

# **EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

**JORGE HERNÁN LOPERA TABORDA**  
CC. 71.706.953

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA**  
**MEDELLÍN**  
**2012**

**EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL  
MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

JORGE HERNÁN LOPERA TABORDA  
CC. 71.706.953

Trabajo de investigación como requisito para optar al título de  
Magíster en Administración - MBA

Asesor:  
ROBERT NG HENAO  
Coordinador Maestría Administración MBA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
MEDELLÍN  
2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy las gracias a través de estas líneas a las personas que en forma directa o indirecta me brindaron su ayuda en la elaboración de este proyecto.

A la Universidad de Medellín, por su receptividad y apoyo a la investigación científica desde el concepto de balance social, factor que nos permite una verdadera formación integral con capacidad para formular propuestas de innovación empresarial.

Deseo demostrar mi leal agradecimiento al doctor Robert NG por su amistad, su aliento en los momentos difíciles y su apoyo decidido en la realización de este trabajo, y en general a todos los docentes que impartieron sus conocimientos en el transcurso de esta Maestría, en beneficio de unos profesionales deseosos de adquirir nuevas enseñanzas y de una comunidad que seguramente recibirá los frutos de estos esfuerzos. Sin ellos hubiese sido imposible la adquisición de los conocimientos que me llevaron a estructurar la literatura de este proyecto. .

A mis compañeros, quienes me ayudaron a desarrollar la amistad y la empatía necesaria para trabajar en equipo y lograr construir juntos una propuesta de reflexión Contemporánea, válida para la sociedad empresarial colombiana.

## **DEDICATORIA**

*“Agradezco a Dios por la esperanza que me mueve y el amor que me da felicidad.*

*A mi madre Oliva, por su amor, comprensión y paciencia.*

*A mi esposa Jacqueline, por su amor, comprensión, paciencia y acompañamiento en la realización de este sueño*

*A mis Hijos, Josimar, Andy y Jilmar, que hacen parte de mis deseos de superarme cada día más.*

*A mis hermanos, por sus ánimos.*

*A mis amigos, por sus sueños.”*

*Jorge Hernán Lopera Taborda*

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Situación Actual	12
1.2 Formulación del Problema	14
1.3 Sistematización del Problema	15
1.4 Objetivos de la Investigación	15
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 Justificación de la Investigación	16
CAPITULO 2.	
2.1 Marco Teórico	19
2.1.1 La Perspectiva Filosófica	19
2.1.2 La Perspectiva Política	22
2.1.3 La Perspectiva Sociológica	23
2.1.4 La Perspectiva Económica	26
2.1.5 La Perspectiva Militar	27
2.2 Marco Conceptual	32
2.3 Marco Espacial	34
2.4 Hipótesis	35
CAPITULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1 Tipo de Investigación	36
3.2 Técnica e instrumentos de recolección de información	37
3.2.1 Análisis documental	37
3.2.2 La entrevista	37
3.3 Objetivo de la medición	38

	6
3.4 Objetivo del cuestionario	39
3.5 Variables	39
3.6 Población y Muestra de la Investigación	39
3.7 Composición de la Muestra de la Investigación	40
3.8 Método de Investigación	40
CAPITULO 4. RESULTADOS	41
4.1 Análisis	41
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	53

**LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
Anexo A. Instrumento- el guion de la entrevista	54
Anexo B. Cronograma	56
Anexo C. Encuestas	57

## RESUMEN

La mayoría de organizaciones se forman en el ámbito de la modernidad, con unas características de autoritarismo y centralismo, con líneas de mando rígidas que impiden que el proceso gerencial de éstas cumpla con su respectivo papel histórico. Indudablemente que dentro de estas se encuentran las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, donde la excesiva concentración del poder por parte de las autoridades, impide la participación de sus funcionarios en las tomas de decisiones y en la formulación de estrategias que beneficien estas instancias y a toda la organización. En muchas de estas empresas los cambios generados por las contiendas políticas, con lleva a una crisis gerencial donde los directivos son más jefes que líderes, ejerciendo sus funciones sin capacidad para integrar las diferentes áreas de la empresa ni a su capital humano. La presente investigación tiene como propósito Caracterizar y analizar los diferentes estilos de liderazgo existentes en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín.

Esta investigación se caracteriza por su enfoque eminentemente cualitativo donde la observación del investigador y la entrevista realizada a informantes claves como técnica de recolección de información, permitieron la obtención de datos acerca de las conductas de los directivos de estas empresas y la existencia o no de un estilo de liderazgo definido. De la misma forma se realizó una categorización de las fuentes que permitió la validación de la información y el establecimiento de



coincidencias y divergencias entre los actores y el investigador, y al mismo tiempo la generación de conocimiento y reflexiones que conllevaron a esgrimir diferentes recomendaciones que sin duda alguna redundaran en beneficios no solamente para las empresas del sector público sino también para el Estado que a través de estas se niega a sobrevivir en un ambiente donde el liderazgo se convierte en protagonista.

**Palabras claves:** liderazgo, estilos de liderazgo, líderes

## ABSTRACT

Most organizations are formed in the field of modernity, with characteristics of authoritarianism and centralism, rigid lines of control that prevent the management process of these to fulfill its respective role in history. Undoubtedly in these are public sector enterprises in the city of Medellin, where the excessive concentration of power by the authorities prevent the participation of its officials in decision making and formulation of strategies that benefit these bodies and the entire organization. In many of these companies the changes wrought by political strife, with leads to a crisis management where managers are more heads that leaders exercise its functions without the ability to integrate different areas of the company or its human capital. The present investigation aims to characterize and analyze the different leadership styles existing in the public sector enterprises in the city of Medellin.

This research is characterized by its eminently qualitative approach where the researcher's observation and key informant interview and data collection technique, allowed obtaining data about the behavior of the managers of these companies and the existence of a defined leadership style. Likewise there was a categorization of the sources that allowed the validation of information and establishing similarities and differences between the actors and the researcher, while the generation of knowledge and insights that led to different

recommendations wield without certainly be of benefit not only for public sector companies but also for the State through these refuses to survive in an environment where leadership becomes the protagonist.

**Keywords:** leadership, leadership styles, leaders

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Actual**

Las empresas actuales del sector público con asiento en la ciudad de Medellín, han venido mostrando a través de cada administración, problemas desde la perspectiva del liderazgo que desde la alta gerencia se enfocan hacia la gestión organizacional; esta situación se puede evidenciar en el caos, poca rentabilidad, individualización y un poder desmedido que se transmite al entorno de la organización.

Tal vez, la vieja forma de hacer política, se tradujo en la creación de una cultura basada en el clientelismo, lo que a su vez favoreció la llegada de personas con poca preparación a las posiciones gerenciales de las empresas del sector público, lo que pudo haber generado una cultura de conformismo, baja competitividad y poca capacidad para mover las voluntades tanto individuales como organizacionales, hacia la consecución de objetivos comunes.

Hoy en día, las compañías deben saber manejar y poseer un vasto conocimiento del mercado global, como integrador y complemento de los aspectos financiero, productivo, comercial y tecnológico. En este sentido las organizaciones deben vincular individuos que comprendan su entorno tanto al interior de la organización como al exterior de la misma, que entiendan y dimensionen que “la economía

mundial ya no es una sumatoria de economías nacionales, sino una gran red de relaciones con una dinámica autónoma” (Wolovick, 1993).

