamiento y las creencias del hombre están dadas por los parámetros y normas establecidas por la sociedad.
- Argumentos y razón: El hombre se caracteriza por tener la capacidad de razonar.
- Autonomía y libertad: Las personas actúan a partir de la relación entre la emocionalidad y el raciocinio.
- Universalismo: Se considera que todas los seres humanos son iguales; sin importar su raza, religión, género u otro.
- Individualismo: Se reconoce que cada persona es única y por tanto tiene comportamientos e ideas diferentes, que debe socializar con los demás a través de una comunicación efectiva.
- Perspectiva religiosa y ateísta: Se generó una división de ideologías religiosas, dando la creación de cristianos que apoyaban la razón y protestantes que estaban en contra de las limitaciones del pensamiento en la iglesia católica.

6.3. HUMANISMO EN LA EMPRESA

A través del tiempo, el humanismo en la empresa ha sido objeto de diversas investigaciones, las cuales se clasifican en tres aproximaciones u olas (Melé, 2003) (Nieto, 2010):

- La primera ola considera que la motivación del ser humano permite obtener mejores resultados. Para identificar qué motiva al individuo se puede aplicar el modelo expuesto por Maslow, también conocido como la Pirámide de las Necesidades de Maslow.

Gráfica 6. 1 Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: eumed.net

- La segunda ola, se enfoca en el estudio de la cultura organizacional y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; se identifica que la persona es un ser social que se ve influenciado por el entorno. Además, se cambia la percepción del error dentro de la organización, pues deja de ser un problema y se convierte en una oportunidad de mejora.
- Por último, la tercera ola se centra en el estudio de la sociedad, identificando las estructuras sociales, las relaciones y los propósitos que rigen el comportamiento de sus miembros.

De acuerdo con lo anterior, la llegada del humanismo a las teorías administrativas generó una transformación en los conceptos, puesto que cambia el enfoque sobre la tarea y la estructura organizacional, por el enfoque en las personas.

A continuación se expondrán dos de los principales registros relacionados con el humanismo en la empresa, los cuales anteceden la creación del concepto de gerencia humanista. El primero, es la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo, psicólogo industrial y sociólogo australiano, y sus colaboradores en 1930. De acuerdo con lo expuesto por Idalberto Chiavenato, surge como consecuencia de los siguientes hechos (Chiavenato, 2006):

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, apartándola de los conceptos de la teoría clásica administrativa.
- Desarrollo de las ciencias humanas, especialmente la Psicología, las cuales demostraron los errores de la Teoría Clásica.
- El experimento en la fábrica de Hawthorne, que tenía como objetivo estudiar la relación de la productividad con la iluminación en los puestos de trabajo.

A partir del estudio realizado por Elton Mayo en Hawthorne se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se convirtieron en la base para el desarrollo de las siguientes teorías con enfoque humanista:

- El nivel de producción es resultado de la integración social, es decir la productividad personal no depende directamente de las capacidades físicas o fisiológicas, sino de las expectativas grupales.

- Comportamiento social de los empleados, las personas reaccionan como miembros de un grupo, no de forma aislada a lo establecido por este.
- Recompensas y sanciones sociales, los comportamientos se rigen por las normas y los principios que define la sociedad. El individuo es consciente de que si no cumple con estos lineamientos pueden afectarse sus relaciones laborales.
- Grupos informales, los representantes humanistas se preocuparon por las creencias, comportamientos sociales, actitudes, expectativas y motivaciones de los empleados.
- Relaciones humanas, el individuo en el lugar de trabajo se integra a un grupo con el objetivo de desarrollar interacciones sociales. Además, "la comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmosfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana" (Chiavento, 2006, pág. 92)
- Importancia del contenido del cargo, Elton Mayo encontró que a través de la especialización del trabajo, propuesta por la Teoría Clásica, no se logra una empresa altamente productiva, puesto que, los trabajadores al desempeñar una tarea repetitiva entran en la monotonía, lo que afecta la actitud y reduce la eficiencia en el trabajo.

6.4. GERENCIA PARTICIPATIVA

Coch y French son reconocidos como los precursores en el estilo de gerencia participativa que tiene como eje fundamental la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones de la organización. Los autores mencionados anteriormente, desarrollaron un estudio en el que realizaban

cambios organizacionales en una empresa que estaba dividida en dos grupos: El primero, fue notificado de los cambios pero no conocía las razones de estos; el segundo, tuvo participación total en los cambios realizados y entendía que dichos cambios estaban en pro de mejorar sus condiciones de trabajo. Pasado el tiempo y analizando los resultados se resaltó que el grupo con total participación se adaptó con mayor facilidad a los cambios y mejoró su rendimiento, respecto al grupo sin participación. (Worchel, Cooper, Goethals, & Olson, 2002, pág. 424)

De otra parte la gerencia participativa es definida por Anthony William como “el proceso por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones”; (Lizano, Rojas, & Campos, 2002, pág. 146) además agrega que en este estilo de gerencia “se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha su creatividad para resolver problemas administrativos importantes (Lizano, Rojas, & Campos, 2002, pág. 146)”

Como expone José Mauricio Camacho Alvarado en su tesis “Relación entre los principios de Gerencia Participativa y el nivel de satisfacción de necesidades superiores del grupo directivo de Siderúrgica del Boyacá S.A.”, existen algunas características de la Gerencia Participativa, que son:

- Habilidad del líder para comprender a sus colaboradores y manejar conflictos.
- Manejo adecuado de la comunicación, lo que a su vez trae consigo un clima organización óptimo y con buenas prácticas.
- Oportunidades de crecimiento personal y profesional para las personas que trabajan en la empresa.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo, la colaboración y el respeto por las ideas de las demás personas.

6.5. GERENCIA HUMANISTA CUANTICA

La Gerencia Humanista Cuántica es el estudio de la aplicación de la Sociología Cuántica en la gerencia. De acuerdo con Carlos Largacha esta “permite la deconstrucción permanente de las ideologías en el puesto de trabajo, así como que le da un nuevo rol a la institución social llamada empresa.” (Largacha., 2010)

Este estilo de gerencia, está compuesta por tres elementos, que son:

- Alteridad: este concepto engloba lo relacionado con la relación que existe entre la persona y el otro, la cual, se caracteriza por la aceptación de la diversidad y multiculturalidad del otro a través de una interacción basada en el respeto y la confianza.
- No-ideologías: este describe que las organizaciones al ser instituciones que trabajan dentro de una comunidad, se ven enfrentadas al escrutinio público (Largacha., 2010), razón por la que deben atender a los comentarios que realicen los stakeholders mediante la reconstrucción y reinención de sus actividades.
- Obligaciones Sociales: las organizaciones son entes sociales por lo que deben asumir compromisos, que se convierten en obligaciones, con la comunidad y el medio ambiente, buscando un equilibrio entre su actividad económica y el impacto de las mismas.

6.6. GERENCIA HUMANISTA

La gerencia humanista es un tema que está en auge; por tanto está siendo objeto de diferentes investigaciones y además está siendo aplicado en

diferentes organizaciones. La gerencia humanista ha sido definida por diferentes autores dentro de los que se encuentran:

- Según Carlos Largacha, profesor Colombiano, “la gerencia puede llamarse humanista cuando su perspectiva se enfoca en las necesidades humanas comunes y esta es orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas.” (Largacha, Sarmiento, & Palomo, 2010)
- Los autores del libro *Humanistic Management in Practice* (Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier, & Amann, 2011) consideran que la Gerencia Humanista es el logro de las prioridades definidas desde un principio y la liberación de la empresa de las restricciones que pueden obtener luego de establecer un único objetivo corporativo y del miedo constante a ser expuestos públicamente por el no cumplimiento de la legitimidad.
- Doménec Melé, define la Gerencia Humanista como “la gerencia que enfatiza en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión.” (Melé, 2003, pág. 79)

De acuerdo con los autores del libro *Humanistic Management in Practice* (Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier, & Amann, 2011) la Gerencia Humanista se basa en tres aspectos fundamentales que están relacionados entre sí:

- Respeto Incondicional por la Dignidad Humana, que es la base de todas “las interacciones que tienen lugar en contextos de negocios” (Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier, & Amann, 2011, pág. 4). Para lograrlo se debe tener conciencia de que los seres humanos comparten un tipo de vulnerabilidad, razón por la cual cada individuo es digno de ser

protegido por la sociedad y las instituciones que lo rodea de ser explotado.

