

LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

MARCELA CENTENO SALAZAR

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
PROFESIONAL DE LENGUAS MODERNAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2012

**LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

MARCELA CENTENO SALAZAR

ASESORA

MARIA CLARA CORREAL

Mg. Evaluación Educativa

UNIVERSIDAD EAN  
LENGUAS MODERNA  
BOGOTÁ D.C.

2012

## **DEDICATORIA**

*A mi familia, por ser mis cómplices en cada locura que he emprendido, y ser mis más fervientes fanáticos.*

*A mis papitos, por enseñarme el amor al estudio, por creer en mí, por hacer redoblar mis esfuerzos por medio de sus fuertes críticas, y sobre todo por demostrarme su amor incondicional.*

*A mi hermana Marisela, por ayudarme a ampliar mis horizontes, buscando un mejor futuro para mí.*

*A mis hermanitos Omar José, Omar Augusto y Marlon Augusto, y a mi perrita Connie Mechis porque son el ADN de todo cuanto hago, y la razón para levantarme todos los días con ganas de ser mejor que el día anterior.*

*A mi amiga Katherine Suárez, porque con sus palabras me demostraba que no me debía rendir, pues siempre había otro movimiento.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

*A Dios, quien en su infinita misericordia me dio la sabiduría, la disciplina y el amor suficiente para desarrollar este proyecto, y no desfallecer en la elaboración del mismo.*

*A mi tutora de tesis María Clara Correal, por su paciencia, su guía y su contribución en mi desempeño.*

*Y a todas aquellas personas, quienes directa o indirectamente hicieron parte de la elaboración de ese trabajo.*

*“El camino hacia la excelencia y hacia el cumplimiento de metas está lleno de obstáculos y dificultades, pero estos, en su gran mayoría han llegado a su nivel máximo, y mi excelencia aun no”.*

## Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS .....	7
RESUMÉN.....	8
INTRODUCCIÓN .....	10
2. ANTECEDENTES.....	12
2.1. DESCRIPCIÓN.....	15
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. OBJETIVOS.....	22
4.1. GENERAL.....	22
4.2. ESPECÍFICOS.....	22
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	23
5.1. EL CONCEPTO DE LÍDER Y LIDERAZGO.....	23
5.2. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO .....	26
5.3. EL LIDERAZGO Y LAS ORGANIZACIONES.....	28
5.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	33
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	39
6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
6.2.1. Universo.....	39
6.2.2. Muestra .....	39
6.2.3. Unidad de muestreo.....	39
6.2.4. Unidad de análisis.....	39
6.2.5. Tipo de muestreo .....	40
6.3. MÉTODO Y TÉCNICA.....	40

6.4. INSTRUMENTOS.....	40
6.5. RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS	40
6.5.1. Relacionados con la generación de conocimiento y/o nuevos desarrollos tecnológicos .....	40
6.5.2. Conducentes al fortalecimiento de la capacidad científica nacional.....	40
7. DIAGNOSTICO DE LAS PYMES DEL SECTOR BPO (Business Process Outsourcing) EN LO REFERENTE AL TEMA DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	41
7.1. DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	41
7.2. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.....	48
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
CRONOGRAMA .....	58
ANEXOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla N°1. Cantidad de personas encuestadas que conoce o desconocen el significado de la palabra liderazgo.....	40
Tabla N°2. Cantidad de personas encuestadas que consideran que el liderazgo es primordial o no lo es para las organizaciones.....	41
Tabla N°3. Cantidad de personas encuestadas que se consideran buenos o malos lideres dentro de su empresa.....	42
Tabla N°4. Cantidad de personas encuestadas que incentivan o no en sus empleados comportamientos de liderazgo.....	43
Tabla N°5. Cantidad de personas encuestadas que conocen o desconocen el concepto de comunicación organizacional.....	44
Tabla N°6. Cantidad de personas que consideran que la comunicación es importante o no dentro de cualquier organización.....	45
Tabla N°7. Cantidad de personas encuestadas que consideran o no necesario en Colombia implementar competencias de liderazgo y comunicación organizacional en las organizaciones.....	46

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) desarrollan competencias de liderazgo organizacional, y analizar el impacto de esta última en la productividad de las mismas. Para ello el documento se ha dividido en varios capítulos a seguir:

En los antecedentes se realiza una descripción de los trabajos e investigaciones que respecto al tema se han realizado en el período comprendido entre el año 2000 y el año 2011. Posteriormente se presenta el planteamiento del problema de la investigación: ¿De qué forma reflejan los propietarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) el desarrollo de competencias de liderazgo en la comunicación organizacional? A continuación se encuentra la justificación, en la cual se dan las razones por las cuales se realizó el presente trabajo. En los objetivos se puede encontrar lo que se espera de la investigación. Posteriormente el lector podrá encontrar el marco teórico y conceptual en los cuales se encuentran todas las teorías y conceptos relacionados con el liderazgo y la comunicación organizacional. En el marco metodológico el lector podrá encontrar el tipo de estudio e investigación, la población, muestra escogida, el método y la técnica aplicada. Luego en la presentación y análisis de resultados se encuentran los resultados de la encuesta y la entrevista realizada a la muestra escogida, y el análisis de los mismos. Finalmente se encuentran las



conclusiones y las recomendaciones hechas por la investigadora en base al trabajo realizado.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito de la comunicación organizacional, tema de esta investigación, se puede definir como la capacidad de transmitir ideas, pensamientos y emociones, y la retroalimentación de las mismas. Es por ello que la necesidad de comunicarse interna y externamente en las organizaciones es determinante. La comunicación es, por tanto, una estrategia y herramienta fundamental en todos los procesos que se desarrollan con la participación de la organización y el público (Interno y externo); desarrollando sentido de pertenencia con una identidad cultural definida y que la posiciona. Por otro lado, el liderazgo se define como la habilidad de orientar al recurso humano hacia el cumplimiento de objetivos trazados y planificados previamente. Por ello un buen líder, dentro y fuera de una empresa debe ofrecer apoyo y ser un guía en alcanzar las metas propuestas.

Esta investigación se realiza tomando como base el interés de conocer la importancia de vincular la comunicación organizacional y el liderazgo, para posteriormente aplicarlos en un ámbito empresarial y evaluar el desempeño de estos dos factores.

En este estudio abordaremos temas como el liderazgo organizacional, la comunicación organizacional, el manejo del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas colombianas, PYMES; la importancia del liderazgo en la comunicación

organizacional y el desempeño de quienes conocen de liderazgo en sus organizaciones.

La siguiente investigación tiene por objeto estudiar el comportamiento de los propietarios de las PYMES colombianas, identificando las características del empresario y del pensamiento administrativo moderno visto desde una perspectiva de comunicación organizacional.

## 2. ANTECEDENTES

Para los antecedentes se partió de algunas investigaciones hechas respecto al tema de las PYMES en Colombia. Estos trabajos fueron encontrados en diferentes bases de datos académicas, revistas especializadas en el tema y páginas de internet de instituciones gubernamentales como el DANE y el SENA entre otras.

Restrepo, D, (2007), en su trabajo Las PYMES y el crecimiento económico en Colombia (años 1990- 2000), evalúa el comportamiento de las PYMES, tratando de considerar la actividad de esta clase de empresas sobre la economía Colombiana entre las dos últimas décadas (lo que sucedía en los años 90, frente a lo que se puede percibir en años de la década del 2000, de acuerdo a la información disponible).