Las características del nuevo entorno con el que la organización interactúa, le exige cambios significativos en sus modelos gerenciales, es allí, donde el liderazgo de las personas que ocupan posiciones gerenciales entra a jugar un papel preponderante y decisivo, pues sus conocimientos, habilidades y actitudes le permitirán a la organización enfrentar competitivamente las nuevas exigencias internas y externas.

Describe Lafley, (2009), a través de lo escrito por Peter Drucker que el CEO o líder deberá convertirse en un vínculo entre el interior, que es la organización y el exterior que es la sociedad con todas sus variables económicas, tecnológicas, los mercados y los clientes, entendiendo de esta manera, que en las organizaciones solo existen costos en su interior y que los resultados son consecuencia del entendimiento y atención de su entorno, es decir vienen de afuera.

Como bien lo señala Blanchard (1997), *“los individuos y las organizaciones deben liderar al más alto nivel”*. Y si lo que quieren es generar alto desempeño, tendrán que darle al liderazgo un papel preponderante, pues es éste su verdadero motor.

Este hecho hace necesario concebir las organizaciones sobre bases firmes, mediante la generación de liderazgo desde sus gerencias hasta cada uno de sus subalternos.

Pensando en esto, se hace imperioso que en las empresa del sector público del Municipio de Medellín se implemente o se mejoren los Modelos de liderazgo desde la alta Gerencia, para que aporte mecanismos de desarrollo, y que a su vez genere los medios necesarios para que la organización afronte cada una de las situaciones a que se ve avocada ante los diferentes contextos mundiales de la Economía, que son transferidos a los diversos ámbitos del mercado local. De no ser así, correrán el riesgo de no alcanzar el más alto desempeño y mucho menos en responder a los numerables retos que demanda la ciudadanía y el actual mundo globalizado.

La existencia de liderazgo en las posiciones gerenciales de las empresas que hacen parte del sector público en la ciudad de Medellín, capaz de ser transmitido a los diferentes niveles de la organización, generará una cultura con altos niveles de competitividad que seguramente redundará en grandes beneficios para cada uno de los grupos de interés que interactúan en ellas.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son los tipos de liderazgo que caracterizan las posiciones gerenciales de las empresas que pertenecen al sector público en la ciudad de Medellín?

### **1.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cómo identificar cuáles son las características de los tipos de liderazgo de las empresas del sector público en la ciudad de Medellín?
- ¿Cómo desde el liderazgo que manifiestan las posiciones gerenciales, se puede crear competitividad en las empresas del sector público en el municipio de Medellín?
- ¿Qué características deber tener un tipo de liderazgo exitoso en las posiciones gerenciales de las empresas de sector público en el municipio de Medellín?

### **1.4 Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Caracterizar y analizar los diferentes estilos de liderazgo existentes en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características los estilos de liderazgo existentes en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, responden a las diferentes exigencias que se presentan en su entorno.
- Describir el estilo de liderazgo actual en la gerencia de las empresas del sector público en el municipio de Medellín.
- Identificar los impactos que ese estilo de liderazgo genera en la gestión de la organización.
- Identificar los cambios que deberían tener los estilos de liderazgo actuales en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín.

### **1.5 Justificación de la Investigación**

Esta investigación debe enfocarse en el reconocimiento de los estilos de liderazgo en las gerencias de las empresas del sector público en el Municipio de Medellín, todo estudioso de la ciencia administrativa moderna, no puede ignorar el alcance, repercusiones que la Globalización y la postmodernidad originan a fin de que la gerencia establezca las estrategias requeridas que le permita lograr una participación exitosa competitiva.



La conducción y gestión exitosas del cambio y la continuidad en las organizaciones sigue siendo una invariante de la gerencia. Los constantes avances tecnológicos, la turbulencia del entorno, dada por la multiplicidad, complejidad y velocidad de cambio de sus variables hacen que las organizaciones se enfrenten constantemente ante el reto del mercado y simultáneamente, consolidar sus sistemas y procesos para ofrecer de forma ininterrumpida sus productos y servicios y la necesidad de repensar la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es obligatorio que en las empresas del sector público del municipio de Medellín se identifiquen y se adapten estilos claros y contemporáneos de liderazgo efectivo, que desde su gerencia aporten mecanismos de desarrollo y Competitividad que les permitan afrontar con un alto grado de desempeño las situaciones que se le presentan ante los diferentes contextos mundiales de la Economía.

En tal sentido, la razón por la cual se pretende realizar esta investigación, es porque queremos empresas públicas competentes, eficientes en el manejo de sus recursos, capaces de involucrar al recurso humano en la toma de sus decisiones, en sus metas y en sus objetivos y por qué no, en su rentabilidad.

Sin duda alguna esta investigación contribuirá a que las empresas del sector público en el municipio de Medellín, identifiquen y adapten estilos de liderazgo efectivos que contribuyan al mejoramiento de su gestión, que les permita mayor sostenibilidad y permanencia en el sector y se generen las herramientas

adecuadas para proyectarse a la consecución no sólo de una rentabilidad económica sino también social, y puedan así convertirse en organizaciones de alto desempeño.

## **CAPITULO 2.**

### **2.1 Marco Teórico**

Para explicar la caracterización de la figura de "el líder", es necesario traer a este momento algunos planteamientos realizados desde diferentes ángulos como son: político, sociológico, filosófico, económico y militar. Desde estos enfoques trataremos de encontrar, algunos de los fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna.

#### **2.1.1 La Perspectiva Filosófica**

Recordar algunos antecedentes de la historia de la humanidad ubicándonos en la perspectiva filosófica, generada en la antigua Grecia, nos permitirá entender las respuestas humanas básicas hacia la responsabilidad y el trabajo que fueron acuñadas por Platón y Aristóteles, en sus distintas visiones del hombre. Para Platón la dirección autoritaria se vuelve una necesidad y los valores que la acompañan se convierten en una obligación de cumplimiento para la sociedad; esta creencia está basada y se funda en la teoría política de Pitágoras, edificada sobre principios aristocráticos. Para Pitágoras: "el hombre tiene necesidad de un amo y debe someterse a un orden. La anarquía es el peor mal para la sociedad

humana, por lo que es preciso subordinarse a los que gobiernan, respetar las leyes, a los progenitores y a los gobernantes".

Así, estos individuos constituyen el sector superior de la humanidad, son los mejores hombres, por sus cualidades morales e intelectuales, los mejores por su valor, fuerza e inteligencia. De aquí, surge la gran importancia de la educación.

En una de sus principales obras, "La República", Platón describe que el hombre filósofo, el sabio o el hombre de ciencia debe tener un poder decisivo en el gobierno, pues sólo su conocimiento es el que le da derecho a ese poder. De esta misma forma describe que la asociación del hombre con el hombre en sociedad se basa en necesidades recíprocas y en el intercambio de mercancías y servicios resultantes de ellas. Lo cual conlleva a la división de tareas y por consiguiente a la especialización de funciones –siendo esta la raíz de la sociedad–, pero son dos elementos la base del proceso: la aptitud natural y la educación. Si bien, la sociedad se concibe como un sistema de servicios en el que todo hombre aporta algo y recibe algo, lo que el individuo posee, en primer término y de modo principal, un status dentro del cual tiene el privilegio de actuar, y la libertad que el Estado le asegura no es tanto para el ejercicio de su libre voluntad como para la práctica de su vocación.