El problema surge en el sentido que, la gestión de las empresas se caracteriza por el cumplimiento de los objetivos a través de la eficacia y eficiencia, lo cual tiende a “objetivar a los seres humanos” (Kamakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier, & Amann, 2011, pág. 95), es decir, las personas empiezan a ser percibidas como un recurso y no como un fin (percepción humanista) para el cumplimiento de las tareas.

- Integración de las cuestiones éticas en las decisiones administrativas, lo que significa que los directivos para considerarse humanistas, deben involucrar en el proceso de toma de decisiones los principios éticos que rigen la organización.

De igual forma, las organizaciones no pueden enfocar sus esfuerzos únicamente a la maximización de las utilidades, sino también, deben incluir el respeto por los valores humanos, puesto que, los individuos hacen parte del logro de los objetivos organizacionales. Para ello debe incluirse esta premisa a las tres ya existentes sobre el propósito de las empresas, que son:

- Suplir de bienes y servicios a las personas que los desean o necesitan.
- Generar oportunidades de empleo y medios de vida sostenible en una economía.
- Ser un medio que provee soluciones creativas e innovadoras a los problemas existentes.

- o La Extensión Dialógica de una Reflexión Ética Empresarial, comúnmente dentro de las organizaciones la toma de decisiones se convierten en un proceso donde sólo participa una persona, la cual, en gran parte de los casos no tiene en cuenta las opiniones y preocupaciones de los demás miembros del grupo. Razón por la que el tercer y último principio de la Gerencia Humanista busca “la celebración de un dialogo con los que se podrá impugnar cualquier aspecto de la conducta del negocio”. (Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier, & Amann, 2011, pág. 8)
Lo anterior, tiene como consecuencia, que las decisiones que se tomen sean responsabilidad tanto del Gerente como de los Grupos de Interés, permitiendo un espacio de participación y dialogo donde ambas partes estén satisfechas con la decisión tomada. “Así es como la empresa obtiene legitimidad normativa”. (Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier, & Amann, 2011, pág. 8)

6.7. MODELO INTEGRADO DE GERENCIA HUMANISTA

Este modelo fue desarrollado por Heiko Spitzeck, profesor de la Fundação Dom Cabral, en Brasil; quien integró las dimensiones de moralidad y rentabilidad para evaluar la transición de las organizaciones hacia la Gerencia Humanista, el modelo propuesto fue el siguiente:

Gráfica 6. 2 Modelo Integrado de la Gerencia Humanista

| | Non-humanistic | Humanistic |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Profitable | I Challenge for society | II Humanistic Management |
| Not profitable | III Irrelevant | IV Challenge for the organization |

Fuente: Journal of Business Ethics (2011)

- Cuadrante I: Describe “la conducta corporativa que es rentable, pero no humanista” (Spitzeck, 2011, pág. 53), lo cual se refiere a todas las empresas que tienen alta rentabilidad sin valorar la dignidad humana. Las empresas que pertenecen a este cuadrante pueden pasar de un estado de madurez a otro de la siguiente forma:
 - Ilegal: las empresas inician en el estado de ilegalidad, es decir, desarrollan actividades que no aplican ningún principio ético. A pesar de tener esta característica no reciben ninguna objeción de su existencia.
 - Inaceptable: se puede considerar que una empresa pertenece a este grupo, cuando los medios de comunicación y consumidores inician un proceso de promulgación de la información dando a conocer las malas prácticas de esta organización.
 - Ilegítimo: después de comunicar e informar al resto de grupos de interés, se logra que las malas prácticas sean catalogadas de forma negativa a través de la construcción de un acto legislativo que prohíba y castigue legalmente estas acciones.
- Cuadrante II: Son aquellas organizaciones que integran el humanismo con rentabilidad demostrando que esta práctica es posible, puesto que respeta los intereses de todos sus grupos de interés. Además, se encuentran las empresas conocidas como Emprendimientos Sociales (Spitzeck, 2011) que son reconocidos por ser la “combinación de los beneficios económicos empresariales con la entrega de resultados sociales y ambientales” (Spitzeck, 2011, pág. 56)

A partir de lo anterior, las empresas que se ubican en esta posición se pueden clasificar en dos grandes grupos que son:

- Las organizaciones que se inclinan más por la obtención de un beneficio económico, dejando en segundo lugar a las personas. Sus contribuciones al bienestar de los humanos es coincidencia del desarrollo de sus actividades económicas. Además, estas empresas no le dan la importancia necesaria al humanismo, puesto que, en la mayoría de los casos las decisiones humanistas no se toman en cuenta si no brindan un beneficio económico.
- Los verdaderos negocios humanistas son aquellos que buscan ganancias satisfactorias donde se estas se conviertan en el medio para la creación de valor en la sociedad.
- Cuadrante III: Este se refiere a las empresas consideradas en el contexto de negocios irrelevantes, puesto que ni buscan el beneficio económico, ni aplican prácticas humanistas. Además carecen de visión a corto, mediano y largo plazo.
- Cuadrante IV: Encierra a todas las organizaciones que están enfocadas a “luchar por los objetivos humanistas, pero no son en sí mismas rentables” (Spitzeck, 2011, pág. 58)

Por último, el modelo propuesto evidencia que tanto la rentabilidad económica como la aplicación del humanismo son necesarias en las organizaciones; reconociendo además que existen empresas que están en busca solo de la rentabilidad, lo cual no es suficiente para la aplicación de la gerencia humanista.

7. ANALISIS LITERARIO

A partir del marco teórico desarrollado en este trabajo se determinó que:

1. El liderazgo está orientado a estudiar el impacto que tiene una persona sobre toda una organización, es decir, el líder es quien a través de su actuar influye en el comportamiento de los seguidores para que en conjunto se logren los objetivos de la organización.

A partir del reconocimiento en la Administración del término liderazgo, se han desarrollado diferentes estilos que aunque profundizan en aspectos diferentes tanto de la organización como del ser humano; tienen en común la existencia de la relación líder – seguidor, de la cual depende el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2. El liderazgo transformacional reafirma lo anteriormente dicho, puesto que tiene características como: La preocupación por el otro, el reconocimiento de las necesidades y motivaciones de los seguidores; permitiéndole crear un ambiente de trabajo donde se generen resultados eficaces.

Lo anterior se puede conseguir si el líder logra transformar el pensamiento y el actuar de los miembros del equipo; dando ejemplo, brindando espacios de comunicación y participación efectiva.

3. Gerencia es un concepto que en sus inicios estaba orientado únicamente a ver la organización como un ente productor que genera rentabilidad en el tiempo, a través del uso eficiente de los recursos.

Cabe resaltar, que el logro de esto es posible mediante la implementación de cuatro actividades fundamentales, que son: Planear, organizar, dirigir y controlar.

4. La Gerencia Humanista se ha convertido en una teoría que involucra la rentabilidad con el desarrollo de las virtudes del ser humano, es decir, se cambia el enfoque por la tarea al enfoque por las personas, obteniendo organizaciones eficaces y sostenibles en el tiempo.

Para la aplicación de la Gerencia Humanista es necesario un cambio en la forma de percibir como se administran los recursos, brindando espacios de comunicación, participación y flexibilidad para la toma de decisiones.

De acuerdo a lo anterior, se identifica que tanto la Gerencia Humanista como el Liderazgo Transformacional, generan cambios en las organizaciones, mostrando nuevos estilos de administración donde el eje central son los miembros de la organización.