Solórzano (2007), en su trabajo: Propuesta de comunicación estratégica para NERVOG: Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativa, presenta un plan de comunicaciones internas centrado en la identidad y la cultura organizacional de una empresa específica. A través de dicho trabajo se puede apreciar la importancia de la comunicación dentro de cualquier empresa para que esta logre sus objetivos.

Villegas y Toro, (2009), en su artículo: “Las PYMES: Una mirada a partir de la experiencia de la MBA, analizan entre otras variables, los problemas a los que aún tienen que enfrentarse las PYMES colombianas en todo lo referente a liderazgo empresarial y a la comunicación.

Pallares, J. (2010), en su artículo: La comunicación organizacional en Bucaramanga, analiza una investigación que se realizó en 100 empresas de la ciudad de Bucaramanga, y en la cual se analiza la importancia de la comunicación organizacional en el desarrollo de las mismas.

Valle, M. (2003), en su artículo: “La comunicación organizacional de cara al siglo XXI”, demuestra el papel sumamente importante que juega la comunicación organizacional ante los retos que deben enfrentar las PYMES en la actualidad.

Salazar, C. (2010), en su trabajo:” Las PYMES: su marca, la comunicación y la web 2.0”, realiza un esbozo acerca del contexto de la comunicación y la marca en la cual se desarrollan las PYMES colombianas.

Arana, R. (2007), en su trabajo: “La comunicación interna en las PYMES, incluye un análisis del estado de la comunicación interna en las PYMES del sector de alimentos en la ciudad de Cali.

Aguilera, J. (2007), en su artículo: “Comunicación, cultura y clima. Efectos y paradojas”, explica cómo interactúan estos tres criterios para lograr que las PYMES obtengan sus objetivos.

Mora, C. (2008), en su artículo; “La comunicación organizacional en la empresa moderna”, evalúa los beneficios que trae la implementación de la comunicación organizacional en cualquier organización y como ella influye positivamente en el logro de sus objetivos.

Panqueva, M. y otros, (2010), en su trabajo: “Estudio y mejoramiento de los descriptores para el factor de la gestión de la comunicación e información del Modelo de Modernización para Gestión de las Organizaciones y su aplicación a empresas PYMES”, presentan un modelo para mejorar los descriptores de la matriz del factor de la comunicación y la información del MMGO. Para esto se tiene en cuenta la investigación sobre este factor por parte del grupo de Lingüística y Comunicación Organizacional en el 2009, así como de los sustentos teóricos y conceptuales que originaron la matriz de la gestión de indicadores pragmáticos para las Pymes (Vergara, 2003). El mejoramiento de los descriptores responde a la necesidad de actualizar el factor de comunicación e información para alinearlos con los otros factores del MMGO. La primera fase corresponde a la actualización del factor, y la segunda fase a la aplicación del componente a PYMES colombianas.

Correal, M. (2008), en su trabajo: “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”, presenta los resultados de la investigación sobre el estado del arte del concepto de comunicación organizacional.

Torres, L. (2011), en su trabajo: “Estrategias de Comunicación Dirigidas al Emprendimiento de una Mi pyme: REHOBOT”, presenta una estrategia de comunicación como medio de desarrollo al interior de una MYPYME.

Quiroga, D. (2007), en su trabajo: “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali”, analiza dos investigaciones realizadas a la PYMES del sector metalmecánico de Cali en lo

referente al clima, cultura y comunicación organizacional, tomando como base las TIC y la intangibilización de la actividad económica global.

### **2.1. DESCRIPCIÓN**

Los hechos que generan esta investigación parten de un alto interés por conocer de manera estructurada las competencias adquiridas por los propietarios de las PYMES colombianas, para analizar de qué forma estas contribuyen en el ámbito de la comunicación organizacional.

En las últimas dos décadas, las PYMES han adquirido una gran importancia en la economía de muchos países, gracias no solo a la flexibilidad de su manejo, sino también a la poca inversión económica que necesitan estas empresas para entrar en funcionamiento.

En los últimos años como respuesta a la tendencia mundial de la globalización y flexibilización del mercado laboral han adquirido con mayor auge en los procesos de individualización de la relación entre trabajador y empleador, esquemas de producción en grande, pero con apoyo en estructuras operativas de menor tamaño. Esta figura en países en desarrollo ha surgido como un esquema de operación con un enorme potencial productivo ya que cumple con condiciones de flexibilidad, escala y tiene más oportunidad de aportar en situaciones de desempleo frente a aquellas de tamaños mayores en parte por ser el reflejo de la consolidación de iniciativas productivas que surgen a través de la microempresa y el autoempleo. En efecto, las empresas de menor tamaño y en especial las nuevas, por su flexibilidad y potencialidad en términos de costos labores y empleo,

tienen efectos importantes en los países en desarrollo (crecimiento no empobrecedor), aún más, considerando que son el “semillero de donde surge la clase media” (Pfferman, 2001).

El caso de las PYMES colombianas no es la excepción, según el Departamento Nacional de Estadística, DANE, las PYMES en el año 2001 agrupaban el 91.3% del sector manufacturero del país.

Para nadie es un secreto que las PYMES se han convertido en los últimos años en el pivote de apalancamiento de la economía colombiana. Como afirma Puyana (2007) “En los últimos años, el gobierno, la academia y el sector privado, particularmente el financiero, han dirigido sus estrategias de apoyo y promoción de sus servicios hacia el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), al darse cuenta que es en este sector empresarial donde se puede tener el apoyo para alcanzar un acelerado crecimiento de nuestra economía, y aunque siempre se había considerado importantes, hoy han llegado a ser imprescindibles al proyectarse como una de las mejores opciones para lograr la plena reactivación de nuestra economía, aún con todas sus falencias como es la falta de gestión organizacional, financiera, comercial y administrativa”.

El análisis de la importancia de las PYMES colombianas se basó en un estudio hecho por la Superintendencia de Sociedades entre los años 1999 al 2003. Para este estudio se tomaron como muestra 8323 empresas vigiladas por este ente gubernamental.



De las citadas 8323 empresas base del estudio, el 46.78% pertenecían a empresas grandes, mientras el 53,2% pertenecían a las llamadas MIPYMES.

A su vez este último grupo de empresas estaba dividido de la siguiente forma:

- 3.44% eran microempresas.
- 38.61% eran pequeñas empresas
- 57.95% eran medianas empresas

En lo referente al crecimiento de las PYMES se pudo establecer a través de dicho estudio que mientras en el año 1999 existían 4376 empresas de este tipo; a finales del año 2000 dicha cantidad había llegado a 4494 empresas.

Para el año 2000, solo 17 de dichas empresas se encontraban en liquidación, lo que demuestra que las PYMES en Colombia fueron lo suficientemente estables tanto económica, como administrativamente durante dicho periodo en el que se realizó el estudio para permanecer en el mercado a pesar de las fluctuaciones económicas nacionales.

Al analizar el desempeño financiero de las 3877 MIPYMES que hacían parte de la muestra de estudio, se pudo concluir que para el año 2002, dichas empresas presentaron activos por 6.7 billones de pesos, 2.9 billones de pesos en pasivos y 3.8 billones de pesos de patrimonio.

Desde el punto de vista de la financiación y el endeudamiento de las MIPYMES, los rubros que mayor incidencia tuvieron dentro del total de los pasivos fueron las obligaciones financieras y los proveedores, con una participación promedio durante el periodo de 23.76% y 23.22% respectivamente.