Entre tanto, para Aristóteles, el hombre es un ser social o un "animal político" que requiere un sentido de participación en su propio destino. La idea de que es preciso -necesariamente- que todos los ciudadanos participen en común, de todo

o de nada, sirve de base a su estudio sobre La Política. Sin embargo ante este planteamiento dado y teniendo en cuenta que los hombres somos libres e iguales, no es posible que todos ejerzan la autoridad al mismo tiempo, pues esta sólo se podrá ejercer por un determinado tiempo y de este modo podría suceder que todos lleguen al mando. Estos primeros antecedentes de la gestión democrática, son recuperados en los trabajos de Elton Mayo y su definición de una filosofía humanística y democrática en torno al papel del hombre en la organización, y con mayor profundidad en los de Douglas McGregor, condensados específicamente en su teoría "Y" donde se tipifica un particular comportamiento del individuo en la organización.

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro El lado humano de la empresa (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. A estas personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad. Entre las premisas de la teoría X, podemos destacar: El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Por otro lado en la Teoría Y, los directivos piensan que sus empleados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que este los dignifica como personas, y por lo tanto se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados

para la organización, dada esta situación, son las empresas las llamadas a liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Entre los supuestos que fundamentan la Teoría Y, podríamos destacar: El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

### **2.1.2 La Perspectiva Política**

La actuación gerencial está determinada por la ciencia política en dos pasos secuenciales a saber: como un acto de gobierno y luego como un ejercicio del poder. Dado el entorno planteado en la ciencia política, se hace necesario traer al momento una de las más grandes obras de la literatura universal, como es El Príncipe, en el cual su autor Nicolás Maquiavelo hace una magistral exposición sobre el liderazgo y el uso del poder.

Para Maquiavelo y desde la perspectiva de su época, ser un buen líder significaba tener astucia, ser pragmático, poseer inteligencia, tener encanto personal y ser despiadado. En esta obra Maquiavelo entrega a la humanidad una serie de reflexiones acerca del tema de liderazgo asociado a la esfera política y posteriormente al campo de las organizaciones. Cada una de las teorías históricas fija su atención en aspectos diferentes sobre el liderazgo y el comportamiento de

los líderes y por ello pueden considerarse todas ellas, de alguna manera, complementarias.

Maquiavelo propone un líder capaz de adaptarse a las circunstancias, que cambie según soplen los vientos. Promueve la comprensión de la política como el arte de lo posible. El pensamiento de Maquiavelo sienta las primeras bases de la teoría del liderazgo basado en las capacidades o características inherentes de las personas líderes. La personalidad y las acciones de gobierno por parte del príncipe, son vitales para Maquiavelo.

Para Maquiavelo los principados están gobernados por un príncipe, con un equipo de servidores que le ayudan a gobernar el reino como ministros con su favor y permiso (centralización); o por un príncipe y barones que tienen esa dignidad por la antigüedad de la sangre y no por concesión del príncipe. Esos barones poseen estados y súbditos propios que los reconocen como señores suyos y les tienen un afecto natural (descentralización).

Tal como lo señala Nicolás Maquiavelo en su obra, EL Príncipe, las empresas obtienen su éxito directamente de las cualidades de sus jefes.

### **2.1.3 La Perspectiva Sociológica**

Max Weber. En su obra Economía y Sociedad, publicada en 1922, presenta un apartado que gira en torno a la dominación y el liderazgo.

Weber entiende la dominación y así invicta a entenderla como "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)". No es toda especie de probabilidad de ejercer "poder" "influjo" sobre otros hombres, es más bien, el descansar en los más diversos motivos de sumisión, desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines, un determinado límite de voluntad de obediencia, o sea de interés (interno o externo) en obedecer. Esto es esencial en toda relación auténtica de autoridad.

Pero la dominación no se da por sí sola, implica la necesidad de la existencia de por lo menos dos actores: el dominador, y el dominado. Ambos actores al final convierten la dominación en un patrón de comportamiento, y permutan este modelo en una búsqueda de elementos que les ayude a legitimar su posición dentro de la organización o de la estructura social en cuestión. Es así como el dominador busca en la legitimación un elemento de permanencia dentro de su puesto (conservación de autoridad) dentro de la organización, o en la estructura social. Mientras que el dominado entra en la búsqueda de unos elementos que le den sentido a la posición que él guarda dentro de la organización o de la estructura social, es decir ambos generan un gran dinamismo por buscar y darle firmeza a su posición. Es entonces la legitimación, la que permite a estos actores mayores probabilidades de conservar su puesto dentro de la organización, o de la estructura social a la que pertenece.



Para Weber la legitimidad de la dominación parte de tres diferentes fuentes:

1. La Racional. Basada en la legalidad de ordenaciones estatuidas y en los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad legal.
2. La Tradicional. Esta dominación se fundamenta en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).
3. La Carismática. Aquí son evidentes las características personales de los individuos.

Estas fuentes a la vez, provocan la aparición de tres tipos de autoridad:

Autoridad Legal o Legítima. Proviene del derecho legal que una persona tiene para dar órdenes y exigir obediencia. La persona dentro de la organización obedece a la norma y al derecho representado por la posición jerárquica. La autoridad se confiere a la persona por aquellos individuos quienes pertenecen a la organización.

Autoridad Tradicional. Esta forma de autoridad proviene de las tradiciones ancestrales. La autoridad la tiene el "Señor", y es a él a quien se le respeta y obedece. Se obedece a la palabra emitida por el señor.

Autoridad Carismática. La autoridad se confiere al "caudillo" por sus cualidades personales. Se obedece a las características de la persona, donde la santificación y la heroicidad son aspectos esenciales.

#### **2.1.4 La Perspectiva Económica**

Desde esta perspectiva, el sujeto económico se forma con un perfil de agente motriz del sistema capitalista. Para el padre del liberalismo económico como se le conoce a Adam Smith, filósofo y economista, escocés nacido en 1723, la esencia del fenómeno económico es que sus leyes son "naturales", existen por sí mismas y se desarrollan por razón de su propia dinámica.

Dentro del liberalismo se destacan dos valores primordiales: el individualismo y la competencia. El individualismo se plasma en el interés egoísta que, traducido en apetito de lucro, mueve a la iniciativa privada. Se produce tanto como se puede, pues su fin es incrementar sus utilidades. Sin embargo no se podrá elevar desmedidamente esas utilidades, gracias a la existencia de un segundo valor llamado competencia.

Cada individuo invierte su capital de la mejor forma posible que le permita obtener un mayor valor posible, buscando así su propia seguridad, es decir no busca promover interés público, es más ni siquiera sabe cuándo lo está promoviendo, el sólo busca su propia ganancia, sin embargo sin darse cuenta genera lo que

conocemos como la "mano invisible" y con esto promueve un fin que no estaba en sus intenciones: Así al buscar su propio interés, a menudo promueve también el de la sociedad más eficazmente que si realmente pretendiese promoverlo.

Sin embargo, el ejercicio totalmente libre e individual de la iniciativa privada y del incentivo de lucro han quedado sustituidos por la acción de organismos amorfos, sociedades anónimas, en las cuales el "espíritu de empresa" del antiguo "capitán de la industria", el famoso entrepreneur –mitad genio financiero y mitad pirata– está suplantado por la habilidad fría, impersonal y tecnificada de gerentes o profesionales que ni siquiera son propietarios de la empresa.