8. CUADRO RESUMEN

Tabla 8. 1 Resumen Liderazgo y Gerencia

| | Enfoque | Autores | Modelo | Características |
|------------------------------|---|--|--|--|
| Liderazgo de Rasgos | Cada persona tiene rasgos de personalidad que hacen que se comporte de cierta manera. | Stogdill | Modelo de Cinco Factores de Personalidad: el lado amable de la personalidad. | <p>El modelo surgió de la necesidad de unificar los diferentes rasgos que identificaban en los miembros de un grupo, lo cual concluyo en cinco dimensiones que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escrupulosidad: • Empatía • Confiabilidad • Ajuste • Apertura a la experiencia |
| Liderazgo Situacional | Las personas reaccionan de acuerdo a los hechos o situaciones que este enfrentando en un momento determinado. | Robert Schuller, Robert Keidel, Murphy, Person, Spiller. Hersy y Blanchard | Modelo del liderazgo situacional | <p>Postula dos categorías relacionadas con el comportamiento del liderazgo, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la tarea, que es cuando el líder le dice a sus seguidores qué, quién, dónde, cómo y cuándo debe realizar una tarea. • Comportamiento de relaciones que se refiere a la comunicación que tiene el líder |

| | | | | |
|--------------------------------|---|---|-------------------------------------|---|
| | | | | con su seguidor. |
| Liderazgo Carismático | El líder que con sus conductas sirve de ejemplo a sus seguidores, convirtiéndolo en un ser excepcional. | Gary Yukl, Max Weber, Robert House, Conger y Kanungo. | | <ul style="list-style-type: none"> • Representa a los líderes que surgen durante las crisis, puesto que generan soluciones creativas y radicales. • Proceso de influencia: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los recursos identificando limitaciones y actividades de mejora - Formular una visión teniendo en cuenta los recursos evaluados. - Conseguir los objetivos brindando ejemplo a los miembros del equipo. |
| Liderazgo Transaccional | Se enfoca en la relación contractual que existe entre el líder y el seguidor, teniendo como fundamentos la recompensa y el castigo. | Douglas McGregor y Hollander. | Teoría X y Y. Modelo de intercambio | <ul style="list-style-type: none"> • La teoría X y Y evidencia el cambio de perspectiva sobre las organizaciones, puesto que la primera reconoce a las personas como un costo y la segunda las reconoce como un eje fundamental para el cumplimiento de los objetivos. • El modelo de intercambio propone la existencia de una relación laboral pactada; en la |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|---|
| | | | | que se especifican los castigos y las recompensas para el subordinado de acuerdo al cumplimiento de sus tareas. |
| Liderazgo Transformacional | Antepone las necesidades, motivaciones, valores de los individuos; transforma positivamente el actuar y el ser de los miembros de la organización. | Downton; James McGregor Burns; Bernard Bass | 1. Modelo Full range of leadership. 2. Las 4 I's del liderazgo transformacional | 1. Este modelo permite determinar que estilo de liderazgo tiene una persona de acuerdo a sus características, identificando si no es líder, si es líder transaccional o transformacional, según cuatro factores: Eficaz, ineficaz, pasivo y activo. 2. - Idealized Influence (Influencia idealizada) - Inspirational Motivation (Motivación inspiracional) - Intellectual Stimulation (Estimulación intelectual) - Individualized Consideration (Consideración individualizada) |
| Liderazgo Basado en Resultados | Un líder efectivo es aquel que está en capacidad de unir sus atributos para el logro de los resultados organizacionales. | Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood | Liderazgo eficaz = * atributos resultados (lectura EIL) | Los atributos del liderazgo pueden dividirse en quienes SON los líderes (rasgos y motivaciones); qué SABEN los líderes (habilidades y destrezas); y qué HACEN los líderes (conductas y competencias). Esta relación de SER+SABER+HACER de los líderes se clasifican en cuatro |

| | | | | |
|---------------------------|--|---|-------------------|--|
| | | | | <p>categorías, que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar el rumbo. 2. Movilizar la dedicación individual. 3. Generar capacidad organizacional. 4. Demostrar carácter personal. |
| Liderazgo Afectivo | <p>Está enfocado a en la unión y aplicación de 6 estilos de liderazgo que deben ser aplicados de acuerdo a la situación a la que se enfrenta el líder.</p> | <p>Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee</p> | <p>No aplica.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo coercitivo: Solo se hace lo que decida el líder. 2. Estilo autoritario: el líder motiva a las personas explicándoles que sus funciones van alineadas a la visión de la organización 3. Estilo Afiliativo: se basa en la importancia de la gente para el logro de los objetivos organizacionales. 4. Estilo democrático: Se hace partícipe a los miembros del grupo en la toma de decisiones a través de un también de confianza y responsabilidad. 5. Estilo Marcapasos: El líder establece altos estándares de desempeño, llegando a obsesionarse con hacer las |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---------------------------|--|---|
| | | | | <p>cosas mejor y más rápidas.</p> <p>6. Estilo Coaching: el líder tiene la disposición para enseñar y retroalimentar a profundidad sobre las actividades que realiza la persona.</p> |
| IPL | Es un estudio que evalúa lo que esperan los seguidores de sus líderes. | Jim Kouzes y Barry Posner | <p>Cinco practicas del liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelar el Camino. 2. Inspirar una visión compartida. 3. Desafiar el Proceso 4. Habilitar a los demás para que actúen. 5. Alentar el corazón. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelar el Camino: el líder debe ser ejemplo para sus seguidores, es cumplir con lo que se dice y hace, 2. Inspirar una visión compartida: Integran a los seguidores a la visión, para que estos se proyecten en el logro de la misma. 3. Desafiar el Proceso: Consideran que existen oportunidades de mejora por lo cual asumen riesgos para cambiar. 4. Habilitar a los demás para que actúen: los líderes fomentan la colaboración y el apoyo. 5. Alentar el corazón: el líder debe dar ánimo al equipo cuando las tareas son difíciles de cumplir. |
| Liderazgo de Nivel Cinco | Se basa en la transformación de | Jim Collins | Modelo de Liderazgo de Nivel | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel 5: Ejecutivo de nivel 5. • Nivel 4: Líder eficaz |

| | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|
| | una empresa buena a una empresa excelente | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel 3: Ejecutivo competente • Nivel 2: Colaborador de un equipo • Nivel 1: individuo altamente eficaz. |
| Gerencia Participativa | La participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización | Coch y French | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> • Involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones. • Busca la participación activa donde las personas expongan sus ideas y pensamientos. • Brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional. |
| Gerencia Humanista Cuántica | Es el estudio de la aplicación de la Sociología Cuántica en la gerencia. | Carlos Largacha | No aplica | <p>Busca el cambio de las ideologías de las personas. Este estilo está compuesto por tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alteridad • No-ideologías • Obligaciones Sociales |
| Gerencia Humanista | Involucra la rentabilidad con el desarrollo de las virtudes del ser humano. | Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierkmeier, Amann y Doménec Melé. | Modelo Integrado de Gerencia Humanista. | <ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante I: se refiere a todas las empresas que tienen alta rentabilidad sin valorar la dignidad humana, • Cuadrante II: integran el humanismo con rentabilidad demostrando que esta práctica es posible |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante III: Empresas que ni buscan el beneficio económico, no aplican prácticas humanistas. • Cuadrante IV: se ubican las empresas que tienen pilares humanistas pero no son rentables. |
|--|--|--|--|---|

Fuente: Elaboración Propia

9. CUADRO COMPARATIVO

Para el desarrollo de este capítulo se tomarán las siguientes definiciones de Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista, puesto que, que reúnen las características planteadas por diferentes autores para cada uno de estos conceptos.