En lo referente a los ingresos operacionales de las empresas base del estudio, se pudo concluir que para finales del 2002, estos habían llegado a 9.35 billones de pesos equivalentes al 4.6 puntos del PIB de dicho año.

Al hablar del mercado externo, se pudo encontrar que para el año 2002, ese ítem aún era muy incipiente, llegando solo a 546.359 millones de pesos, equivalente tan solo al 5.82% de las ventas totales del año del segmento.

Es por esto que en los últimos años, el gobierno nacional ha fijado su mirada en este modelo de empresas creando alternativas de apoyo tanto económicas, como educativas y tecnológicas para que estas contribuyan al jalonamiento de la economía colombiana.

Dentro de las Pymes colombianas, existe un sector que en la última década ha tenido un desarrollo extraordinario debido a factores como la globalización que ha permitido a las empresas productoras poder encargar muchas de sus actividades secundarias para el desarrollo de sus actividades a otras empresas; de esta forma nace el término “outsourcing”. Tal y como afirma Mora (2001):”En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello la tercerización o

Outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas”.

El concepto outsourcing se puede definir como el proceso a través del cual una organización contrata a otra para que realice cualquiera de sus actividades: realice parte de su producción, preste sus servicios, o se encargue de algunas de sus actividades propias. Las organizaciones recurren al outsourcing ya sea para disminuir costos, para mejorar la eficiencia de la organización y poder concentrarse en aquellas actividades que constituyen la base de su negocio.

Con la llegada de la recesión económica mundial a mediados del 2007, los pequeños y medianos empresarios colombianos se dieron a la tarea de crear casi de la noche a la mañana alternativas y nuevos conceptos de competitividad y liderazgo que les permitan a sus empresas sostenerse en un mercado mundial al que cada día se hace más difícil no solo ingresar, sino también mantenerse.

## **2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con base en lo anterior cabe el interrogante: ¿De qué forma reflejan los propietarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) el desarrollo de competencias de liderazgo en la comunicación organizacional?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La idea de desarrollar la presente monografía nace de la experiencia propia del sustentante en todo lo referente a la comunicación organizacional y a la búsqueda objetiva mediante el análisis de las competencias de liderazgo en la comunicación organizacional desarrolladas por los propietarios de las PYMES colombianas y su impacto en la productividad de las mismas.

El desarrollo de competencias de liderazgo organizacional podría llegar a verse reflejado en creación de empresas, desarrollo de proyectos sociales, aplicación de nuevas herramientas para alcanzar objetivos trazados; todo esto traducido en desarrollo del potencial humano y con este, el desarrollo de los pueblos.

Por todas las razones anteriormente expuestas y por el alto interés que se encuentra en esta temática, se ve desde la perspectiva de la comunicación organizacional la necesidad de indagar en la manera como un líder que ha adquirido competencias comunicativas puede impulsar y apoyar cada uno de los procesos en la organización, y así mismo, ser un constructor de la cultura organizacional que enmarca la promoción del capital intelectual y emocional de la organización, la productividad, el cambio, la vitalidad, las estrategias, entre otros elementos, en pro del desarrollo de la organización.

Se espera que los resultados de esta monografía puedan contribuir a las diversas investigaciones que se realizan alrededor de la forma como se desarrollan competencias de liderazgo organizacional e implementar más acciones para fomentar dichos mecanismos en los propietarios de las PYMES.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL**

Identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) desarrollan competencias de liderazgo organizacional, y analizar como el impacto de la comunicación organizacional influye en la productividad de las mismas.

### **4.2. ESPECIFICOS**

- Conocer los principales estudios que se han realizado en Colombia en lo referente al tema de las competencias de liderazgo y comunicación organizacional en las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing), para de esta forma analizar la importancia que se le da a este tema en dichas empresas.
- Identificar las competencias tanto de liderazgo como de comunicación organizacional, y la forma como los propietarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) las desarrollan.
- Analizar el impacto de las competencias de liderazgo y comunicación organizacional en el desempeño de los propietarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing).

## **5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **5.1. EL CONCEPTO DE LÍDER Y LIDERAZGO**

Al hablar de liderazgo, se habla esencialmente de una de las herramientas básicas para lograr que cualquier empresa u organización logre posicionarse en el mercado en el que desarrolla sus actividades ya sea de producción o de servicios; tal y como lo afirma Malvicino (2003):

“El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplico los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo”.

Dentro del marco teórico desarrollado alrededor del tema liderazgo se puede hablar de dos corrientes: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. Tal y como lo afirma Martinez, C y otros (2007):

“Dentro de las teorías desarrolladas en torno al estudio del liderazgo, se pueden conseguir dos grandes orientaciones: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. En el liderazgo centrado en la persona conseguimos la teoría del liderazgo como rasgo de personalidad desarrollada por Stogdill quien manifiesta que el líder tiene rasgos como la inteligencia, comprensión profunda de la situación, fluidez verbal, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad, participación social y posición

socioeconómica. También se encontró la teoría de las características desarrolladas por Ghiselli quien concluyó que las características más significativas de los líderes son: la capacidad de supervisión, la motivación para realizar planes, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en sí mismo y su poder de decisión”.

Martínez, (2007), analiza que otros autores como Stogdill, Fiedler, Kotter y Zaleznik ven que el liderazgo además tiene relación con una fuerte percepción para diferenciar entre sus mejores y peores subordinados, También concebimos el liderazgo como determinante de la situación en donde destacan los resultados obtenidos por House en su teoría de las metas y caminos, los de Fiedler en su teoría de contingencia, y la teoría sobre liderazgo y cultura desarrollada por Peter Smith. En este mismo sentido se tienen las aportaciones hechas por Zaleznik en donde analiza si manager o líderes son diferentes, el liderazgo transformacional/transaccional de McGregor Burns y Bass, y finalmente la dirección y liderazgo de John Kotter.”

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), se puede definir el liderazgo como: “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.”

Por su parte el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define el liderazgo como: “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.



Por su parte Northouse (2004) define el liderazgo como:” El proceso por el cual un individuo influye a un grupo de individuos lograr una meta común”

Chiavenato (1993), afirma que Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Greenberg y Barón (1993) lo definen como el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo.

Según Jago (1982), se puede definir el liderazgo como el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado, con el objetivo de lograr los objetivos del grupo.

Stogdill en su Handbook of leadership (1974), recoge algo más de 60 definiciones agrupadas en distintas categorías para referirse al liderazgo, y continúa sus estudios en Bass y Stogdill (1990), cuando categorizan el liderazgo de las siguientes maneras:

**-Como núcleo de procesos grupales.** El líder es la persona que define hasta donde van las fronteras de las creencias, de los cambios y de las actividades de los grupos de seguidores.

**-Como un individuo con una personalidad impactante.** El líder es una persona con rasgos superiores a los de sus seguidores.

**-Como arte para inducir a los seguidores.** El liderazgo es un modo de alinear al grupo hacia la dirección que desee el líder.

**-Como una relación de poder.** Existe un diferencial de poder, en el que el seguidor percibe que el líder puede incidir sobre su conducta.

**-Como un modo particular de persuasión.** En esta categoría, el líder persuade a sus seguidores utilizando argumentos válidos.

**-Como expresión de determinadas conductas.** En esta categoría el liderazgo es la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales.