### **2.1.5 La Perspectiva Militar**

Según Karl von Clausewitz, en su obra "De la guerra", señala que la guerra es "la continuación de la política por otros medios". No obstante la perspectiva militar genera elementos que podrían darle forma a un perfil gerencial. Para Clausewitz, la "visión estratégica" es lo determinante a la hora de "ganar la guerra". El general (el estratega) es un sujeto que logra ubicar perfectamente al enemigo, movilizar coordinadamente sus tropas, identificar los puntos neurálgicos de su oponente y por último, atacar sorpresivamente con rapidez y efectividad.

Con lo anterior se busca señalar los posibles orígenes de los atributos que bien podrían observarse en los sujetos modernos encargados de conducir los destinos de una organización actualmente exitosa.

Por otro lado Crainer que dice que es posible dividir las escuelas principales de pensamiento sobre el liderazgo en nueve teorías:

La teoría del gran hombre. Se basa en la idea de que el líder nace con habilidades de liderazgo innato, inexplicable y, para los meros mortales, incomprensibles. Por lo tanto, se les eleva como héroes.

Teoría de las características. Identificar a los grandes hombres, permitirá examinar sus personalidades y conductas para desarrollar características de líderes.

Teoría del poder y la influencia. Este enfoque elige concentrarse en las redes del poder y las influencias generadas por el líder. Sin embargo, se basa en la suposición de que todos los caminos llevan al líder y niega el papel de los seguidores y la fortaleza de la cultura organizacional. Para Foucault ("The subject and power" – 1982) el poder está fuertemente enraizado en las conexiones sociales; no es algo que se reconstituye "por encima" de la sociedad como una estructura suplementaria... "una sociedad sin relaciones de poder es una mera abstracción".

Teoría conductista. En algunas formas, la escuela conductista continúa predominando. Entre sus defensores incluyen Blake y Mouton (creadores de la

retícula gerencial) mostraban la importancia de que el administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas.

Teoría de la situación. Surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Se basa en la noción plausible de que las diferentes circunstancias requieren distintas formas de liderazgo. Sus defensores incluyen a Kenneth Blanchard y Paul Hersey.

Teoría de la contingencia. Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Se desarrollada a partir de la teoría de la situación, el enfoque de contingencia pretende seleccionar variables de situación que indiquen mejor el estilo de liderazgo más apropiado para adaptarse a las circunstancias.

Teoría de las transacciones. Cada vez más de moda, la teoría de las transacciones enfatiza la relación entre los líderes y los seguidores. Examina el beneficio mutuo de una relación basada en intercambios en la que el líder ofrece ciertas cosas, como recursos o recompensas, a cambio de otras, como el compromiso o aceptación de los seguidores de la autoridad del líder.

Teoría de las atribuciones. Esta eleva a los seguidores a una nueva importancia, concentrándose en los factores que se encuentran detrás de las atribuciones de los seguidores del liderazgo hacia un líder específico.

Teoría de la transformación. El liderazgo transformacional se basa en la motivación intrínseca. Como tal, el énfasis radica en el compromiso en lugar del cumplimiento y la obediencia de los seguidores. Por lo tanto, el líder transformacional es un visionario productivo innovador.

Leonard Sayles representa un nuevo pensamiento. Según Sayles el liderazgo afecta a los gerentes de todos los niveles, señala además que el liderazgo está basado en los aspectos del trabajo y no simplemente en las personas, se puede observar que Sayles concibe el liderazgo de una forma muy diferente a los métodos y estilos de gerencia que evolucionaron a partir de los principios tradicionales.

Para Sayles el liderazgo se funda en facilitar la coordinación e integración a fin de hacer bien las cosas, convirtiéndose en un líder tipo palanca capaz de adaptarse, de modificar, ajustar y reacomodar las tareas más complejas, los procesos y las interfaces, para lograr así que las funciones no se salgan de los alineamientos organizacionales o de la sociedad. Sayles considera que el papel fundamental del líder consiste en integrar los resultados de su unidad de trabajo con las del resto de la organización. De acuerdo a lo estipulado por Sayles, los gerentes que no son

líderes sólo pueden ser fracasados, un concepto que se extiende de la misma forma a los gobernantes que hacen parte del sector público.

Los líderes deben ajustar sus habilidades, experiencia y visión a un tiempo y lugar específicos. Los líderes de hoy en día tienen que entender su entorno y deben tener la flexibilidad adecuada que le permita sobrevivir. Por lo tanto sugiero que el liderazgo se oriente a las personas en lugar de las tareas. La teoría del "gran hombre" en el liderazgo aplica rara vez: si los equipos son los que hacen funcionar a las organizaciones, entonces es preciso observar más allá de los líderes individuales a los grupos de personas con una variedad de habilidades de liderazgo.

James Mc Gregor Burns, distingue dos clases de liderazgo el transaccional que aborda a los líderes que son eficientes, y que proporcionan a las personas una retribución por el apoyo o trabajo. El liderazgo transformacional abarca a los líderes que crean visiones y que tienen la capacidad de conducir a las personas, junto con ellos hacia esas visiones.

Tal como lo señala John Kotter, el liderazgo se funda en tres procesos esenciales: establecer dirección; alinear a las personas; motivar e inspirar.

El Gerente o líder, deberá ser un generador del cambio y gestor de desarrollo social, con una acción definida, capaz de lograr satisfacciones a sus trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el

constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de crear procesos de liderazgo y desarrollo de equipos altamente competitivos y de alto desempeño.

## **2.2 Marco Conceptual**

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar.

Harold Koontz, señala que el liderazgo es el "arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales".

El liderazgo es "la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, es así como lo define el diccionario de la Lengua Española (1986).

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:



"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".

Liderazgo en psicología social: hace énfasis al rol de la personalidad y su influencia en el análisis de grupos pequeños.

En sociología: Es la capacidad que tiene un individuo para influir sobre una colectividad.

Ralph M. Stogdill señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto".

Si lo miramos el liderazgo ejercido desde lo gerencial, acertaremos diciendo que es la capacidad que tiene un individuo para dirigir, coordinar y guiar las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Si profundizáramos más en esta definición, nos podríamos encontrar con que existen unas implicaciones de suma importancia:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; que con su voluntad y aceptación, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad que se tiene para influir en la conducta de sus seguidores. Y es este poder de influencia que nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto aquí se combinación los tres primeros, sin embargo hay un reconocimiento claro, de que el liderazgo es cuestión de valores.

Para James MC Gregor Burns el líder que no tiene presente los componentes morales del liderazgo se convertirá en un malandrín, y así será recordado por la historia.

El liderazgo moral hace referencia a los valores y condiciona a que se brinde la información adecuada y suficiente a cada uno de los grupos de interés sobre las alternativas, para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

### **2.3 Marco Espacial**

Siguiendo con lo que hemos planteado desde el problema, queremos conocer, identificar y verificar como son los estilos o tipo de liderazgo en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín.

## **2.4 Hipótesis**

Los estilos de liderazgo actuales en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, generan un impacto en la gestión de la organización.

## **CAPITULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación radica en identificar y caracterizar los diferentes estilos de liderazgo, al igual que las características presentes en la gestión de directiva de los gerentes en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín.