- Liderazgo Transformacional: “es un proceso que cambia y transforma individuos, que tiene en consideración los valores, la ética, los estándares y las metas a largo plazo; que envuelve el conocer las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como seres humanos completos” (Zárate, 2010, pág. 226)
- Gerencia Humanista se define como “la gerencia que enfatiza en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión.” (Melé, 2003, pág. 79)

Además, se utilizarán como herramienta de análisis los modelos planteados para cada una de estas corrientes administrativas explicados en los capítulos anteriores, que son:

- Modelo Full Range of Leadership de Bernard Bass
- Modelo Integrado de Gerencia Humanista por Heiko Spitzbeck

Tabla 9. 1 Cuadro de Semejanzas y Diferencias entre Gerencia Humanista y Liderazgo Transformacional.

| SEMEJANZAS | DIFERENCIAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen en consideración las necesidades y motivaciones de los individuos que hacen parte de la organización. ○ El proceso de toma de decisiones incluye a todos los miembros del grupo. ○ Ambos estilos reconocen la necesidad de empoderar o ceder el poder a otros. ○ Los valores, la ética y la dignidad o condición humana hacen parte de sus principios fundamentales ○ Transforman la percepción de los miembros de la organización respecto a su propio comportamiento. | <ul style="list-style-type: none"> ○ La estructura organizacional varia, puesto que, en el Liderazgo Transformacional se identifica al líder fácilmente. Mientras que en la Gerencia Humanista todos los miembros están al mismo nivel en la estructura organizacional. ○ El liderazgo Transformacional está orientado a la descripción del líder como miembro y motor de una organización: mientras que la Gerencia Humanista describe como debe ser la organización como un todo. ○ La Gerencia Humanista tiene como objetivo involucrar lo intereses de la organización con los de las personas; mientras que en el Liderazgo Transformacional priman los intereses de la organización sobre los propios. |

Fuente: Elaboración Propia

10. METODOLOGÍA

Dando respuesta a la pregunta planteada al inicio de este trabajo de grado que fue:

¿Cuál es la complementariedad de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional como factor del desarrollo organizacional?

El método de muestreo utilizado para el desarrollo de esta investigación fue el Método no Probabilístico, específicamente muestreo por conveniencia, teniendo en cuenta, que las empresas que pertenecen al sector financiero se caracterizan por manejar confidencialidad con la información, razón por la cual, se dificulta el acceso a la misma; además este tipo de muestreo permite definir un grupo que cumple con ciertas características que comprueben la hipótesis. Cabe resaltar que el muestreo por conveniencia se adecua a la aplicación de pruebas piloto, puesto que es experimental, funciona como base de un modelo y está expuesto a modificaciones.

De acuerdo al planteamiento anterior, se decidió crear y aplicar un instrumento que involucra características del Liderazgo Transformacional y la Gerencia Humanista, como: el empoderamiento, participación en la toma de decisiones, respeto por la dignidad humana, la ética y los valores humanos. Por esta razón se entrevistaron diez personas que debían cumplir con las siguientes características:

- Deben trabajar en el sector financiero.
- Deben tener al menos una persona a cargo en su trabajo.
- Debe ser aplicada a hombres y mujeres.
- Deben trabajar en Bogotá, Colombia.

El instrumento mencionado evalúa las características de los jefes que pertenecen a este sector en Bogotá, Colombia, teniendo en cuenta, los resultados obtenidos en la tabla 8.1 “Cuadro de Semejanzas y Diferencias entre Gerencia Humanista y Liderazgo Transformacional”. Por esta razón, se realizó una encuesta que incluye doce preguntas, las cuales pueden observarse en el anexo 1. La aplicación de esta encuesta se realizó personal y telefónicamente.

A continuación se describirán las principales razones de cada una de las preguntas que integran características de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional; además de identificar si las personas que pertenecen al sector financiero conocen y aplican estos conceptos.

1. ¿Cómo se refiere a las personas que tiene a su cargo?

- | | | | |
|-----------------------|-----|-----------------------|-----|
| A. Seguidor | ___ | B. Empleado | ___ |
| C. Colaborador | ___ | D. Subordinado | ___ |

Esta pregunta se hizo con el objetivo de identificar las formas en las que los jefes denominan a los empleados en este sector, puesto que, en el marco teórico se encontró que tanto el liderazgo transformacional como la Gerencia Humanista utilizan los términos seguidor y colaborador, respectivamente.

2. ¿Considera necesario empoderar o ceder el poder a sus colaboradores?

- | | | | |
|------------------------|-----|----------------------|-----|
| A. NUNCA | ___ | B. CASI NUNCA | ___ |
| C. CASI SIEMPRE | ___ | D. SIEMPRE | ___ |

La razón por la que se realizó esta pregunta es porque se identificó que el empoderar o ceder el poder hacen parte de las características de las

teorías estudiadas; entendiendo que ceder el poder y empoderar se enfocaron hacia el proceso de toma de decisiones, en el que el jefe confía en el criterio de la persona a cargo y le da autonomía.

3. ¿Con que frecuencia involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones?

- A. NUNCA ___ B. CASI NUNCA ___
C. CASI SIEMPRE ___ D. SIEMPRE ___

Esta pregunta se hizo con el propósito de confrontar la pregunta numero 2.; puesto que se consideraron tres posibles escenarios, que son:

- Escenario 1: El líder no empodera, pero si involucra al empleado en la toma de decisiones conjuntas.
- Escenario 2: El líder no empodera ni involucra al empleado en la toma de decisiones conjuntas.
- Escenario 3: El líder empodera e involucra al empleado en la toma de decisiones conjuntas.

4. Organice los siguientes conceptos según el nivel de importancia de 1 a 5, **siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.**

- | | | | |
|-----------------|-----|-------------------|-----|
| Valores humanos | ___ | Costo – beneficio | ___ |
| Rentabilidad | ___ | Dignidad humana | ___ |
| Ética | ___ | | |

En esta pregunta se relacionaron elementos tanto del Liderazgo Transformacional como de la Gerencia Humanista y de las organizaciones en general, con el objetivo de observar que elementos eran más importantes para los jefes del sector financiero.

5. Organice las siguientes características según el nivel de importancia de 1 a 7, **siendo 1 el menos importante y 7 el más importante.**

Preocupación por los seguidores _____

Visión a largo plazo _____

Trabajo en equipo _____

Adaptación al cambio _____

Orientación al logro _____

Capacidad de transformar el entorno _____

Ceder el poder _____

Esta pregunta describe características del Liderazgo Transformacional; lo anterior con el fin de determinar cuál es el aspecto más importante para los jefes del sector financiero.

6. ¿Considera importante la existencia de una estructura organizacional definida en el ámbito empresarial?

A. SI _____

B. NO _____

7. ¿Considera importante la flexibilidad en los horarios de trabajo?

A. SI _____

B. NO _____

Las preguntas 6 y 7 están orientadas a reconocer la importancia de estos elementos de la Gerencia Humanista para los jefes de este sector.

8. ¿Sabe usted que es Liderazgo Transformacional?

A. SI _____

B. NO _____

9. ¿Sabe usted que es Gerencia Humanista?

A. SI _____

B. NO _____

Si su respuesta a la pregunta 8 y 9 fue positiva o negativa, por favor conteste las siguientes preguntas:

10. ¿Qué entiende usted por Liderazgo Transformacional?

11. ¿Qué entiende usted por Gerencia Humanista?

Las preguntas 8 y 9 se hicieron con el propósito de saber si los encuestados conocían los conceptos Gerencia Humanista y Liderazgo Transformacional; y las preguntas 10 y 11 se hicieron con el fin de confrontar las preguntas anteriores y conocer su percepción de dichos conceptos.

De otra parte, para poder evaluar los resultados obtenidos en las preguntas cuatro y cinco del instrumento, que buscan identificar el nivel de importancia que le asignan los jefes a ciertos conceptos y características, se realizó una ponderación, en la cual se le asignó un valor a cada opción de respuesta y se promedió el resultado final.