**-Como instrumento para la consecución de metas.** El líder es quien dirige al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos.

**-Como un proceso de influencia.** El liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conlleva al logro de los objetivos del grupo.

**-Como efecto de la interacción grupal.** El liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.

**-Como una diferenciación de roles.** Cada miembro de grupo tiene una posición a la que le corresponde el desempeño de un rol determinado.

## ***5.2. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO***

Tal y como afirman Lupano y Castro, (2003), las principales teorías sobre liderazgo se pueden resumir de la siguiente forma:

**-Teoría de los rasgos (1900-1950)**, su principal exponente Stogdill, afirma que el liderazgo es algo innato y que se nace siendo líder. Para el existen tres rasgos relacionados con el liderazgo: inteligencia, estatura física y personalidad.

**-Teorías del comportamiento (1940-1950)**, afirman que es posible enseñar a los dirigentes a ser líderes, se basan en estudios realizados por las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.

**-Teorías contingentes (1960-1990)**, afirman que los administradores alcanzaran el éxito como líderes cuando descubran que liderazgo quieren ejercer, diagnostiquen las situaciones y las modifiquen uniendo estas y el estilo adecuadamente.

**-Teoría sobre el liderazgo transaccional**, se basa en las buenas relaciones, el líder transaccional usa el feedback positivo y negativo.

**Teoría sobre el liderazgo transformacional**, la cual se basa en afirmar que el líder debe ser eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

En conclusión, las competencias de liderazgo organizacional se deben convertir en el eje central a través del cual los propietarios y directivos de cualquier organización, en el caso específico del presente proyecto de investigación, las Pymes colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) logran en sus empleados conductas y comportamientos que los llevan a cumplir con las metas y objetivos propuestos.

### **5.3. EL LIDERAZGO Y LAS ORGANIZACIONES**

Tal y como afirma Barrios (2010):

“Un líder necesita desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización. Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa”.

La herramienta clave de un líder en cualquier organización es la comunicación que tenga con sus subalternos, ya que de la eficacia con que logre llevar sus ideas a los integrantes de la organización dependerá que se logren los objetivos y metas propuestas tanto a corto como mediano y largo plazo.

Por otro lado, Silva (2008) concibe que en las organizaciones se mencionan dos conceptos importantes: líderes y liderazgo. Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa (Robbins y De Cenzo, 1996). El liderazgo (Davis y Newstrom, 2003) es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ser líder en esta época es un reto. Las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo (Maxwell, 1996). Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y se múltiple”.

No basta con sólo ser un líder, además de esto quien lo es debe impulsar a otros dentro de la organización para que lo sean también: el verdadero líder crea una interlocución con sus subalternos, una retroalimentación comunicacional efectiva que llevara a la solución de cualquier situación que se presente por ejemplo.

Por su parte Martínez de la Peña (2007) afirma que:

“El liderazgo en una empresa es muy importante porque con él se tiene la capacidad de guiar y dirigir. También una empresa con un buen líder, puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede hacer que la empresa fluya sin algún tipo de tardanza, cabe mencionar que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero sí la hace más efectiva. Cuando hay un líder, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona y es tarea del líder cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores. Pero no hay solo una manera de hacerlo, esto quiere decir que dependiendo de cada persona y de su carácter le da un enfoque nuevo a la palabra liderazgo, por ejemplo, existen los líderes que toman toda la responsabilidad del proyecto y toman todas las decisiones y ocupan a sus seguidores ordenándoles tareas a corto plazo, ya que esté siente o tiene la necesidad de tomar todo el control por sí mismo, a este tipo de liderazgo se le llama liderazgo autócrata. Por otra parte existe un líder que escucha a sus seguidores, analiza las ideas y en base a eso, toma la decisión que a su criterio le parezca la mejor. Este tipo de liderazgo es el participativo. Hay otro tipo de liderazgo que es un poco más complejo, estos líderes delegan tareas y responsabilidades a sus seguidores, pero también delegan autoridad para hacer cierto tipo de cosas, a este tipo de líder es al que se le llama líder de rienda suelta o líder liberal”.

El liderazgo está relacionado con muchos factores: poder de convicción, saber escuchar ideas y modelos nuevos, delegar funciones, etc. Por otro lado no existe una personalidad definida para los líderes ya que cada uno dependiendo de su carácter tendrá características diferentes.

La dinámica de este nuevo mundo regido por la hiperorganización de la sociedad y los constantes cambios han formulado preguntas sobre cuáles deben ser las competencias, comportamientos y prácticas de los seres humanos que protagonizan y lideran la sociedad actual y/ o lideraran la del mañana.

Por esta razón a lo largo de las últimas décadas han surgido varias investigaciones sobre liderazgo. Varios escritores se han preguntado si el liderazgo se desarrolla y se aprende o por el contrario se obtiene desde el nacimiento, es decir ¿Los líderes nacen o se hacen?

Como solución a esta pregunta y gracias a la teoría de los rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli), donde se realizó un examen de 20 estudios diferentes se identificaron 6 características innatas de la personalidad de los líderes (la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo) y se llegó a la afirmación que el líder nace.

Conclusión a la que más tarde se unieron Bennis y Goldsmith en su obra "Learning to Lead", quienes describieron los mitos de liderazgo y consideraron que el liderazgo es una habilidad natural.

Por otra parte, varios escritores han afirmado que el estudio basado únicamente en el líder y sus características deja de lado la relación entre líder-seguidor, lo cual desde su perspectiva no es objetivo, debido que una de las características que debe tener un líder es la capacidad de identificar la necesidad de uno o varios seguidores y el entorno para emprender acciones frente al mismo.

De esta forma, escritores como Kouzes y Posner (2007) han afirmado, “Querer liderar y creer que puede hacerlo son los puntos de partida del camino hacia el liderazgo. El liderazgo es un arte – un arte escénico- y el instrumento es uno mismo”, donde se puede intuir la creencia que todos los líderes nacen pero también depende de sus decisiones el desarrollarse como tal, razón por la cual se plantea un equilibrio entre ser líder y desarrollarse.

Con esta última afirmación, se le abre la posibilidad a un mayor número de personas de desarrollar comportamientos de liderazgo y de esta manera se encuentra también una oportunidad para lo que recursos humanos llamaría “desarrollo de talento”.

Por esta razón, asumir el liderazgo como un conjunto de prácticas que pueden traducirse en comportamientos y competencias, es el instrumento para generar e inspirar el deseo por liderar y con este activar la voluntad de los seres humanos para tomar decisiones de comportarse de manera orientada a liderar su entorno y circunstancias.

Mencionar la palabra entorno y circunstancias hace que surja la palabra “lugar”. Justamente de esto se trata esta monografía, se busca dar respuesta al planteamiento de cómo reflejan los propietarios de las PYMES colombianas el desarrollo de competencias de liderazgo organizacional en la comunicación organizacional.

Retomando el planteamiento que se ha elaborado para el desarrollado de esta monografía, se parte del desarrollo de cinco prácticas de liderazgo definidas por Kouzes y Posner (2009): primera: Moldear el camino el cual básicamente hace referencia a la credibilidad como base del liderazgo estableciendo un orden o coherencia entre lo que dice y hace un líder, pero para ello es imprescindible que el líder tenga una visión clara de sus valores y principios, así como de sus creencias y todo cuanto defienden, y de esta manera puedan dar ejemplo a partir de sus acciones y comportamiento, forjando en la mente de su grupo credibilidad, confianza y respeto; puntos claves para alcanzar las metas propuestas.