La investigación incorpora un tipo de estudio descriptivo, toda vez que desde nuestra experiencia laboral y académica trataremos de describir los comportamientos de los gerentes de las empresas del sector público en la ciudad de Medellín, como son sus actitudes, formas de actuar y de interactuar con su entorno, sus creencias y hasta su forma de pensar, al igual que sus diferentes estilos de liderazgo y los procesos que se siguen para la toma de decisiones, entre otros. De ahí que la técnica más efectiva para lograr evidenciar los diferentes rasgos o comportamientos de los individuos que están al frente de estas empresas es la observación y entrevistas.

## **3.2 Técnica e instrumentos de recolección de información**

### **3.2.1 Análisis documental**

Se aplica en esta investigación para analizar la filosofía, principios, doctrina, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la variable de la investigación.

### **3.2.2 La entrevista**

Para la recolección de la información primaria de esta investigación, se recurrirá a la entrevista en profundidad, la cual es definida por Fernández Nogales,(1997), como la interacción dinámica de comunicación entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, bajo el control del primero. En su aplicación no existe un cuestionario o guión físico totalmente definido, y la relación entre entrevistador y el entrevistado se desarrolla simulando una conversación no estructurada donde ambos intercambian información.

Para esta investigación-caso específico Empresa para la seguridad urbana-ESU, se tendrá como técnica de recolección de información, la entrevista libre no estructurada y la entrevista semiestructurada, para lo cual se construirá un guión.

Las entrevistas se realizarán en empresas de orden descentralizado, como es el caso de la Empresa para la Seguridad Urbana-ESU, allí desde nuestra experiencia y las entrevistas que se puedan efectuar, trataremos de describir esos comportamientos referidos en el párrafo anterior, proporcionándonos así las herramientas para alcanzar los objetivos propuestos en ésta investigación.

El tipo de información a obtener será de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización (Hernández R.; Fernández C.; Baptista P., 1995).

Esta técnica se aplica a los funcionarios de las empresas del sector público en la ciudad de Medellín; se tendrá en cuenta hombres y mujeres que cumplan diferentes funciones dentro de estas empresas.

### **3.3 Objetivo de la medición**

Identificar y analizar criterios de liderazgo al interior de la empresa del sector público de la ciudad de Medellín, que incidan en el comportamiento de los empleados y en su motivación laboral.

### **3.4 Objetivo del cuestionario**

Obtener información acerca de la percepción de los empleados frente al liderazgo que se transmite al interior de las empresas del sector público en la ciudad de Medellín.

### **3.5 Variables**

Liderazgo.

### **3.6 Población y Muestra de la Investigación**

La población estuvo conformada por la empresa del sector público de la ciudad de Medellín, representada por la Empresa para la Seguridad Urbana-ESU, Terminales de Transporte, Empresa para el Desarrollo Urbano-EDU, Instituto Técnico Metropolitano-ITM y la empresa Metroparques.

### 3.7 Composición de la Muestra de la Investigación

PERSONAS	ENTREVISTA	ENCUESTA	TOTAL
Directivos	2	0	2
Funcionarios	2	0	2
Docentes	1	0	1
<b>TOTAL:</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

Fuente de elaboración: Propia

### 3.8 Método de Investigación

El método a seguir en este trabajo de investigación fue el inductivo-deductivo.



## CAPITULO 4. RESULTADOS

### 4.1 Análisis

Con el propósito de identificar y analizar criterios de liderazgo al interior de la empresa del sector público de la ciudad de Medellín, que incidan en el comportamiento de los empleados y en su motivación laboral, se realizó entrevista a cinco personas vinculadas laboralmente a diferentes empresas del sector público en la ciudad de Medellín, entre directivos, funcionarios y docentes. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

1. A la pregunta ¿Cree usted en el liderazgo?, las cinco personas entrevistadas coinciden en afirmar que sí, toda vez que el liderazgo es esencial en cualquier organización para direccionar, motivar, influenciar y alinear a todos los grupos de interés pertenecientes a ella, en la consecución de unos objetivos comunes, que redunden en beneficios particulares y comunes.
2. ¿Cómo cree que es la figura del líder perfecto ¿ puede existir?, para los entrevistados, el líder perfecto es aquel que tiene un gran conocimiento general de la esencia de una organización, es la persona capaz de asumir retos y de adaptarse a los diferentes cambios que le depara el entorno en que se mueve su empresa. Dado lo anterior, los cinco consideran que este líder perfecto si puede existir.

3. ¿Es necesario que todos los gerentes sean líderes?, ¿por qué?

A este interrogante los entrevistados responde con un sí, y su argumento coincide en que los gerentes pueden Direccionar, pero son los líderes los que motivan a sus subalternos para que todos recorran el mismo camino y se logren las metas propuestas desde la alta dirección.

4. ¿En qué modo ve Ud. que las contiendas políticas afectan el liderazgo en su empresa?

El 100% de los entrevistados, afirman que si se afecta notablemente el rumbo de las organizaciones ya que el Alcalde de turno nombra a los integrantes de su equipo en las gerencias de las diferentes empresas del sector público, interrumpiendo en casi todas ellas, los procesos que se iniciaron en las administraciones anteriores.

5. ¿Cuál es la relación entre los directivos de su empresa y sus equipos de trabajo?

En esta pregunta se observa una gran variedad de respuestas, a saber: para la funcionaria de la empresa EDU, es claro que se da una relación de cordialidad, donde no importan los títulos, y donde se puede acceder a los directivos fácilmente.

Para el directivo de la empresa Metroparques, existe una buena relación en la parte comercial desde la alta gerencia con sus equipos de trabajo.

En las Terminales de Transporte, de acuerdo a lo expresado por su jefe de control interno, la relación es buena y se ve reflejada en el buen trato que se da en ambas partes.

Por otro lado para la funcionaria perteneciente a la Empresa para la Seguridad Urbana, ESU La relación es de jefe a subalterno. La respuesta de los empleados está dada por la autoridad del cargo, no por la motivación o inspiración que reflejan hacia ellos.

Finalmente el docente perteneciente a I Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM, deja en su respuesta una clara preocupación frente a este tema, pues afirma que no existe ninguna relación entre directivos y grupos de trabajo.

6. ¿Existe alguna tendencia desde la alta dirección hacia la transmisión de liderazgo y motivación laboral?

Al igual que las respuestas anteriores, existe aquí una diferencia en la percepción que se tiene de este tema, el 60% de los entrevistados que para este caso corresponde a las sumatoria de entrevistados de las empresas ESU, EDU y METROPARQUES, creen que falta liderazgo y motivación hacia sus grupos de trabajo, por el contrario el 40% restante correspondiente a la sumatoria de los participantes de las empresas TERMINALES DE TRANSPORTES DE MEDELLÍN Y DEL ITM, afirman que si hay tendencias de transmitir liderazgo y motivación por parte de la alta dirección.

7. ¿Cree usted que el liderazgo en una empresa desde la alta dirección, estimula la responsabilidad y compromiso de sus empleados?, ¿por qué?

A esta pregunta los entrevistados contestan que el liderazgo si es un generador de responsabilidad y compromiso, toda vez que un buen líder es aquel que es capaz de influenciar y enfocar a sus subalternos hacia la consecución de las metas y objetivos propuestos desde la alta dirección.