Tabla 10. 1 Ponderación de respuestas a preguntas cuatro y cinco.

| Nivel de Importancia | Valor Asignado |
|----------------------|----------------|
| 1 | 10 |
| 2 | 20 |
| 3 | 30 |
| 4 | 40 |
| 5 | 50 |
| 6 | 60 |
| 7 | 70 |

Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar, que el instrumento anteriormente descrito, hace parte del modelo que evalúa la aplicación de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional en las organizaciones del sector financiero colombiano, teniendo en cuenta la información obtenida en el marco teórico de este trabajo de grado.

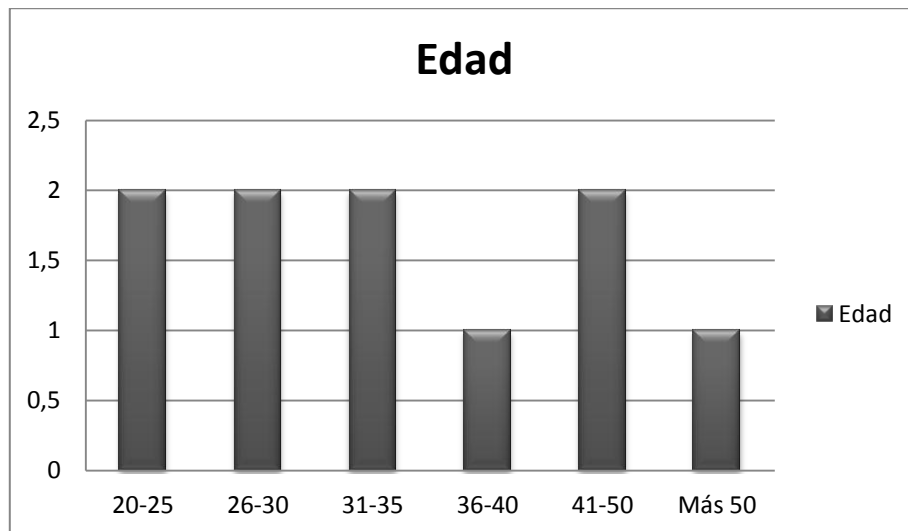
11.RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta y teniendo en cuenta los parámetros descritos en el capítulo anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

La muestra total fue de diez encuestados, la cual tiene las siguientes características demográficas:

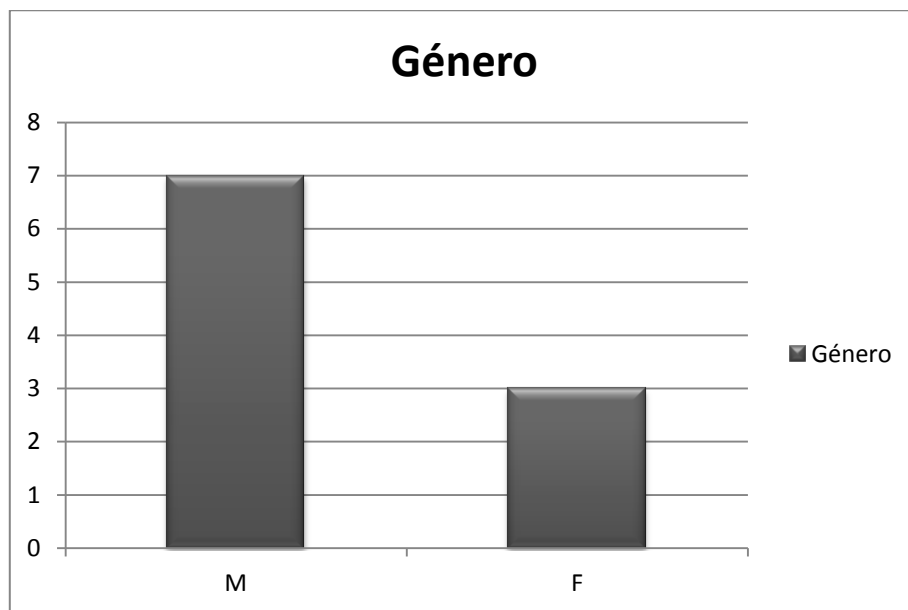
- Las personas encuestadas pertenecen a los bancos BBVA, OCCIDENTE, AGRARIO, CORPBANCA, HELM, BOGOTÁ, DAVIVIENDA y AV VILLAS.
- Del total de encuestados se logro incluir a todos los rangos de edad.
- Del total de encuestados el 70% fueron hombres y el 30% mujeres.
- Del total de encuestados solo se ubicaron en el nivel de estudios de Pregrado y Posgrado, cada uno con un 50% respectivamente.

Gráfica 11. 1 Muestra total por Edad



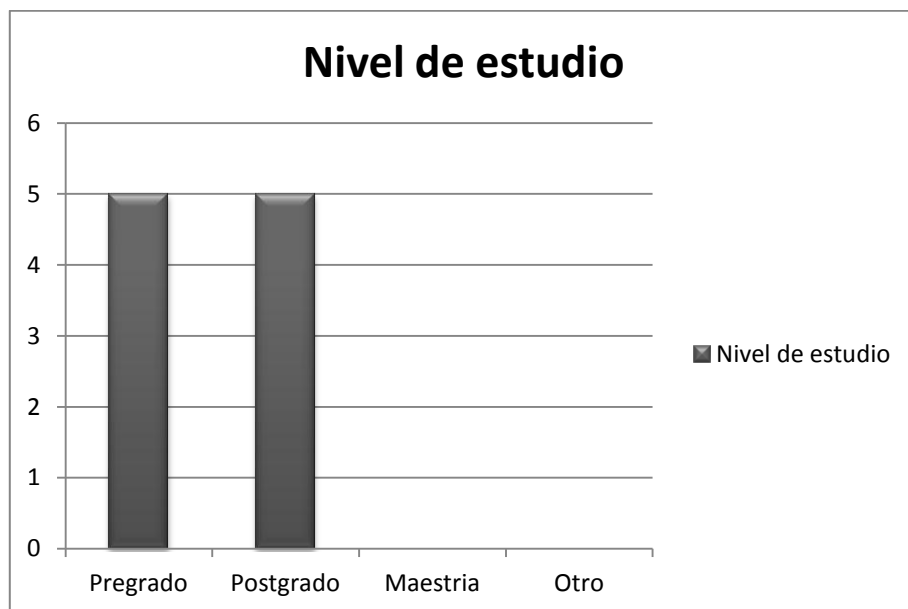
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11. 2 Muestra total por Género



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11. 3 Muestra total por Nivel de Estudio



Fuente: Elaboración Propia

De otra parte, se obtuvieron los siguientes resultados a las preguntas buscaban conocer la frecuencia con la que los encuestados tenían ciertos comportamientos:

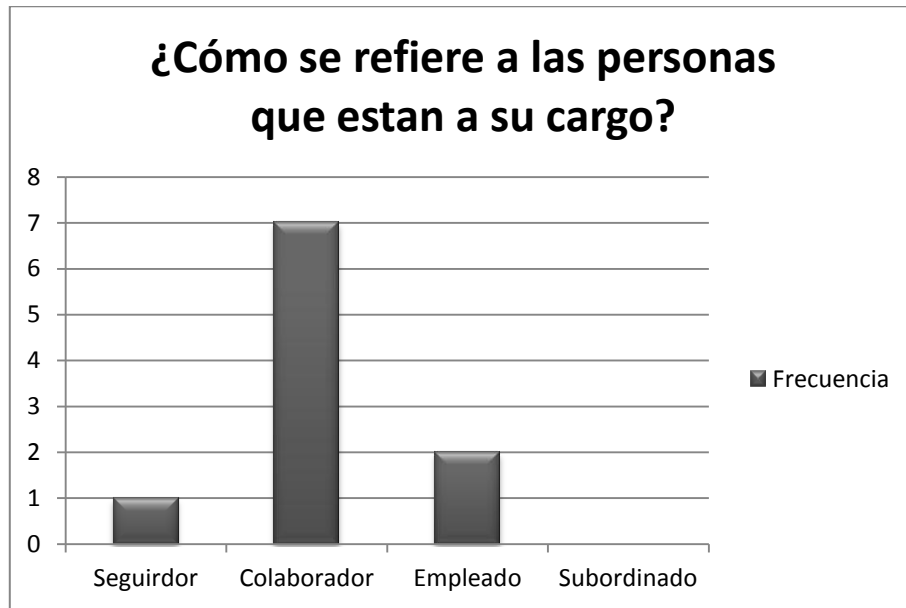
- Los encuestados en su mayoría tienden a referirse a las personas que tienen a cargo en su trabajo como colaborador; ninguno los reconoce como subordinado. Durante la aplicación del instrumento se identificó: primero, para las personas es difícil recordar la forma en la que se refieren frente a otras personas sobre sus trabajadores; segundo, manifestaron que no los reconocen como seguidores, puesto que, ellos mismos no se ven como líderes o ejemplos a seguir, sino que tienen esa relación por la estructura organizacional definida en este sector.
- Al momento de preguntarles si consideran necesario ceder el poder o empoderar a otros, los encuestados respondieron en su mayoría que casi siempre lo hacen; contrario a esto, las personas que contestaron que nunca y casi nunca ceden el poder a otros, manifestaron que no lo hacen por temor a que la información de carácter confidencial que tienen pueda ser difundida sin su consentimiento y porque el otro cometa errores frente a las tareas que decida realizar, dañando el buen funcionamiento de la organización y generando mala reputación del jefe.
- Teniendo en cuenta la relación descrita anteriormente, los encuestados respondieron que casi siempre involucran a las personas que tienen a cargo en el proceso de toma de decisiones, puesto que, consideran que estos pueden aportar en el desarrollo de las actividades y los procesos a efectuar.

A partir de lo anterior, se evidencia que en el sector financiero colombiano los jefes aunque utilizan frecuentemente términos característicos del Liderazgo Transformacional y la Gerencia Humanista, como es el de

referirse a las personas a cargo como colaboradores, no reconocen que eso hace parte de estas teorías administrativas. De igual forma, el proceso de toma de decisiones no está totalmente adoptado a las practicas transformacionales y humanistas, puesto que, a pesar de que semanalmente realizan reuniones y comités donde los miembros del grupo dan opiniones y el jefe brinda retroalimentación de los procesos ejecutados; las decisiones relevantes que son de carácter confidencial las toma el jefe.

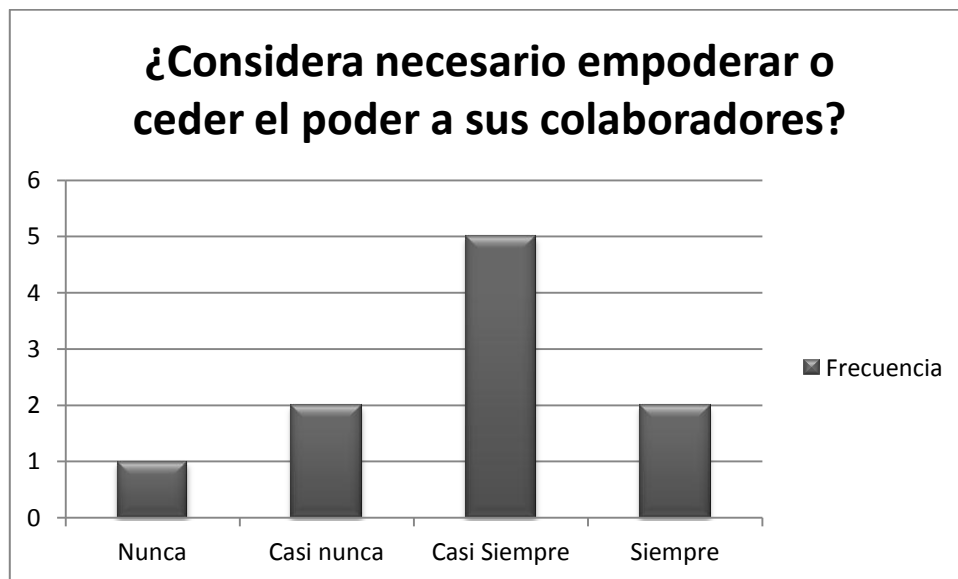
Cabe resaltar, que en la actualidad los bancos están orientados a ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, razón por la cual, realizan entrenamientos y capacitaciones al personal buscando que la atención al cliente se más efectiva logrando la fidelización de los mismo. Además, se preocupan por generar un ambiente de trabajo tranquilo donde la participación y el apoyo entre los miembros sea constante.

Gráfica 11. 4 ¿Cómo se refiere a las personas que están a su cargo?



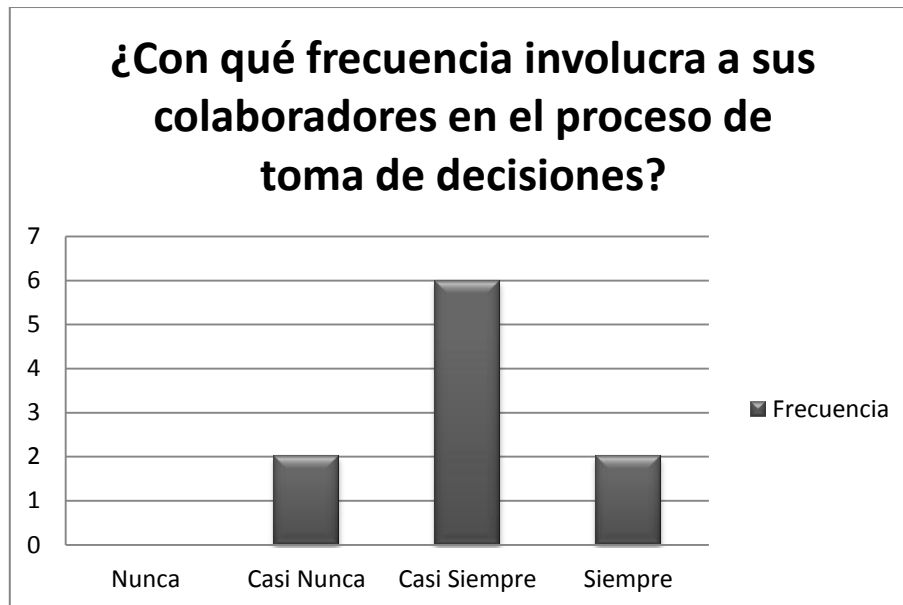
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11. 5 ¿Considera necesario empoderar o ceder el poder a sus colaboradores?



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11. 6 ¿Con qué frecuencia involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones?



Fuente: Elaboración Propia

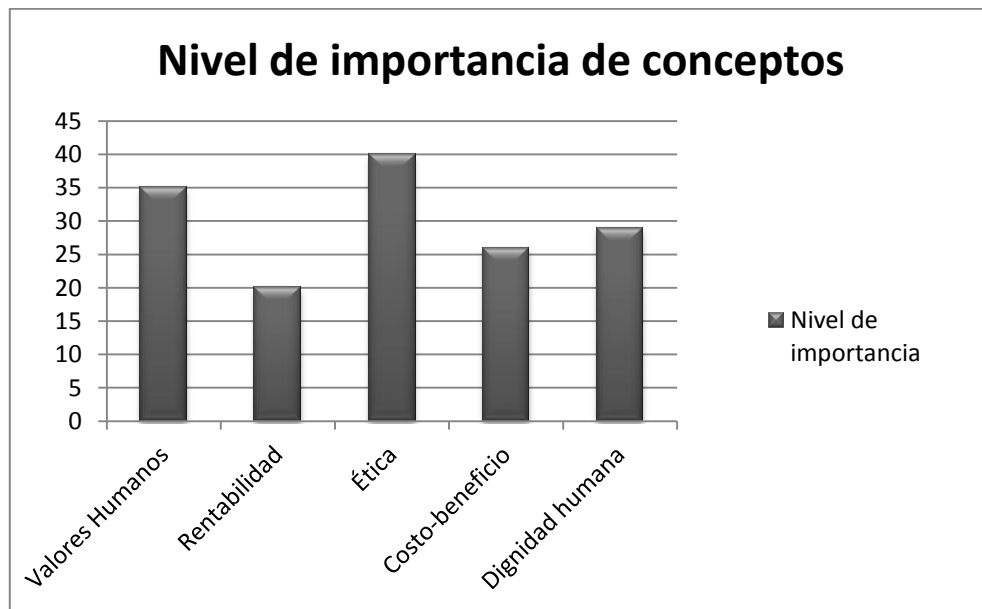
Siguiendo con el análisis del instrumento aplicado se observó lo siguiente en las preguntas que buscaban identificar los niveles de importancia para cada concepto y característica:

- Para los encuestados la ética, los valores humanos y la dignidad humana, conceptos que hacen parte tanto del Liderazgo Transformacional como de la Gerencia Humanista, son más importantes respecto a la rentabilidad y la relación costo-beneficio. Con lo anterior, se puede deducir que dentro de este tipo de empresas se busca darle el lugar como seres humanos a los individuos que hacen parte de la misma.
- Los aspectos descritos en la Gráfica denominada “Nivel de importancia de características” se abreviarán de la siguiente manera: Preocupación por los seguidores (Preocupar); Visión a largo plazo (Visión); Trabajo en equipo (Equipo); Adaptación al cambio (Cambiar); Orientación al logro

(Lograr); Capacidad de transformar el entorno (Transformar); y por último, Ceder el poder (Empoderar). Dentro de las características que los encuestados consideran más importantes en su organización se encuentran Equipo y Lograr; de lo contrario las que consideran menos importantes son Preocupar y Empoderar.

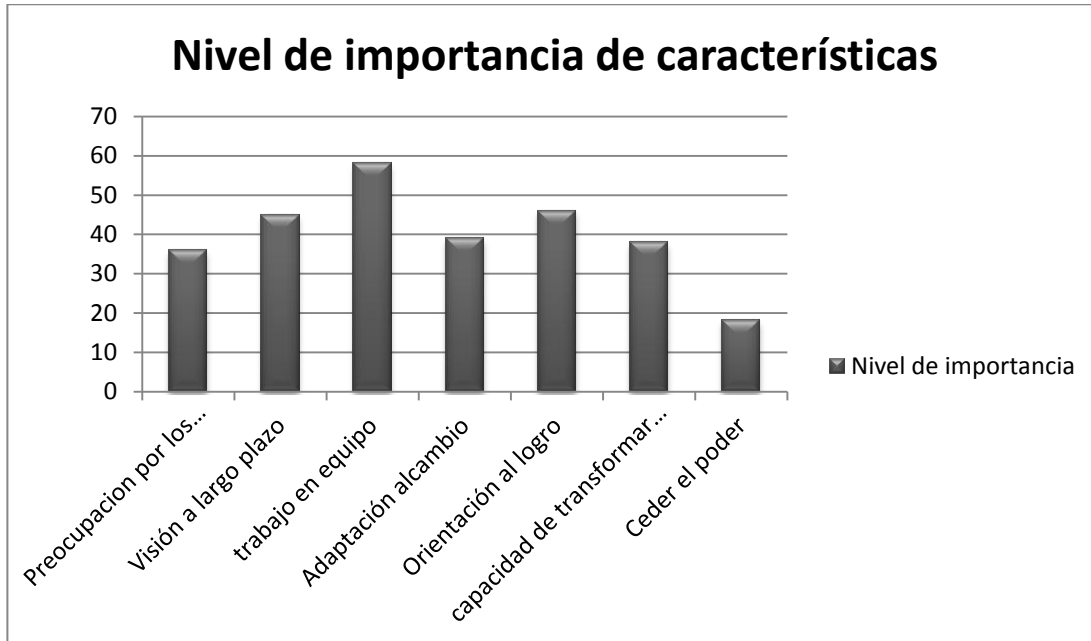
De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que los encuestados tienen características que están más orientadas a la definición tomada en el Numeral 7 respecto al Liderazgo Transformacional. En contraste Empoderar y Preocupar son elementos que hacen parte de las dos teorías, pero principalmente describen la Gerencia Humanista; lo cual demuestra que esta no está teniendo un fuerte impacto en las organizaciones evaluadas.

Gráfica 11. 7 Nivel de importancia de conceptos.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11. 8 Nivel de importancia de características.



Fuente: Elaboración Propia

Por último, se encuentran las preguntas que tienen como objetivo medir y evaluar el conocimiento y la percepción de la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional en el sector financiero, las cuales permitieron llegar a los siguientes resultados:

- El 90% de los encuestados considera importante la existencia de una estructura organizacional, puesto que, primero, el tipo de empresa donde trabajan tiene una estructura organizacional bien definida; y segundo, porque a través de esta reconocen fácilmente la cadena de mando y por ende las tareas y funciones que le corresponden a cada miembro de la empresa.
- Respecto a la pregunta que buscaba evaluar la importancia de la flexibilidad en los horarios de trabajo, elemento de la Gerencia Humanista, el 80% opina que este factor si es importante dentro de las

empresas, porque según lo manifestado les permite organizar adecuadamente su tiempo y crear una balanza entre la familia y el trabajo.

- Al preguntar a los encuestados si tenían conocimiento sobre el Liderazgo Transformacional y la Gerencia Humanista manifestaron que el 60% y el 90% si los identifican, respectivamente. Cabe resaltar que en relación con estas preguntas, al momento de aplicar el instrumento, se identificó que los encuestados creían saber lo que significan los conceptos estudiados porque tienen leves ideas de estos, a partir de las palabras que los componen que son: Liderazgo, líder, transformación, cambio, gerencia, gerente, humanismo, humano, entre otros.

Por último, comparando las respuestas anteriores con lo que ellos definieron en las preguntas once y doce se reafirma que no tienen claros los conceptos académicos, pero visualizan algunas características que son:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Desarrollar una visión;
- Inspirar a que las personas a cargo se involucren en el proceso de toma de decisiones;
- Generar cambios dentro de la organización, basado en las motivaciones individuales;
- Liderazgo carismático y transformador; y
- Sinónimo de confianza, compromiso y autorregulación.

GERENCIA HUMANISTA

- Gestión que se centra en el ser humano;
- Busca la sostenibilidad financiera, social y humana;
- Interacción y desarrollo del lado humano; y
- Integralidad del concepto del ser humano.

12. CONCLUSIONES

- Dando respuesta a la pregunta planteada en la identificación del problema se reconoce que la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional son teorías complementarias, puesto que comparten características que lleva en muchos casos a relacionar términos tales como: Preocupación por el otro, sostenibilidad, empoderamiento, relación líder – seguidor, entre otros.
- De otra parte, se identificó que el Liderazgo Transformacional está orientado directamente al impacto de las acciones de los jefes dentro de las organizaciones; mientras que, la Gerencia Humanista está enfocada a la organización globalmente.
- El Liderazgo Transformacional es un concepto que no solo debe orientarse a la aplicación por parte del líder; sino que debe tener en cuenta la capacidad de reacción de los seguidores, puesto que si estos tienen un comportamiento y compromiso apropiado las acciones del líder transformacional serán efectivas; de lo contrario se verá afectada su implementación.
- La aplicación del modelo permitió reafirmar la hipótesis inicial de que existe una complementariedad entre la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional, lo cual se evidencia en los análisis de resultados.
- Respecto al sector financiero, se reconoce que aunque su actividad económica está relacionada implícitamente con la generación de valor económico; los encuestados demostraron tener una percepción de que la rentabilidad no se puede lograr sin la participación de las personas que trabajan en la empresa y manifestaron que se preocupan por el ser

humano, características del Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista.

- El sector financiero ha evolucionado en los últimos años, puesto que hoy en día tiene una mayor preocupación por las necesidades de sus stakeholders (Clientes – colaboradores), ofreciendo a sus colaboradores: Beneficios de crecimiento personal y profesional; flexibilidad en los horarios de trabajo (normal y extendido); apoyo para estudiar carreras profesionales; créditos para vivienda; actividades de bienestar, entre otros. Por último, ofreciendo a sus clientes: Atención personalizada con personas capacitadas que den respuesta a la inquietudes, necesidades y sugerencias de los clientes; nuevos productos financieros; portafolios para que las personas jóvenes obtengan experiencia crediticia; oficinas dedicadas y especializadas en atender exclusivamente a sus clientes, entre otros servicios.

13.RECOMENDACIONES

- El sector financiero se caracteriza por manejar información confidencial; por lo que se sugiere a quien continúe con la construcción del modelo buscar la practicidad del mismo, utilizando herramientas virtuales y de fácil acceso porque se identificó que en la mayoría de los bancos hay restricciones para dar información que no hace parte de su actividad económica.
- Como consecuencia de la cantidad de definiciones existentes de los conceptos estudiados se recomienda unificar los mismos antes de iniciar el desarrollo de comparaciones, paralelos u otro.
- Dando continuidad a la investigación realizada, se recomienda indagar al encuestado de lo que espera de las personas que tiene a cargo para conseguir los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

American Humanist Association. (n.d.). *American Humanist Association*. Retrieved from <http://www.americanhumanist.org/Humanism>

Anónimo. (2011, 09 19). *www.blogspot.com*. Retrieved from <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

Carlos Largacha. (2010). *Investigacion en Gerencia Humanista*.

Chiavento, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Collins, J. (2005). Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*, 83 (7), 92 - 101.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Ciudad de Mexico, Mexico: Thomson.

Drucker, P. *El líder del futuro*. Deusto.

DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. Colombia: Thomson Editores.

Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.

Fischer, J. (n.d.). *www.toplineconsulting.com.mx*. Retrieved from <http://www.toplineconsulting.com.mx/boletines/pdf/e-HABLANDOliderazgo/e-HABLANDOdeliderazgo-3.pdf>

Goleman, D. (2009). *Intermanagers*. Retrieved from http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Goleman%20liderazgo.pdf

Gutiérrez, O. (n.d.). *Revista marina*. Retrieved from <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C., & Amann, W. (2011). *Humanistic Management in Practice*. Inglaterra: Palgrave macmillan.

- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *Inventario de prácticas de liderazgo*. Estados Unidos: Pfeiffer.
- Kristeller, P. (1982). *El pensamiento renacentista y sus fuentes*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Largacha, C., Sarmiento, D., & Palomo, S. (2010). *www.kuage.ean.edu.co*. Retrieved from http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=179%3Agerencia-humanista&catid=49%3Aapdi&lang=es&limitstart=2
- Largacha, C. (2010). Gerencia Humanista y Sociología Cuántica. In C. L. (Compilador), *Aproximaciones a la Gerencia Hummanista* (pp. 197-218). Bogotá: Universidad EAN.
- Lizano, N., Rojas, M., & Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México: International Thomson Editores.
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Melé, D. (2003). The Challenge og Humanistic Management. *Journal Of Business Ethics* , 77-88.
- Mintzberg, H. (1991). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Nieto, C. (2010). El Humanismo y la Gerencia de Recursos Humanos. In C. Largacha, *Aproximaciones a la Gerencia Humanista*.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. California, United States: Sage Publications, Inc.
- RAE. (n.d.). *Real Academia Española*. Retrieved from <http://www.rae.es/rae.html>
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodas, A. (n.d.). *www.monografias.com*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos93/el-humanismo-marxistal/el-humanismo-marxistal.shtml>

- Rodrigo Zarate. (2010). Liderazgo Transformacional. In C. L. Martinez, *Aproximaciones a la Gerencia Humanista*. Bogotá: Universidad EAN.
- Silva, R. (n.d.). *www.monografias.com*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos42/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo2.shtml>
- Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 51 - 62.
- The Humanistic Management Network. (n.d.). <http://www.humanetwork.org>. Retrieved from http://www.humanetwork.org/default_about.htm
- Ulrich. (2000). *Evaluación de resultados*. Barcelona, España: Granica S.A.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G., & Olson, J. (2002). *Psicología Social*. México: Thomson.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey, United States: Prentice Hall.
- Zárate, R. (2010). Liderazgo Transformacional. In C. L. (Compilador), *Aproximaciones a la Gerencia Humanista* (pp. 223-238). Bogotá: Universidad EAN.

ANEXOS

ANEXO 1

Cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad EAN y estamos realizando una encuesta para el desarrollo de nuestra tesis de grado, para optar al título de Administrador de Empresas agradecemos nos brinde unos minutos de su tiempo; la información suministrada tendrá únicamente fines académicos, manteniendo la confidencialidad del encuestado y del lugar donde trabaja.

¿Tiene personas a su cargo en su lugar de trabajo?: **Si** ___ **No** ___; si su respuesta es **negativa**, le agradecemos por participar en este proceso. Si su respuesta fue **positiva** le pedimos que continúe con la encuesta.

Edad: 20-25: ___ 26-30: ___ 31-35: ___ 36-40: ___ 41-50: ___ +50: ___

Género: F ___ M ___

Nivel Académico: Pregrado ___ Posgrado ___ Maestría ___ Otro ___ ¿Cuál? _____

1. ¿Cómo se refiere a las personas que tiene a su cargo?

A. Seguidor ___ B. Empleado ___
C. Colaborador ___ D. Subordinado ___

2. ¿Considera necesario empoderar o ceder el poder a sus colaboradores?

A. NUNCA ___ B. CASI NUNCA ___ C. CASI SIEMPRE ___ D. SIEMPRE ___

3. ¿Con que frecuencia involucra a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones?

A. NUNCA ___ B. CASI NUNCA ___ C. CASI SIEMPRE ___ D. SIEMPRE ___

4. Organice los siguientes conceptos según el nivel de importancia de 1 a 5, **siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.**

Valores humanos ___
Rentabilidad ___
Ética ___
Costo – beneficio ___
Dignidad humana ___

5. Organice las siguientes características según el nivel de importancia de 1 a 7, **siendo 1 el menos importante y 7 el más importante.**

Preocupación por los seguidores ___
Visión a largo plazo ___
Trabajo en equipo ___
Adaptación al cambio ___
Orientación al logro ___
Capacidad de transformar el entorno ___
Ceder el poder ___

6. ¿Considera importante la existencia de una estructura organizacional definida en el ámbito empresarial?

A. SI ___ B. NO ___

7. ¿Considera importante la flexibilidad en los horarios de trabajo?

A. SI ___ B. NO ___

8. ¿Sabe usted que es Liderazgo Transformacional?

A. SI ___ B. NO ___

9. ¿Sabe usted que es Gerencia Humanista?

A. SI ___ B. NO ___

Si su respuesta a la pregunta 8 y 9 fue positiva o negativa, por favor conteste las siguientes preguntas:

10. ¿Qué entiende usted por Liderazgo Transformacional?

11. ¿Qué entiende usted por Gerencia Humanista?

12. Comentarios adicionales

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Leidy Marcela Rosero Suarez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.013.626.108

Nombre Completo Maria Camila Valcárcel Amaya

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.032.440.596

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

La complementariedad entre la gerencia humanista y el Liderazgo Transformacional

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: María Camila Valcárcel A.
FIRMA: María Camila Valcárcel A.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1032440596
FACULTAD: Admón, finanzas y ciencias económ.
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración

NOMBRE COMPLETO: Leidy Marcela Rosero S.
FIRMA: Leidy Marcela Rosero S.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1013626108
FACULTAD: Admón, finanzas y ciencias económ.
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 16 de Enero de 2013