Segunda, inspirar una visión compartida expone el vislumbrar de un futuro promisorio fundado en un trabajo en equipo que supone un acuerdo común de la misma meta; de ahí que (la tercera) desafiar el proceso implica un reordenamiento, reinvento o riesgo en la toma de decisiones con miras a un mejoramiento en las funciones de la organización.



La cuarta, habilitar a los demás para que actúen, lo cual se consigue por medio de la delegación de funciones, creación de confianza y el fomento y fortalecimiento del trabajo o esfuerzo en conjunto.

La quinta, alentar el corazón alude a animar a quienes sienten que deben abandonar el camino hacia la meta, estimulando y apoyando a partir de los valores y victorias.

#### **5.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Todos los autores que han estudiado el liderazgo coinciden en adherir el elemento de **la comunicación** como una herramienta fundamental en el ejercicio del liderazgo, debido a la necesidad que existe en la expresión de ideas, retroalimentación de procesos y dirección del equipo de trabajo (seguidores) de manera convincente.

La forma como un líder sepa comunicar sus pensamientos y sepa utilizar el lenguaje apropiado para dirigirse a su grupo es determinante a la hora de generar confianza, expectativas y por ende, buenos resultados. Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en instrumento estratégico para los procesos de redefinición de competencias o prácticas de un líder, y por consiguiente, de las relaciones de liderazgo.

Tal y como lo afirma Mónica Valle (2003):

“En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las Especializaciones en Comunicación Organizacional: El **enfoque mecanicista** fundamentado en la transmisión y recepción

acuciosas del mensaje a través del canal; el **psicológico**, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; hasta el enfoque **tecnócrata** cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

En Colombia la oferta educativa en torno a la comunicación organizacional, cada día crece más. En el Departamento de Antioquia, por ejemplo, se cuenta un pre grado específico en Comunicación Corporativa que imparte la Universidad de Medellín, de su parte la Universidad Pontificia Bolivariana tiene énfasis en la comunicación organizacional, y es la primera Universidad del país, en crear la Especialización en Gerencia de la Comunicación en la que se han profesionalizado ejecutivos de organizaciones como Suramericana de Seguros, Cadenalco, Cámara de Comercio, Cementos Argos, Comfama, Seguro Social, Empresas Públicas de Medellín, Confenalco, Postobon, El Colombiano, Aces, Pera & Villa , etc; además de profesionalizar también a consultores , profesores entre otros. En Calí, la Universidad del Valle, así como la Autónoma ofrecen la Especialización en Comunicación Organizacional, esto sin contar con el número de diplomados y cursos en torno a éste tema, que se promociona en cada una de las principales regiones del país.

Aunque no se cuenta con datos precisos, se podría decir que en su mayoría los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión empresarial, pese a ello, la actividad del profesional de la comunicación organizacional va en aumento, cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren un profesional de ésta características”.

Se hace necesario por lo tanto, concientizar a los gerentes de las empresas colombianas de la importancia de la comunicación organizacional como base de un liderazgo efectivo en sus empresas que los lleven a lograr de una forma eficiente ser entendidos por parte de sus subalternos y que de la misma manera se cree una interrelación que los lleve a estos a sentirse útiles a la empresa. Lo más importante que se cree en ellos un sentido de pertenencia hacia la organización a la cual pertenecen.

Annie Bartolli, (1992) en su libro "Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada" expone: En principio, la comunicación organizacional se entiende como la articulación entre organización y comunicación, específicamente como la organización del trabajo en la empresa mediante la definición de los mecanismos de comunicación necesarios para ponerlo en marcha. Se entiende pues, que la comunicación organizacional responde a dos tareas básicas: La de organizar una empresa (Definir misión, distribuir actividades, responsabilidades, poderes, formular estrategias, etc.) y la de garantizar que fluya la comunicación, tanto entre las unidades que componen la empresa (Comunicación interna), como entre las unidades con las cuales se encuentra relacionada, tales como: clientes, sociedad, otras empresas (Comunicación externa).

Por su parte, Gary Kreps (1995), sostiene que la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores

como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

Goleman, en su libro titulado "La inteligencia emocional en el trabajo (1997), sostiene que los empleadores cada vez privilegian más y más aspectos que van por encima de las aptitudes técnicas y menciona algunas de ellas:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y los reveses
- Dominio personal, confianza en sí mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo."

Así, se puede afirmar que la comunicación organizacional es la forma de actuar, ser y producir resultados ante todo, de reducir las diferencias, divergencias y desorden. Esto quiere decir que la comunicación desempeña un papel fundamental en el mantenimiento de la cohesión y la armonía, así como en la gestión de tareas, identificación de metas, trabajo en equipo y actividades propias de un líder.

Cabe destacar sin embargo, que autores como Krone y Jablin entre otros, abordan la comunicación organizacional a partir de cuatro perspectivas básicas, tal y como lo afirma Correal, (2008):

- **Mecanicista:** vista más como proceso de transmisión; se centra en el mensaje.
- **Psicológica:** se vuelve importante estudiar la comunicación desde los filtros conceptuales que tienen las personas, tales como actitudes, cogniciones y percepciones.
- **Simbólica-Interpretativa:** considera que la comunicación organizacional consta de patrones de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver la organización.
- **Interacción de sistemas:** el eje de esta perspectiva son los patrones de las conductas secuenciales, o la recurrencia de actos contiguos. Estos patrones tienen lugar dentro de un sistema de comunicación que define el sistema.

Por todo lo anteriormente expuesto, esta monografía busca presentar la importancia del desarrollo de liderazgo en comunicación organizacional en los propietarios de la PYMES colombianas, partiendo de la afirmación dada por Kouzes y Posner sobre el hecho que el liderazgo está compuesto por una serie de prácticas o competencias que pueden realizarse por cualquier ser humano, para lo cual es fundamental el rol de la comunicación, pero principalmente la voluntad de pertenecer o no a dicha organización marca la diferencia en el impacto de la vida profesional y por supuesto, en la gestión de la organizaciones.

De esta forma y tal como afirma Rivadeneira (2011):

“Uno de los tópicos más estudiados en el área de gestión es el liderazgo. Autores -desde Machiavelli a Kotter- han tratado de definir liderazgo y determinar las características de un líder efectivo. Entre las numerosas teorías y definiciones, hay ciertas características que comparten líderes

exitosos. Una de ellas es la habilidad de comunicar efectivamente su visión. Una visión vincula el presente con el futuro, ayuda a los empleados a imaginarse como su organización puede y debe ser, y los anima a tomar los pasos necesarios para volver realidad dicha visión. Una visión debe ser representada en forma de un mensaje que pueda ser comunicado. Un mensaje efectivo debe ser preciso, relevante, sincero, creíble e inconfundible. También debe ser corto, simple y adaptado a las necesidades e intereses de los oyentes. Buenos líderes expresan propósitos y prioridades de negocios en un lenguaje que inspira. El lenguaje empresarial se confina a usar enfoques racionales y lógicos. Existe una tendencia a usar presentaciones con estadísticas y gráficos para expresar ideas. Sin embargo, el clima actual demanda a sus líderes que sepan venderse a sí mismos y a sus visiones. Mientras que el mensaje provee un sentido de dirección, el uso de metáforas, historias o simbolismo motiva y determina si la visión es lo suficientemente memorable para influir en el desarrollo cotidiano de actividades organizacionales. Líderes que conocen el poder de la retórica para transmitir ideas pueden guiar más efectivamente”.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo del presente trabajo fue observacional descriptivo, de tipo transversal de acuerdo al periodo y ocurrencia de los hechos.