8. Algunas personas dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto?

Las personas entrevistadas en estas empresas, coinciden en afirmar estar de acuerdo con este postulado, sin embargo el sentir general es que los líderes deben ampliar sus prioridades en beneficio del buen funcionamiento de la organización.

9. ¿Cómo cree que se puede manifestar el liderazgo desde la alta dirección al interior de su empresa?

Para los entrevistados, objeto de esta investigación, el liderazgo debe manifestarse a través de la confianza, el empoderamiento, el compromiso, el conocimiento por el negocio; manifestaciones que al final generarán grupos de alto desempeño y competitividad.

10. Teniendo en cuenta que la comunicación es un punto clave en las organizaciones, ¿cómo es el liderazgo desde los directivos y desde la alta gerencia en este aspecto?

A pesar de la diferencia en las respuestas otorgadas a esta pregunta por parte de los entrevistados, existe una coincidencia en afirmar que en sus empresas existe una buena comunicación, sin embargo para la funcionaria de la ESU, esta comunicación no se da en forma transversal; lo que genera los llamados rumores o comunicación informal dentro de la Empresa.

11. Cree usted que todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido? ¿por qué?

El 100% de los entrevistados afirman que existe una relación directa, ya que es el líder quien visiona la estrategia, visiona el camino y da pautas de cómo se debe recorrer. De sus decisiones depende el buen desempeño de la organización.

12. ¿Puede alguien ser un buen gerente pero no un buen líder? ¿Qué es mejor para una Compañía?

Definitivamente para los entrevistados si es posible ser un buen gerente pero no un buen líder, y consideran que para una compañía es más importante un líder que motive, empodere y contribuya a la formación de grupos de alto desempeño que mancomunadamente conlleven al logro de objetivos comunes.

13. ¿Cómo evalúa el liderazgo de la gerencia actual?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala.

El 40% de los entrevistados evalúan el liderazgo de sus empresas como bueno, el 60% lo consideran regular.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la investigación realizada se obtienen diferentes puntos de vista sobre liderazgo en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín y la relación que estos tienen con respecto al clima organizacional de las mismas. Es importante conocer la labor que realizan los líderes de estas empresas y la influencia que estos tienen para dirigir a sus empleados, por lo que se concluye lo siguiente

- No existe un estilo de liderazgo definido, ya que los diferentes cambios en sus direcciones han provocado que los procesos y orientaciones con las que se han construido estas organizaciones, varíen de acuerdo a la sensibilidad y percepción que tenga el director de turno.
- Tal como lo ha dejado expresado cada una de las personas que participaron de esta investigación desde su rol de entrevistados, prefieren líderes y no jefes, pues son los líderes los que con sus características de motivadores, carismáticos y coherentes contribuyen a que los subalternos enfoquen los esfuerzos hacia la consecución de los resultados esperados.
- Los estilos de liderazgo Democrático y Liderazgo Laissez-Faire no son utilizados por los gerentes de estas empresas.

- Según los datos obtenidos se puede verificar que en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, su dirección está más enfocada a las tareas que a las personas, es decir, que se preocupan más por que los empleados cumplan con sus tareas asignadas y no tanto porque sus empleados obtengan un mejor beneficio y satisfacción en su trabajo.
- El estilo de liderazgo que poseen algunas de estas empresas, genera también un clima organizacional autocrático en donde la flexibilidad es lo primera en salir afectada dentro de la empresa, la toma de decisión desde arriba sin consultar hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta. A la vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo y no perciben que su desempeño depende de ellos mismo. Esto puede generar en la personas un resentimiento y trae como consecuencia la adopción de una actitud poca colaboradora ante los demás y ante la dirección.
- El estilo de liderazgo debe cambiar según las condiciones del momento o el grado de madurez que tenga el empleado, su estilo tiene que avanzar desde el estilo autocrático hasta el estilo Laissez-Faire, esto se logra empoderando al empleado, permitiéndole que pueda desarrollarse. empoderar es la clave para que el empleado se desarrolle.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se acepta la hipótesis planteada en la cual los estilos de liderazgo actuales en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, generan un impacto en la gestión de la



organización ya que si el estilo del líder cambia automáticamente cambia el clima dentro de las empresas.

Concluimos diciendo que el desarrollo de esta investigación, permitió que se hayan alcanzado los objetivos inicialmente planteados en cuanto a:

- Caracterizar y analizar los diferentes estilos de liderazgo existentes en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín.
- Identificar las características los estilos de liderazgo existentes en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, responden a las diferentes exigencias que se presentan en su entorno.
- Describir el estilo de liderazgo actual en la gerencia de las empresas del sector público en el municipio de Medellín.
- Identificar los impactos que ese estilo de liderazgo genera en la gestión de la organización.
- Identificar los cambios que deberían tener los estilos de liderazgo actuales en las empresas del sector público de la ciudad de Medellín.

## **Recomendaciones**

Finalmente, el análisis efectuado en esta investigación, permite generar las siguientes recomendaciones:

- Las empresas del sector público de la ciudad de Medellín, deberán implementar unos criterios claros para la selección de las personas que pretendan asumir los cargos de Gerentes o Directores, cuyo componente este caracterizado por la definición de unas habilidades básicas que deben reunir los posibles directivos, a saber. Habilidad para Planear, Organizar, Dirigir, Controlar, Motivar, Capacitar, Entrenar, Fomentar la participación de los empleados y quizás la más importante: liderazgo.
- Que los gerentes amplíen sus conocimientos y enfoquen sus esfuerzos en aplicar estilos de liderazgo más participativos, que permitan obtener un mejor desempeño de los empleados en las empresas del sector público en la ciudad de Medellín.
- El estilo de liderazgo tiene que cambiar según los grados de madurez que tenga el empleado.
- Con el objetivo de fortalecer la formación en liderazgo, se recomienda a las empresas ejecutar un plan de capacitación para los gerentes, enfocado a desarrollar habilidades en liderazgo y en formación de grupos de alto desempeño, y otro plan dirigido a los empleados en empoderamiento e innovación constante, para que estos desarrollen mejor su rol en la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard, Ken (2006). Liderazgo al más alto nivel.

Capelli, Peter .(2010). Lecciones de liderazgo desde la India, como salir triunfante de una recesión. Harvard Business Review. Marzo 2010, 90-98, 68-76

Chiavenato, Idalberto. (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación. Recuperado el 14 de Abril de 2011, de [www.ilustrados.com/.../EpVAAVAuEkuvgljrSF.php](http://www.ilustrados.com/.../EpVAAVAuEkuvgljrSF.php) - Cached - Similar

Lafley, A. (2009). What Only the CEO Can DO. Harvard Business Review. May, 54-62.

Malhotra, D. & Bazerman, M. (2007). Investigative Negotiation. Harvard Business Review. Septiembre, 72-78

Philip, B, Crosby. (1996). "Los principios absolutos del liderazgo"

Sánchez Manchola, Iván Darío (2010). Estilo de Dirección y liderazgo en las organizaciones. Recuperado el 14 de Abril de 2011, de [201.234.78.173:8081/.../generarCurriculoCv.do?...](http://201.234.78.173:8081/.../generarCurriculoCv.do?...) - En cachéEn caché - Similares

<http://www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/>

Bennis, Warren y Burt Nanus. "Leaders: The Strategies for Taking Charge". New York: Harper & Row, 1986.