Se considera observacional descriptivo porque se pretendió en base a unas bases teóricas definidas, aplicarlas en un caso específico como es el caso del liderazgo y la comunicación organizacional en las pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing).

### **6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **6.2.1. Universo**

El universo estuvo constituido por las pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing) en Colombia

#### **6.2.2. Muestra**

La muestra quedó constituida por diez empleados y diez gerentes de empresas pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing) ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., para quienes se aplicó un formato de encuesta y entrevista respectivamente.

#### **6.2.3. Unidad de muestreo**

La unidad de muestreo estuvo conformada por cada uno de las personas o integrantes que conformaron la muestra del presente trabajo de investigación.

#### **6.2.4. Unidad de análisis**

La unidad de análisis fueron las encuestas y realizadas a los actores implicados en el desarrollo del trabajo de campo.

#### **6.2.5. Tipo de muestreo**

El método de selección de muestreo utilizado en el presente trabajo de investigación fue del tipo probabilístico intencional.

#### **6.3. MÉTODO Y TÉCNICA**

Para desarrollar el diagnóstico con base en el tema de liderazgo y comunicación organizacional en las pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing), se tomó la información suministrada por cada uno de los integrantes de la muestra escogida, para posteriormente analizar dicha información y poder llegar así a algunas conclusiones y recomendaciones.

#### **6.4. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos utilizados para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron básicamente la encuesta, en la cual se indago sobre los conocimientos básicos que tienen los diez empleados escogidos para el análisis, sobre el tema de liderazgo y comunicación organizacional. Posteriormente se aplicó una entrevista a los diez gerentes escogidos a través de la cual se buscaba específicamente obtener la opinión de cada uno de los gerentes que integraron la muestra en lo referente al tema de liderazgo y comunicación organizacional.

#### **6.5. RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS**

##### **6.5.1. Relacionados con la generación de conocimiento y/o nuevos desarrollos tecnológicos**

Por medio de este proyecto de investigación se espera fortalecer los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

##### **6.5.2. Conducentes al fortalecimiento de la capacidad científica nacional**

A través del desarrollo del presente trabajo se espera aportar alternativas desde el punto de vista de la aplicación de bases teóricas para llegar a implementar dichas bases en un proyecto real y específico como es el caso del presente trabajo de investigación.



## **7. DIAGNOSTICO DE LAS PYMES DEL SECTOR BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) EN LO REFERENTE AL TEMA DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

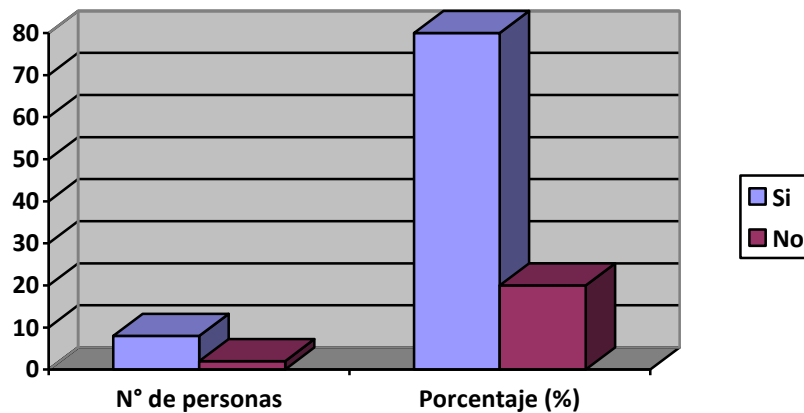
### **7.1. DESARROLLO DE LA ENCUESTA**

Para el desarrollo del diagnóstico se empezó por aplicar la encuesta elaborada por el grupo investigador a diez empleados de Pymes colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing); los resultados y análisis de cada pregunta se encuentran a continuación:

1) ¿Conoce usted el significado exacto de la palabra liderazgo?

Tabla N°1. Cantidad de personas encuestadas que conoce o desconocen el significado de la palabra liderazgo

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	8	80
No	2	20



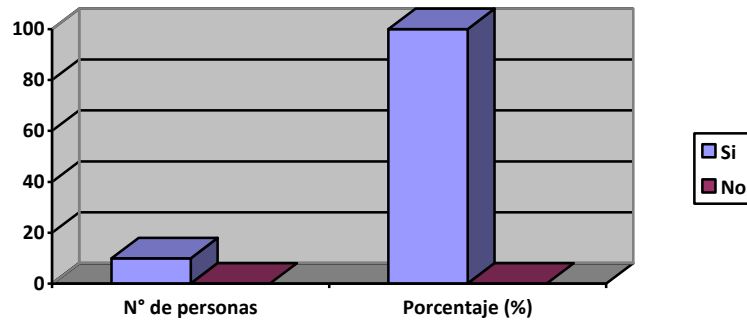
Fuente: Investigadora del proyecto

En referente a esta primera pregunta de la encuesta, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados (80%), conoce el de forma muy básica el significado del concepto liderazgo; mientras que solo un pequeño porcentaje (20%), desconoce por completo dicho concepto.

2) ¿Considera usted que el liderazgo es primordial para las organizaciones

Tabla N°2. Cantidad de personas encuestadas que consideran que el liderazgo es primordial o no lo es para las organizaciones

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	10	100
No	0	0



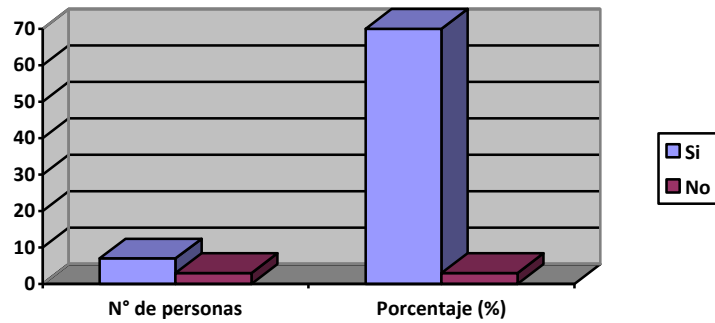
Fuente: Investigadora del proyecto

Una vez explicado el concepto de liderazgo en el porcentaje de personas que no lo conocían (20%), se procedió a realizar la segunda pregunta, a la cual la totalidad de los encuestados coincidieron en afirmar que el liderazgo es primordial para las organizaciones.

3) ¿Se considera usted un buen líder dentro de su empresa?

Tabla N°3. Cantidad de personas encuestadas que se consideran buenos o malos líderes dentro de su empresa

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	7	70
No	3	3



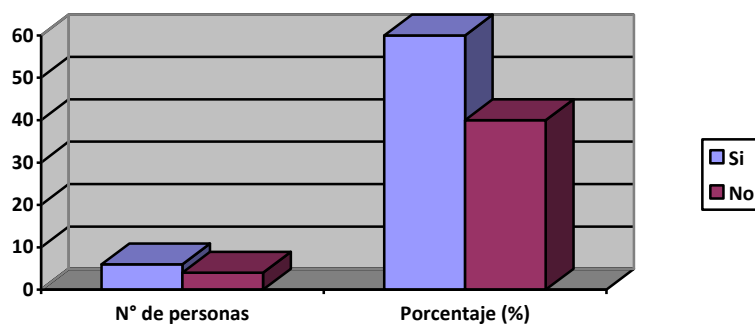
Fuente: Investigadora del proyecto

En lo referente a esta pregunta, la mayoría de los encuestados (70%) se consideran buenos líderes; mientras que tan solo el 30% no consideran que tienen las características básicas de un líder.

4) ¿Incentiva usted constantemente a sus empleados comportamientos de liderazgo?

Tabla N°4. Cantidad de personas encuestadas que incentivan o no en sus empleados comportamientos de liderazgo

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	6	60
No	4	40



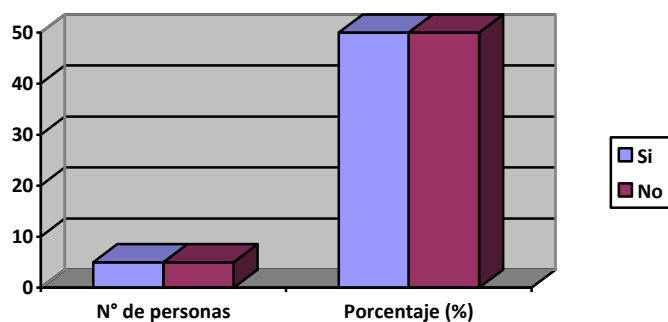
Fuente: Investigadora del proyecto

En lo referente a esta pregunta las respuestas se tuvo un margen de diferencia pequeño: mientras el 60% de los encuestados afirmaron que incentivaban constantemente comportamientos de liderazgo en sus empleados, el 40% admitió que no lo hacían.

5) ¿Conoce el concepto de comunicación organizacional?

Tabla N°5. Cantidad de personas encuestadas que conocen o desconocen el concepto de comunicación organizacional

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	5	50
No	5	50



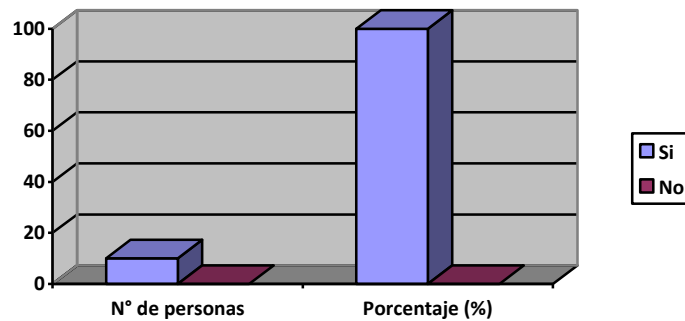
Fuente: Investigadora del proyecto

En todo lo referente a esta pregunta, fue la única de toda la encuesta en que el porcentaje entre respuestas afirmativas y negativas fue igual, entre quienes conocían el concepto de comunicación organizacional y los que lo desconocían.

6) ¿considera importante la comunicación organizacional dentro de cualquier organización?

Tabla N°6. Cantidad de personas que consideran que la comunicación es importante o no dentro de cualquier organización

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	10	100
No	0	0



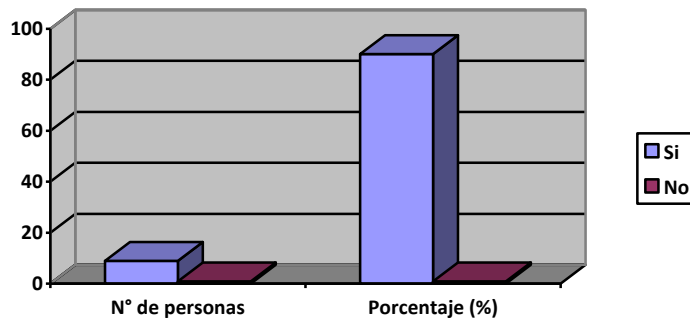
Fuente: Investigadora del proyecto

Después de haberles explicado el concepto de comunicación organizacional al porcentaje de encuestados que lo desconocían y proceder a realizar esta pregunta; todos coincidieron en destacar la importancia de la comunicación organizacional dentro de cualquier organización

7) ¿Considera usted que en Colombia es necesario implementar competencias de liderazgo y comunicación organizacional en las organizaciones?

Tabla N°7. Cantidad de personas encuestadas que consideran o no necesario en Colombia implementar competencias de liderazgo y comunicación organizacional en las organizaciones

Respuestas	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	9	90
No	1	1



Fuente: Investigadora del proyecto

Respecto a esta pregunta, la última de la encuesta, tan solo un 1% de los encuestados afirmaron que no es necesario implementar competencias de liderazgo y comunicación organizacional en las organizaciones en Colombia, mientras el restante 90% consideran que si es necesario implementarlas.

## **7.2. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Posteriormente se realizó la entrevista a diez empresarios de empresas PYMES del sector BPO (Business Process Outsourcing) para conocer su opinión en lo referente al tema de liderazgo y comunicación organizacional. Los resultados de dicha encuesta se presentan a continuación:



**UNIVERSIDAD EAN**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**  
**PROFESIONAL DE LENGUAS MODERNAS**

**Objetivo de la Entrevista: Conocer la opinión que tienen los empresarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) respecto a los temas de liderazgo y comunicación organizacional.**

**ENTREVISTA**

**1) ¿Qué significado tiene para usted el concepto liderazgo y cómo lo observa usted en la organización?**

-“El liderazgo es la principal herramienta que debe poseer cualquier empresario para lograr que su empresa sea exitosa en un medio tan competitivo como el actual”.

-“El liderazgo se basa en la forma como las directivas de una empresa logran incentivar a sus colaboradores para lograr los objetivos comunes de la organización”.

-“El liderazgo se entiende como aquel conjunto de estrategias que usan los empresarios para lograr que todos sus empleados logran las metas de la empresa”.

-“El liderazgo es la base del éxito de cualquier empresa en un mundo globalizado como el actual”.

-“El liderazgo lo defino como el modelo estratégico a través del cual las directivos logran incentivar a sus empleados a lograr las metas específicas de la empresa”.

-“El liderazgo es la forma como logro impulsar a mis empleados”.

-“El liderazgo está conformado por una serie de estrategias a través de las cuales los empresarios logran las metas propuestas para su empresa con la colaboración de sus empleados”.

-“El liderazgo lo concibo como la herramienta a través de la cual logro una retroalimentación con mis empleados de tal forma que de allí salgan las respuestas a cada una de las situaciones que diariamente se presentan en la empresa”.

-“El liderazgo se puede resumir en una sola frase saber escuchar saber comunicarse”.

-“El liderazgo lo es todo para el éxito de cualquier organización”.

Se puede apreciar que los diez empresarios entrevistados coinciden en afirmar que el liderazgo es primordial para el éxito de cualquier organización; pero aún así, no se precisa como tal el concepto de liderazgo en las organizaciones.

## **2) ¿Qué importancia tiene para usted el liderazgo dentro de cualquier organización?**

-“Es la base del éxito o fracaso de cualquier organización”.

-“Se convierte en el pilar de cualquier organización que quiera triunfar en un mercado tan competitivo como el actual”.

-“Su importancia radica en que da las bases a los empresarios para que estos puedan manejar su organización de la mejor forma”.

-“El liderazgo se convierte hoy en día en la principal herramienta en el manejo de cualquier organización”.

-“El liderazgo se puede considerar la herramienta clave que tienen los empresarios en la actualidad para el manejo efectivo de sus empresas”.

-“Es importante ya que me permite la interacción total con mis colaboradores”.

-“Su importancia radica en que me permite comunicarme de forma efectiva con mis empleados”.

-“Es importante ya que a través de él puedo lograr las metas propuestas para la empresa con ayuda de mis empleados”.

-“Es importante ya que permite a los empresarios ya que permite una comunicación efectiva con sus empleados”.

-“Su importancia radica en permitir una comunicación adecuada entre todas las personas que integran las principales áreas tanto administrativas como de producción de una empresa”.

Todos los entrevistados coinciden en afirmar que el liderazgo es la base del éxito de cualquier organización ya que a través de este los empresarios logran un manejo efectivo de su relación con sus colaboradores. Además de esto, también se podría afirmar que las respuestas exponen un ejercicio de liderazgo jerárquico.

### **3) ¿Cuáles considera usted son las competencias propias de un líder?**

De 10 encuestados, 6 piensan que es la comunicación, 2 piensan que es la comunicación y el poder de convicción, 1 piensa que es la comunicación y la honestidad y 1 dice que es el saber escuchar. En este sentido se reafirma la teoría propuesta anteriormente, la cual centra la comunicación como eje principal en el ejercicio del liderazgo.

### **4) ¿Dentro de su organización qué tipo de liderazgo considera usted le da competitividad a la empresa?**

Todos los encuestados coincidieron en afirmar que en su empresa el tipo de liderazgo que la da competitividad en su empresa es el liderazgo centrado en el grupo, lo que deja claro que este tipo de liderazgo logra mayor efectividad en la búsqueda del logro de las metas de cada organización.

### **5) ¿Qué característica ha observado usted en los líderes de su organización en el momento de ejercer su liderazgo?**

Todos los encuestados opinaron que la principal características que han observado en los líderes de sus empresas es el saber comunicarse, es decir saber escuchar y retroalimentar la información emitida con miras a lograr los objetivos en común.

### **6) ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación organizacional para el desarrollo de un liderazgo efectivo dentro de cualquier organización?**

Todos los encuestados consideran que la comunicación organizacional es la principal herramienta utilizada por el liderazgo para lograr alcanzar todas las metas de cualquier empresa ya sea a corto, mediano o a largo plazo.

**7) ¿Cree usted que los empresarios colombianos poseen las competencias de liderazgo y comunicación organizacional necesarias para poder llevar a sus empresas a competir en el mercado internacional?**

En lo referente a esta última pregunta no existe unanimidad de criterios entre los encuestados: mientras algunos opinan que los empresarios colombianos si poseen las competencias de liderazgo y comunicación organizacional para lograr posicionar sus empresas a nivel internacional, otros afirmaron que no se posee dichas competencias, lo cual deja ver la necesidad de trabajar en dichas competencia que permitan hacer crecer y expandir sus empresas.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizado el presente trabajo de investigación se puede llegar a la conclusión que en Bogotá hace falta una política eficiente a implementar dentro de las organizaciones, en el caso específico, de las pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing), respecto al tema de liderazgo y comunicación organizacional. La importancia de dicha implementación radica principalmente del hecho de que en la capital de la republica el sector de las empresas que prestan servicios de BPO (Business Process Outsourcing) son en su mayoría extranjeras; por lo tanto, si las pocas empresas colombianas que se dedican a actividades de este tipo quieren ser competitivas dentro de este sector deberán esforzarse por ser cada día más eficientes y en esto, tanto el liderazgo como la comunicación organizacional son claves para obtener todas las metas y objetivos tanto a nivel administrativo, como comercial y económico que se plantee la organización.

También cabe recalcar que en el desarrollo tanto de la encuesta como de la entrevista los resultados de las mismas en lo referente a las respuestas se pudo ver afectado por variables entre las que se pueden mencionar: la falta de tiempo de los encuestados para lograr responder a las preguntas, lo mismo que el desconocimiento de los objetivos del diagnóstico por algunos de los integrantes de la muestra seleccionada.

En lo referente a las recomendaciones, se sugiere realizar futuros estudios más amplios respecto a este tema en lo referente a pymes de otros sectores de la producción; Así mismo implementar programas de fundamentación en liderazgo y

comunicación organizacional por parte de entidades como Proexport y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

## BIBLIOGRAFÍA

BARRIOS, J. (2010). La comunicación organizacional y el liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm>.

Consultado el 26 de agosto de 2011.

BARTOLI ,A. (1992).Comunicación y organización; la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, España: Paidós.

CORREAL, M. y otros.(2008). “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”. Revista Escuela de Administración de negocios., EAN.

GOLEMAN,D. (1997).La inteligencia emocional en el trabajo. Disponible en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/61-goleman-daniel.html>

KOUSES,J. Y POSNER, B. (2007). The Leadership Challenge Workshop, 3rd Edition, Revised Participant's Workbook (Spanish). Consultado el 3 de septiembre de 2011.

KOUZES M. James y POSNER Z. Barry.(2003). Inventario de prácticas de liderazgo. San Francisco,CA,EUA: John Wiley&Sons, Inc, tercera edición.

LARGACHA,C. (2010). (Compilador). Aproximaciones a la gerencia humanista; desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Bogotá D.C., Universidad EAN, Primera edición, 2010.

LUPANO, M. Y CASTRO, A. (2003). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución. Disponible en:

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Consultado el 4 de septiembre de 2011.

MALVICINO, S. (2003). Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/53/lidestrapyme.htm>. Consultado el 25 de agosto de 2011.

MARTINEZ DE LA PEÑA, D.(2007).Liderazgo organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-organizacional.htm>

MARTINEZ, O y otros (2007). Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Caso de estudio: pymes de la ciudad de San Sebastián, España. Global Conference of Business and Finance Proceedings♦ Volume 2♦ Number 2♦ 2007, 230

MORA, F. (2001).Outsourcing.Administracion de empresas. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outyben.htm>. Consultado el 26 de agosto de 2011.



RIVADENEIRA, W. (2011). Como la comunicación afecta el liderazgo.

Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-la-comunicacion-afecta-al-liderazgo>

SILVA, M.(2008). Análisis Crítico del libro Maxwell, J. C. (2005). *Liderazgo eficaz- Cómo influir en los demás*. Colombia: Editorial Vida.

VALLE, M. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI [En línea]. <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>> [Consultado el 10 de octubre de 2010]

## CRONOGRAMA

<b>MES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Agosto</b>	<b>Presentación del anteproyecto</b>
<b>Septiembre</b>	<b>Correcciones del anteproyecto</b>
<b>Octubre</b>	<b>Inicio del proyecto</b>
<b>Noviembre</b>	<b>Presentación del primer avance: objetivos, marco teórico, marco conceptual</b>
<b>Diciembre</b>	<b>Correcciones del primer avance</b>
<b>Enero</b>	<b>Presentación del segundo avance: Diseño metodológico:</b>

	<b>selección de la muestra,</b> <b>aplicación de los instrumentos y análisis de resultados</b>
<b>Febrero</b>	<b>Correcciones del segundo avance</b>
<b>Marzo</b>	<b>Presentación del documento final</b>
<b>Abril</b>	<b>Correcciones del documento final</b>
<b>Mayo</b>	<b>Sustentación del proyecto</b>