Richard L. Daft <<La experiencia del liderazgo>>. Cengage learning. Tercera edición

Kouzes, James M. y Posner. <<Las Seis Disciplinas" La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama>>. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.1993. pp. 51

Sergio Vadillo Bueno. "Empresas Exitosas, Personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora" (México, Editorial Trillas S.A. de C.V., ISBN 03-2008-091109363200-01)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

# ANEXOS

### **Anexo A. Instrumento- el guion de la entrevista**

1. ¿Cree usted en el liderazgo?
2. ¿Cómo cree que es la figura del líder perfecto ¿ puede existir?
3. ¿Es necesario que todos los gerentes sean líderes?, ¿por qué?
4. ¿En qué modo ve Ud. que las contiendas políticas afectan el liderazgo en su empresa?
5. ¿Cuál es la relación entre los directivos de su empresa y sus equipos de trabajo?
6. ¿Existe alguna tendencia desde la alta dirección hacia la transmisión de liderazgo y motivación laboral?
7. ¿cree usted que el liderazgo en una empresa desde la alta dirección, estimula la responsabilidad y compromiso de sus empleados?, ¿por qué?
8. Algunas personas dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto?
9. ¿Cómo cree que se puede manifestar el liderazgo desde la alta dirección al interior de su empresa?
10. Teniendo en cuenta que la comunicación es un punto clave en las organizaciones, ¿cómo es el liderazgo desde los directivos y desde la alta gerencia en este aspecto?
11. Cree usted que todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido?, ¿por qué?

12. ¿Puede alguien ser un buen gerente pero no un buen líder? ¿Qué es mejor para una Compañía?

13. ¿Cómo evalúa el liderazgo de la gerencia actual?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala.





## **Anexo C. Encuestas**

## **Instrumento- el guion de la entrevista**

1. ¿Cree usted en el liderazgo? Si creo en el liderazgo, pues en las empresas tiene que haber un mentor que conozca del negocio y que desde su perspectiva dirija la empresa.

2. ¿Cómo cree que es la figura de el líder perfecto ¿ puede existir? El líder perfecto puede existir y tiene varias características: en primer lugar debe ser una persona con conocimientos avanzados de la empresa que maneja, en segundo lugar es una persona que escucha a sus subordinados y está seguro de que función desempeña cada uno dentro de la entidad y en tercer lugar es una persona con visión para proyectar a su empresa hacia la sociedad.

3. ¿Es necesario que todos los gerentes sean líderes?, ¿por qué? Si es necesario, pues ellos son la cabeza visible de la entidad y quienes proyectan a la empresa hacia la sociedad.

4. ¿En qué modo ve Ud. que las contiendas políticas afectan el liderazgo en la EDU? Desafortunadamente las entidades públicas tienen vicios como la burocracia y esto en ocasiones limita el quehacer de los líderes, pues se ven obligados a actuar según el mandato del gobernante de turno y no como en principio se tenía planeado, afectando el futuro de la misma empresa.

5. ¿Cuál es la relación entre los directivos de la EDU y sus equipos de trabajo? Existe una relación de cordialidad, donde no importan los títulos, se puede acceder a ellos fácilmente.

6. ¿Existe alguna tendencia desde la alta dirección hacia la transmisión de liderazgo y motivación laboral? Lamentablemente la EDU es una entidad que no se preocupa mucho por motivar a su personal, solo en ocasiones se realizan actividades que propenden por el bienestar laboral.

7. ¿cree usted que el liderazgo en una empresa desde la alta dirección, estimula la responsabilidad y compromiso de sus empleados?, ¿por qué? Sí, porque un líder debe ser un modelo a seguir para sus empleados, por ejemplo en temas como puntualidad, responsabilidad para entregar los trabajos a

tiempo, manejo del tiempo, iniciativa de proyectos, solución de situaciones difíciles entre empleados, neutralidad entre otros.

8. Algunas personas dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto? –no se trata de dividir el tiempo, un buen líder se debe rodear de las personas adecuadas para realizar un trabajo óptimo y acorde con lo que se quiere lograr para sacar una empresa adelante.

9. ¿Cómo cree que se puede manifestar el liderazgo desde la alta dirección al interior de la EDU? Realizando las decisiones correctas para la empresa y no tomando posiciones personales que enemisten a los empleados de la entidad.

10. Teniendo en cuenta que la comunicación es un punto clave en las organizaciones, ¿cómo es el liderazgo desde los directivos y desde la alta gerencia en este aspecto? En la EDU los directivos usan canales de comunicación adecuados que garantizan el conocimiento de todos los empleados sobre las decisiones tomadas.

11. Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido?, ¿por qué? Sí, porque las decisiones que toma un líder siempre se verán reflejadas en el desempeño de la empresa y de sus subalternos.

12. ¿Puede alguien ser un buen gerente pero no un buen líder? ¿Qué es mejor para una Compañía? Para una compañía es mejor ser un buen líder porque quien es líder puede llegar a ser un buen gerente.

13. ¿Cómo evalúa el liderazgo de la gerencia actual? Regular

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala.

## **Instrumento- el guion de la entrevista**

1. ¿Cree usted en el liderazgo?  
Si. Me parece que es fundamental.
2. ¿Cómo cree que es la figura de el líder perfecto ¿ puede existir?  
El líder perfecto es aquella persona que tiene conocimiento, es conciliadora, ante todo una persona, visionario y comercial. Si puede existir
3. ¿Es necesario que todos los gerentes sean líderes?, ¿por qué?  
No es una condición que los gerentes sean lideres, pero si considero que tengan ese don de líderes, porque cuando existe esta condición hay facilidad y comprensión del camino a seguir.
4. ¿En qué modo ve Ud. que las contiendas políticas afectan el liderazgo en Metroparques?  
Como empleados públicos debemos tener claro que el ambiente político afecta mucho a este tipo de organizaciones. Toda vez que no hay continuidad en los procesos, porque dependen del tipo de visión del nuevo gerente. Este tipo de cambios, afecta el clima laboral, la estabilidad, etc.
5. ¿Cuál es la relación entre los directivos de la Metroparques y sus equipos de trabajo?  
Pues la relación es de tipo comercial, la relación es buena.
6. ¿Existe alguna tendencia desde la alta dirección hacia la transmisión de liderazgo y motivación laboral?  
La verdad no sé si existen tendencias. Lo que si tengo claro es que la alta dirección debe irradiar liderazgo y motivación a sus equipos de trabajo.
7. ¿cree usted que el liderazgo en una empresa desde la alta dirección, estimula la responsabilidad y compromiso de sus empleados?, ¿por qué? Si estoy totalmente de acuerdo. Cuando existe el don del liderazgo el compromiso adquirido por cada miembro del equipo es mayor porque tienen claro que van a lograr algo específico.
8. Algunas personas dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto?

El liderazgo considero no debe ser sólo cerrado a tres aspectos. He sido insistente en que el liderazgo es un DON, por ende en cualquier actividad que se desarrolle debe existir este don.

9. ¿Cómo cree que se puede manifestar el liderazgo desde la alta dirección al interior de Metroparques?

Alcanzo las metas, mejorando el clima laboral, logrando nuevas negociaciones, recibiendo premios a nivel local, nacional e internacional, siendo líder en procesos de contratación y demás, etc.

10. Teniendo en cuenta que la comunicación es un punto clave en las organizaciones, ¿cómo es el liderazgo desde los directivos y desde la alta gerencia en este aspecto?

La comunicación como herramienta es fundamental, el liderazgo se puede evidenciar en la alta gerencia a través de los grupo y/o comités primarios. Allí la alta gerencia baja la información sus equipos para que estos a su vez se encarguen de hacer los mismo.

11. Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido?, ¿por qué?

No sabría responder bien esta pregunta toda vez que no se si todo cambio tenga relación directa con la calidad del liderazgo. Lo que si puedo contestar es que los cambios se hacen para oxigenar las organizaciones y con esto llegan nuevas personas que tiene una energía diferente.

12. ¿Puede alguien ser un buen gerente pero no un buen líder? ¿Qué es mejor para una Compañía?

Si efectivamente existen casos en que no siempre un buen gerente es un buen líder. La compañías deben tener ante todo personas y luego gerentes.

13. ¿Cómo evalúa el liderazgo de la gerencia actual?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala.

## Instrumento- el guion de la entrevista

1. ¿Cree usted en el liderazgo?

Sí, creo que hay personas que tienen la capacidad direccionar, influenciar y alinear a otras, motivándolos a actuar para lograr un mismo objetivo.

2. ¿Cómo cree que es la figura de el líder perfecto ¿ puede existir?

Sería aquel capaz de liderar cualquier proyecto, adaptarse y después transformar cualquier organización independiente de las características propias de esta.

El líder perfecto es un ideal. Se puede ser un buen líder mostrando continua predisposición a aprender, autoanalizándose y fortaleciendo día a día sus habilidades y destrezas.

3. Es necesario que todos los gerentes sean líderes?, ¿por qué?

Sí, porque el gerente direcciona y determina una meta, pero es el líder el que hace posible que esa meta se cumpla a través de la motivación del equipo de trabajo.

4. ¿En qué modo ve Ud. que las contiendas políticas afectan el liderazgo en la ESU?

La afectan de tal forma que aun no tiene una Misión coherente con el objeto de la empresa; los objetivos estratégicos no son claros. Y todo porque no hay una continuidad en la visión de la Empresa.

5. ¿Cuál es la relación entre los directivos de la ESU y sus equipos de trabajo?

La relación es de jefe a subalterno. La respuesta de los empleados está dada por la autoridad del cargo, no por la motivación o inspiración que reflejan hacia ellos.

6. ¿Existe alguna tendencia desde la alta dirección hacia la transmisión de liderazgo y motivación laboral?

No. Se puede decir que hay ausencia de liderazgo en la ESU y que los intentos de motivación al personal han sido vagos.

7. ¿cree usted que el liderazgo en una empresa desde la alta dirección, estimula la responsabilidad y compromiso de sus empleados?, ¿por qué?

Los directivos de las organizaciones deben ser los principales líderes de esta; ya que saber qué hacer y cómo hacerlo es importante y complementario para no solo hacer las cosas bien, si no correctamente y eso solo se logra liderando y motivando al personal.

8. Algunas personas dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto?

Creo que muchos gerentes se dedican la mayor parte de su tiempo a las finanzas y a la calidad de los servicios, pero dejan de lado el recurso humano, se les olvida gestionarlo. Esto conlleva a un personal desmotivado y poco eficiente.

9. ¿Cómo cree que se puede manifestar el liderazgo desde la alta dirección al interior de la ESU?

Este liderazgo se debe manifestar con conocimiento, no solo del negocio si no del recurso humano con que se cuenta (qué los motiva, cuáles son sus fortalezas y debilidades, que expectativas tienen de la organización)

Además ese líder debe generar un ambiente de confianza, donde las responsabilidades estén bien distribuidas para así lograr resultados positivos.

10. Teniendo en cuenta que la comunicación es un punto clave en las organizaciones, ¿cómo es el liderazgo desde los directivos y desde la alta gerencia en este aspecto?

La comunicación se da de manera horizontal (entre iguales niveles jerárquicos), no fluye de manera vertical, ni transversal; lo que ha generado lo que llamamos rumor o comunicación informal dentro de la Empresa.

11. Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido?, ¿por qué?

Si. Porque el líder es quien plantea la visión de la organización y da parámetros para alcanzarla. Además influye en el pensamiento y en la forma de actuar del equipo de trabajo.

12. ¿Puede alguien ser un buen gerente pero no un buen líder? ¿Qué es mejor para una Compañía?

Si. Un buen gerente puede hacer las cosas bien, pero un Líder hace las cosas correctamente; sobresaliendo al darle valor agregado a su gestión y extrayendo lo mejor de su equipo de trabajo. Eso es lo que diferencia a un buen gerente de un buen líder.

13. ¿Cómo evalúa el liderazgo de la gerencia actual?

Excelente

Buena

Regular (X)

Mala

Muy mala.



## Instrumento- el guion de la entrevista

1. ¿Cree usted en el liderazgo?

// Si, de hecho sin el liderazgo existirían los estados de anarquía.

2. ¿Cómo cree que es la figura de el líder perfecto ¿ puede existir?

// Si puede existir, y es el que escucha y pone en consideración todos los aportes de los grupos de trabajo.

3. ¿Es necesario que todos los gerentes sean líderes?, ¿por qué?

// Si, ya que por medio del liderazgo los objetivos son alcanzados.

4. ¿En qué modo ve Ud. que las contiendas políticas afectan el liderazgo en su empresa?

// Desde el punto de vista de las reestructuraciones interminables, ya que cada gerente crean sus propias estrategias, muchas veces que no son consecutivas con las anteriores.

5. ¿Cuál es la relación entre los directivos de la empresa y sus equipos de trabajo?

// Ninguna.

6. ¿Existe alguna tendencia desde la alta dirección hacia la transmisión de liderazgo y motivación laboral?

// Si, ya que los cargos directivos son en muchos casos adjudicados por conveniencias de los grandes directivos, y en la mayoría de los casos carecen de información para esos cargos.

7. ¿cree usted que el liderazgo en una empresa desde la alta dirección, estimula la responsabilidad y compromiso de sus empleados?, ¿por qué?

// Si, ya que por medio de la estimulación al empleado genera un compromiso que está implícito en esa forma de generar confianza.

8. Algunas personas dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto?

// Si, de hecho en esta tres características es como se define el rumbo y se le da prestigio a una organización, consiguiendo transparencia y confianza con sus clientes.

9. ¿Cómo cree que se puede manifestar el liderazgo desde la alta dirección al interior de empresa?

// Con compromiso y asignación de responsabilidades.

10. Teniendo en cuenta que la comunicación es un punto clave en las organizaciones, ¿cómo es el liderazgo desde los directivos y desde la alta gerencia en este aspecto?

// En muchas organizaciones se hace evidente que algún directivo quiere tener poder según el rol que ejerza, sin embargo independiente de lo que se haga en las directivas todos deben seguir el mismo rumbo para no reinventar la rueda.

11. Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido?, ¿por qué?

// Porque cada líder ve las cosas desde un punto de vista diferente y para cada nuevo líder es necesario marcar la diferencia.

12. ¿Puede alguien ser un buen gerente pero no un buen líder? ¿Qué es mejor para una Compañía?

// Es mejor ser un buen líder ya que con esto garantizas seguidores y lealtad a sus ideas en la organización.

13. ¿Cómo evalúa el liderazgo de la gerencia actual?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala.