



LIDERAZGO AUTOPROCLAMADO POR DOS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN  
CARGOS GERENCIALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES CON SEDE EN  
COLOMBIA

Trabajo de grado

MARÍA MANUELA DE LA PAVA TRONCOSO, GONZALO HERNANDO DÍAZ  
DELGADILLO

Director

FRANCISCO JAVIER PÁEZ BECERRA

Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Psicología  
Bogotá D.C  
Noviembre de 2014

Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

**Índice de contenidos**

<u>Resumen.....</u>	<u>6</u>
<u>Introducción.....</u>	<u>7</u>
<u>Marco teórico.....</u>	<u>9</u>
<u>Categorías.....</u>	<u>33</u>
<u>Objetivos.....</u>	<u>34</u>
<u>Método.....</u>	<u>35</u>
<u>Diseño.....</u>	<u>35</u>
<u>Contexto.....</u>	<u>35</u>
<u>Participantes.....</u>	<u>35</u>
<u>Participante M.....</u>	<u>36</u>
<u>Participante H.....</u>	<u>36</u>
<u>Instrumento.....</u>	<u>36</u>
<u>Procedimiento.....</u>	<u>39</u>
<u>Resultados y análisis.....</u>	<u>41</u>
<u>Análisis intra – sujeto de la participante M.....</u>	<u>41</u>
<u>Análisis intra – sujeto del participante H.....</u>	<u>52</u>
<u>Análisis inter – sujeto.....</u>	<u>68</u>
<u>Conclusiones.....</u>	<u>74</u>
<u>Referencias.....</u>	<u>78</u>
<u>Anexos.....</u>	<u>80</u>

**Índice de tablas**

[Tabla 1: Matriz de preguntas del instrumento.....37](#)

### **Índice de figuras**

<u>Figura 1: Esquema intra – sujeto participante M.....</u>	<u>52</u>
<u>Figura 2: Esquema intra – sujeto participante H.....</u>	<u>68</u>
<u>Figura 3: Esquema inter – sujeto.....</u>	<u>74</u>

## Índice de anexos

<u>Anexo 1: Matriz de formulación de preguntas iniciales para la construcción del instrumento.....</u>	<u>80</u>
<u>Anexo 2: Formato de validación presentado a los tres jueces expertos.....</u>	<u>81</u>
<u>Anexo 3: Matriz de validación inter – jueces.....</u>	<u>88</u>
<u>Anexo 4: Instrumento.....</u>	<u>89</u>
<u>Anexo 5: Formato de consentimiento informado presentado a los participantes.....</u>	<u>90</u>
<u>Anexo 6: Transcripción de la entrevista a la participante M.....</u>	<u>91</u>
<u>Anexo 7: Transcripción de la entrevista al participante H.....</u>	<u>102</u>
<u>Anexo 8: Matriz de resultados participante M.....</u>	<u>114</u>
<u>Anexo 9: Matriz de resultados participante H.....</u>	<u>124</u>
<u>Anexo 10: Matriz de resultados inter – sujeto.....</u>	<u>130</u>

### **Resumen**

El liderazgo ha sido un tema en torno al cual se ha dado desarrollo investigativo en las últimas décadas; a partir de finales del siglo XX se da un crecimiento del interés por su estudio en el ámbito laboral. Con el objetivo de identificar los significados del liderazgo autoproclamado por dos profesionales con trayectoria en alta gerencia en empresas multinacionales con sede en Colombia, se realiza un estudio de caso cualitativo transversal entorno a la gerencia, el liderazgo, la selección de personal y la construcción de significados. Se utiliza una entrevista semi – estructurada para indagar en los significados respecto al liderazgo de dos participantes de diferente género con experiencia en gerencia. El procesamiento de los datos se aborda en un nivel intra e inter sujeto a partir de convergencias y divergencias a nivel descriptivo, comprensivo, analítico y crítico. Se formulan conclusiones en relación con el carácter situacional y contextual del liderazgo, su emergencia ontológica, el debate de género, y el uso instrumental del liderazgo en las compañías.

**Palabras clave:** Liderazgo, gerencia, selección de personal, construcción de significados.

### **Abstract**

Leadership has been a subject with several investigative approaches in the recent decades; from the late twentieth century there has been a growth of interest in its study regarding the workplace. The investigation employs a case study in order to identify the meanings in self-proclaimed leadership by two professionals with managerial experience in multinational enterprises (MNEs) present in Colombia. A qualitative research method is applied in which management, leadership, HR recruitment and construction of meanings are central concepts. A semi-structured interview instrument is used to inquire into meanings regarding leadership in two participants of different genders. Results are interpreted by analyzing convergences and divergences in a descriptive, comprehensive, analytical and critical level. Conclusions arise regarding the relations of leadership to context and gender, the nature vs. nurture debate, and the use of leadership as an instrument for production in MNEs.

**Key words:** Leadership, management, human resources recruitment, construction of meanings.

## 0. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha buscado sofisticar la labor del gerente y adaptarla a las exigencias de este tiempo y contexto, teniendo en cuenta el carácter dinámico y cambiante del mercado laboral y las características que la organización actual busca en sus administradores. Esto ha implicado una serie de transformaciones y cuestionamientos en los métodos y criterios de selección y entrenamiento de personal para cargos de alta gerencia, que han llevado a la reformulación de conceptos y prácticas respecto al tema (Cuesta, 2010).

Estos cambios en la noción y ejercicio de la alta gerencia, se ven atravesados por la emergencia de conceptos psicológicos y demandas laborales modernas, como la noción de liderazgo, la cual además de ser una exigencia de vital importancia para la organización de éste siglo, en muchos casos se convierte en un requerimiento más, implícito en lo que se espera de la labor de un gerente (Chiavenato, 2006; Cuesta, 2010).

El presente trabajo surge en un intento por comprender aquellas características exigidas para alcanzar cargos de alta gerencia y lograr su mantenimiento de manera exitosa, es decir la satisfacción de los intereses de la organización y el reconocimiento y aceptación por sus miembros, conservando el cargo a lo largo del tiempo, considerando la importancia que hoy en día se da al liderazgo como factor determinante en la labor gerencial, y que genera la pregunta por las demandas que la organización actual presenta a los altos ejecutivos.

La motivación por indagar en este aspecto, se deriva de la intención por conocer las características del liderazgo de dos gerentes exitosos profesionalmente, y cómo se construyen y manifiestan estas características de acuerdo con el contexto empresarial y el mercado laboral en las condiciones actuales.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo consiste en conocer los significados de liderazgo autoproclamado por profesionales con una trayectoria en alta gerencia, específicamente los estilos de liderazgo utilizados por dos gerentes vinculados a multinacionales y la manera en que estos estilos les han facilitado la construcción de dinámicas particulares en el ejercicio de su cargo.

En cuanto a la pertinencia disciplinar de esta propuesta, se resalta el debate y la pregunta por el liderazgo, asunto que se ha situado dentro de la psicología, y en relación con el cual la disciplina tiene elementos por esclarecer, como el origen ontológico que

pueda tener, la pertinencia dentro del ámbito organizacional y su relación con la efectividad de los trabajadores.

Si bien la psicología es una ciencia multiparadigmática, el estudio del liderazgo y sus implicaciones en el ámbito empresarial, es un aspecto en el que puede haber convergencia de todos los campos epistemológicos inmersos en la disciplina, de manera que la psicología puede ofrecer un estudio del tema desde múltiples perspectivas, teniendo en cuenta también una orientación crítica; es decir, indagar en la actual relación del liderazgo con la producción, las ganancias y las exigencias de selección de las empresas.

Igualmente, el abordaje que aquí se propone, implica aportes teóricos e investigativos a otras disciplinas como la administración y la economía, específicamente en áreas como los recursos humanos y la selección y entrenamiento de personal de alta gerencia; así como el estudio del mercado laboral y las demandas que se hacen al alto ejecutivo en el contexto empresarial contemporáneo.

La pedagogía es otro campo que se ve impactado por el estudio del liderazgo, teniendo en cuenta que en la actualidad se observa también la intención por enseñar el liderazgo o ayudar a profesionales a desarrollarlo e implementarlo en su vida laboral y personal (Robbins y Coulter, 2010).

Los distintos cuestionamientos planteados a partir del liderazgo, surgen particularmente en la actualidad, por lo cual podría decirse que es un fenómeno moderno y emergente que, en el campo de la psicología, aporta nuevos conceptos e incorpora distintas posturas socio-políticas y corporativas.

Igualmente, se toman en consideración varios debates que emergen con la implementación del liderazgo en la psicología, estableciendo diferentes posturas ante discusiones acerca de si se debe considerar como una competencia o un rasgo de personalidad; o si es innato o aprendido.

De acuerdo con la misión de la Pontificia Universidad Javeriana, y su Planeación Universitaria 2007 – 2016, el trabajo propuesto se enmarca dentro de varios de los principales puntos fijados por la institución (Acuerdo No. 0066 del Consejo Directivo Universitario, 22 de abril de 1992), entre ellos los que se refieren a “la crisis ética y la instrumentalización del ser humano” y “la inadecuación e ineficiencia de las principales instituciones”. Las recientes transformaciones en la industria y el mercado laboral, han implicado que se fomenten ciertos tipos particulares de líderes, de manera que cabe



preguntarse por los intereses a los que obedece la conceptualización y expectativas que se han configurado en relación con el liderazgo y la gerencia.

A lo anterior se suma la pertinencia y relevancia social, considerando que el liderazgo ha tomado una importancia determinante en la organización moderna de cualquier tipo, como concepto emergente y como requisito y criterio, que además es exigido a veces bajo características particulares. En este sentido, se hace preciso un abordaje crítico y exhaustivo para indagar en las dinámicas sociales que inciden en las organizaciones y sus procesos en el contexto nacional actual, a partir de interrogantes como: ¿Cuál es el uso del liderazgo en las empresas?, ¿Cuál es la relación entre liderazgo y efectividad?, ¿Cuáles son las características de liderazgo que las empresas promueven actualmente?.

## **1. MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo busca conocer los significados de liderazgo autoproclamado en dos gerentes, así como las relaciones que dichos significados tienen con la construcción de sus interacciones laborales, su desarrollo profesional y el entendimiento de su labor. Además de introducir un panorama general sobre la conceptualización actual del liderazgo en las empresas y su transformación en un requisito más para la gerencia, bajo ciertos parámetros particulares.

En este orden de ideas, se proponen tres grandes dominios conceptuales, cuya revisión se hace indispensable para el desarrollo metodológico: los conceptos de gerencia y funciones de la alta gerencia; liderazgo; y los procesos organizacionales de selección de personal.

Con miras a tener una delimitación conceptual a partir de la producción académica existente alrededor del tema, la revisión documental que se presenta a continuación, se ha realizado entorno a las nociones de gerencia, liderazgo y, en un nivel más específico, el proceso organizacional de selección.

El primer concepto importante a considerar es el de gerencia. En cuanto a su abordaje y desarrollo, son múltiples las definiciones que se han formulado para conceptualizar y estudiar la gerencia; el concepto que se maneje al respecto, está siempre determinado por el paradigma de administración o modelo de organización desde el cual se piense.

Antes de pasar a examinar los principales modelos, es posible encontrar definiciones generales como la propuesta por Idalberto Chiavenato (2006), quien se refiere al gerente como “un agente no solo de dirección, sino de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes. Es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural, puesto que con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional de las empresas” (Chiavenato, 2006; p. 13).

En un nivel general, los autores que presentan abordajes del tema, como lo hace Chiavenato (2006), no consideran la gerencia como constructo teórico propiamente, la definen en términos de lo que un gerente hace, o de cuál debe ser la labor de la gerencia en una organización. En el caso de Chiavenato (2006), se plantea una noción de gerencia que va más allá del control y se asocia también a la educación y la transformación de cultura, enmarcada en una concepción operacional referida a prácticas y técnicas, y no en definiciones estructuralistas. Autores como Chiavenato (2006), hablan de la labor que un gerente realiza y las funciones o roles que tiene, en lugar de hablar de lo que *la gerencia es* y cómo se configura.

En este sentido, es pertinente abordar los principales paradigmas de administración que han formulado diferentes modelos de organizaciones, dado que de cada uno puede abstraerse una definición particular sobre el concepto y las funciones de la gerencia; además, es claro que definiciones generales contemporáneas como la planteada por Chiavenato (2006), responden a una tradición y se han configurado a partir de propuestas anteriores, que hacen parte de una evolución en el desarrollo teórico.

Es aquí en donde pueden encontrarse aportes de autores del enfoque clásico en administración, especialmente de Frederick Taylor y Henri Fayol. Taylor (1911), en su obra *The Principles of Scientific Management*, plantea un método científico para el funcionamiento de la organización, el cual abarca desde la selección del empleado hasta su entrenamiento y evaluación. De acuerdo con Taylor (1911), el empleado más apto para un cargo es el que es capaz de ejecutar una serie de movimientos mecánicos de la manera más rápida y apegada a las instrucciones, mientras es supervisado por un superior, que a su vez es supervisado por otro.

En este orden de ideas, Taylor plantea un entendimiento de la gerencia dentro del cual existe un nivel medio que se encarga de la supervisión inmediata de los

trabajadores, y un nivel o una serie de niveles superiores que se encargan de la organización y evaluación de cada sector de la organización, siendo esta una concepción vertical, no solo de la labor del gerente, sino de la organización misma. Este enfoque es reflejo de un momento histórico de masiva producción industrial, en el cual es de vital importancia optimizar la fabricación eficiente de productos.

Sin embargo, a lo largo del tiempo se fue construyendo la administración como disciplina teórica independiente, lo cual generó una sofisticación dentro de los mismos enfoques clásicos. Uno de los teóricos más importantes dentro de este abordaje, que ha dado paso a entendimientos modernos sobre la gerencia, es Henri Fayol. Mientras el paradigma de la administración científica de Taylor pone el énfasis en las tareas, Fayol (1949) desarrolló una teoría que se centra en la estructura de las organizaciones y la efectiva distribución de trabajo; hacer que cada parte funcione correctamente como componente de un conjunto, es la labor del gerente, que Fayol (1949) conceptualiza como la acción de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de una organización para llevarla hacia un objetivo u objetivos.

Otros enfoques en el manejo de las organizaciones, han dado prioridad al establecimiento y seguimiento de normas; este el caso del modelo burocrático, formulado principalmente por Robert K. Merton (1964). Merton se basa en los planteamientos de Max Weber, quién fue el primero en teorizar dentro de la sociología y la Ciencia Política el concepto de Estado moderno. Precisamente el modelo propuesto por Merton (1964), asemeja el funcionamiento de la empresa al de un Estado moderno, el cual se orienta por la legalidad y se basa en el seguimiento de leyes y protocolos para cualquier acción. En este sentido, dentro del modelo de Merton, podría equipararse a la gerencia con el poder ejecutivo de un Estado, en la medida en que el gerente se encarga de la toma de decisiones, la planeación, la aprobación de acciones y el ajuste y la formulación de leyes, de manera más o menos democrática dependiendo de las características de la organización.

Es importante resaltar la influencia que el desarrollo de las ciencias humanas ha tenido en el surgimiento de los diferentes enfoques, ya que la modernidad implicó nuevas posturas desde disciplinas como la psicología, la antropología y la sociología, que resaltaron una orientación teórica hacia la persona y lo subjetivo.

Prueba de esto, es otro de los desplazamientos teóricos que vinieron posteriormente, y que se dio a partir el trabajo investigativo de Elton Mayo (1977), dando lugar al enfoque de las relaciones humanas, Mayo parte de la importancia de las

relaciones sociales y el bienestar de los miembros de una organización. Tras haber llevado a cabo una investigación empírica en cuatro fases, Mayo (1977) planteó que el factor más importante para el adecuado funcionamiento y la más eficiente producción de una empresa, es el bienestar y el nivel de satisfacción de sus empleados, que generalmente se organizan en pequeños grupos en los que conviven dentro de su quehacer diario en la empresa, cada uno de los cuales tiene un líder, cuya opinión y acciones son determinantes.

La teoría de Mayo (1977) implicó entonces un entendimiento de la labor gerencial atravesado por un importante factor social y relacional. De acuerdo con Mayo, la principal labor de un gerente consiste en identificar las preocupaciones e intereses de sus subordinados, así como mantener una constante comunicación con los líderes de grupos sociales dentro de la organización, que permita un adecuado ajuste entre los empleados y los intereses de la empresa. Mayo (1977), introdujo el entendimiento del gerente como persona, lo cual implicó la consideración de las habilidades humanas y sociales, ampliando así la concepción de la labor gerencial como meramente técnica.

Autores contemporáneos, específicamente en Latinoamérica, han retomado parte de la teoría de organizaciones existente hasta ahora para formular comprensiones más integrales y prácticas sobre la gerencia. En este sentido, el autor cubano Armando Cuesta Santos (2010), propone una noción de la gerencia que parte de la misma concepción práctica y operativa planteada por algunos autores aquí revisados, pero que además tiene en cuenta las relaciones, los valores y otros aspectos planteados por enfoques como el de Mayo.

Para Cuesta (2010) la gerencia se refiere a una serie de comportamientos que se relacionan directamente con el desempeño de una organización en relación con sus objetivos y labor (Cuesta, 2010). El autor resalta además el concepto de organización que aprende (*learning organization*) como característica de la organización moderna; es decir que plantea una esfera de interacción con el contexto histórico, político, económico y social como parte de la labor de gerencia, y a partir de esto, una visión ética y humana del gerente en cuanto agente de cambio con influencia en las personas. Fue a partir de afirmaciones como ésta última que se empezó a introducir la noción de liderazgo en las organizaciones y a relacionarla con la gerencia particularmente.

Así mismo, instituciones formales como la APA, también han formulado entendimientos contemporáneos sobre el ejercicio de la gerencia. La *American Psychological Association* (2011) reitera la concepción operativa de la gerencia,

asociándola particularmente al diseño de la estructura y planes de una organización, teniendo en cuenta que debe ser desempeñada por partes de la empresa “con la motivación, autoridad y recursos para establecer la organización” (p. 117).

Así, sería labor de los gerentes establecer una serie de objetivos y un funcionamiento institucional para lograrlos, el cual ha de ser revisado constantemente. Esta labor de diseño y planeación sería asistida por los psicólogos de recursos humanos y otro personal de *staff* con el fin de mantener articulación en el desarrollo de la organización.

Es posible observar cómo cada una de las perspectivas presentadas arriba, deja ver una forma particular de ejercer la labor gerencial, orientada hacia unas u otras funciones, dependiendo de la personalidad del gerente y de la manera en que interactúa con el contexto y las características de la organización. Cabe resaltar también la manera en que cada entramado de planteamientos teóricos obedece a un momento histórico y político que demanda cierto tipo de ajustes o características en la forma de entender y definir el concepto.

Una característica que parece ser común a todas las conceptualizaciones contemporáneas de la gerencia, es la estrecha relación que se plantea con el liderazgo. Actualmente el liderazgo ha pasado a ser un concepto fundamental en los requerimientos que el mercado laboral presenta a cualquier tipo de cargo gerencial (Chiaventao, 2006; Robbins y Coulter, 2010); las nociones y propuestas en relación con el liderazgo son igualmente diversas y múltiples.

El interés por el liderazgo comenzó desde el momento en que las personas decidieron juntarse para formar grupos y llegar a un objetivo en común. Sin embargo, no fue hasta principios del siglo XX que los investigadores comenzaron sus estudios más profundos sobre el liderazgo en ámbitos organizacionales (Robbins y Coulter, 2010).

Diferentes ciencias logran abordar la temática del liderazgo desde su propia perspectiva, aportando a la mayor comprensión de su campo de estudio. Por un lado, la antropología aborda el liderazgo como algo inherente a la evolución cultural del hombre; la psicología, como un proceso personal del individuo; y la sociología lo ubica dentro de la dinámica de los grupos. Esta transdisciplinariedad enriquece el tema, lo hace dinámico, trascendente y determinante para aquellas personas que tienen a su cargo grandes grupos de personas (Torres, 2011).

En la actualidad, el liderazgo se valora cada vez más en las distintas organizaciones e instituciones académicas y sociales (escuelas, universidades, empresas, fundaciones, gobiernos etc.), debido a que en estos lugares se suele construir las diferentes estrategias para generar hábitos y modificar conductas. Es por esto que las empresas contemporáneas ven actualmente la necesidad de contar con personas que puedan aportar visiones más humanistas y generar cambios que sean novedosos además de responsables socialmente, lo cual ha hecho que en la actualidad el liderazgo llegue a ser considerado como una profesión (Torres, 2011).

La variedad de indagaciones evidencia que actualmente no existe un consenso absoluto sobre una definición específica de liderazgo que sea ampliamente aceptada por las diferentes disciplinas y enfoques.

Si se aborda el concepto etimológicamente, el término liderazgo viene del latín *lis-litis*, que significa pleito, proceso o disputa. Esto implica reconocer al líder como un ser activo que toma posturas frente a sus pares y para tal fin requiere de ciertas habilidades especiales, las cuales le permiten enfrentar de forma adecuada los distintos pleitos, procesos o disputas que se le atraviesen (Ganga y Navarrete, 2013).

En cuanto a su origen, las palabras líder y liderazgo, surgen del vocablo *laed*, el cual significa *camino* y se refiere a la acción de ir con alguien o "llevarlo de la mano", es decir, orientarlo, guiarlo, conducirlo. Así, el líder no es solo el que acompaña sino también el que muestra a sus seguidores el camino o la ruta a seguir (Ganga & Navarrete, 2013).

Los diferentes intentos por sacar conclusiones acerca del verdadero significado o labor de los líderes han fallado. De hecho, uno de los mayores estudiosos del liderazgo, Bernard Bass (1990), afirmó: "hay casi tantas definiciones de liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto" (Bass, 1990; como se cita en Ganga y Navarrete, 2013).

La forma más reconocida y aceptada de definir el liderazgo actualmente es la interacción entre dos o más miembros de un grupo, que implica la estructuración o reestructuración de ciertas percepciones y expectativas, como también la modificación de sus comportamientos. Los líderes entonces, son los agentes del cambio que se desea lograr, por esto, son personas cuyos actos afectan a otras personas de forma mayor que los actos de los demás los afectan a ellos (Ganga y Navarrete, 2013).

Las diferentes expectativas acerca del comportamiento indicado de un líder varían según las diferentes organizaciones. Por un lado, el modelo tradicional concibe al

líder como un diseñador principal que implementa los cambios, con una buena visión y el cual está familiarizado con la gestión de proyectos (Contreras, Barbosa y castro; como se cita en Robles, 2013). En la actualidad, el líder es considerado como un facilitador de cambios emergentes de la organización, una persona que debe tener la capacidad de guiar a la realización de tareas y metas, y sobre todo a la consecución de objetivos fijos (Contreras y Barbosa; como se cita en Robles, 2013).

Como lo señala Schneider (2002; como se cita en Robles, 2013), para que una empresa logre mantener su posición competitiva a través del tiempo, el líder debe mantener la habilidad de gestionar su capital humano, además de incrementar su capital social. Esto quiere decir que el líder debe poseer capacidades cognitivas, sociales y comportamentales para contribuir en el desarrollo de equipos que logren ser efectivos en el tiempo (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa, 2013; como se cita en Robles, 2013). Desde este punto de vista, el liderazgo implica el desarrollo de habilidades que logren fomentar la creatividad, la participación y el crecimiento personal de todos los miembros de la organización, es decir, los líderes contribuyen a la formación de otros líderes potenciando en sus colaboradores capacidades creativas y de innovación. Esto anterior dará como resultado que se den, al interior de las organizaciones, procesos de liderazgo flexibles que favorezcan el aprendizaje organizacional y se logre responder adecuadamente a las diferentes oportunidades y amenazas que se presenten (McCollum, 1999; Perdomo y Prieto, 2009; como se cita en Robles, 2013).

Aquí logra evidenciarse la relación entre liderazgo y producción y la creciente tendencia a reemplazar la dirección por el liderazgo, con el fin de incentivar una mayor productividad de manera autónoma por parte de los trabajadores, a la vez teniendo en cuenta el factor humano de la organización, sin descuidar el carácter comercial y lucrativo de cualquier empresa.

Actualmente varias preguntas siguen sin respuesta, por ejemplo: ¿Los líderes nacen o se hacen?, ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la cultura?, ¿Se puede enseñar liderazgo en las organizaciones?. Muchas de estas preguntas suelen ser intrigantes y complejas, y más aun serían sus respuestas, ya que éstas lograrían contribuir al entendimiento, no solo de los líderes, sino también de los seguidores y por supuesto de su comportamiento dentro de las organizaciones (APA, 2011).

La evolución de los diferentes enfoques surgidos respecto al liderazgo, igualmente provee los fundamentos sobre las formas de pensar actuales dentro de este terreno. Los primeros enfoques, fueron direccionados a definir los rasgos principales de

un líder, e intentaban identificar las características físicas o rasgos psicológicos que diferenciaban a los líderes de los no-líderes, o a los líderes buenos de los no tan buenos (House y Aditya, 2004; como se cita en APA, 2011).

Algunos de los rasgos identificados fueron la altura, la apariencia física, el género, el autoritarismo, la inteligencia y la autoconfianza. A pesar de que algunos estudios mostraban que aquellos rasgos podrían ser usados para predecir el surgimiento de un líder, y planteaban una relación de la inteligencia, con la efectividad (Judge et al. 2004; como se cita en APA, 2011), la mayoría de estos estudios perdieron validez empírica a medida que fue pasando el tiempo. Además, teniendo en cuenta que la mayoría de los estudios de liderazgo surgieron a partir de 1940, en 1950 había muy poca teoría consistente y empírica que soportara la idea de rasgos universales que pudieran predecir el surgimiento del liderazgo (APA, 2011).

Más adelante, las investigaciones se dirigieron hacia la identificación de los comportamientos efectivos en los líderes (Stodgill 1950; como se cita en APA, 2011), lo cual continúa actualmente. A pesar de esto, con base en ciertos avances producidos en 1970, cuando surgieron evidencias de teorías de rasgos de personalidad en el campo de la psicología, surgieron las bases de la literatura del liderazgo con mejores teorías y medidas para investigar los verdaderos potenciales de los rasgos en líderes (House y Aditya, 2004; como se cita en APA, 2011).

Algunas investigaciones intentaron descubrir y verificar comportamientos de liderazgo que fueran universalmente efectivos, como lo fueron los estudios de las teorías conductuales. Los trabajos más exhaustivos al respecto se dieron en *The Ohio state studies*, en donde se identificaron dos dimensiones: Estructura de iniciación y de consideración. La estructura de iniciación se refería a los comportamientos que generan guías, lineamientos y procedimientos claros que facilitarían el logro de una meta específica (Kerr, Schriesheim, Murphy y Stodgill, 1974; como se cita en APA, 2011); mientras la consideración representaba los comportamientos centrados en la confianza recíproca, el respeto y el cuidado por el bienestar de los seguidores (APA, 2011).

Esto anterior, para esclarecer que algunos expertos en liderazgo solían tener como hipótesis que el estilo de liderazgo ideal y el que afectaría de manera positiva en las actitudes y el rendimiento de sus seguidores, debía incorporar niveles altos, tanto de estructura de iniciación como de consideración. Estos líderes lograrían guiar a sus seguidores hacia el cumplimiento de metas organizacionales, y a la vez



proveer el apoyo emocional necesario que los ayudara a llegar a sus más altos niveles de rendimiento (APA, 2011).

Sin embargo, a partir de 1980, el foco se cambió hacia un enfoque relacional del liderazgo, al consolidarse la teoría "LMX" (*Leader-member exchange theory*) formalmente llamada: Teoría de los vínculos verticales en díadas; la cual se basa principalmente en la díada líder-seguidor, ya que critica la mayoría de teorías de liderazgo que asumen que únicamente hay una relación unidireccional desde el líder hacia el seguidor. Al hablar de díadas, se sostiene que los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio con sus seguidores, dándose una influencia mutua (Gerstner y Day, 1997; como se cita en APA, 2011).

Es por esto que para los estudios LMX, las relaciones de alta calidad están definidas por un soporte mutuo, confianza, gusto, provisión, latitud, atención y lealtad (Scherriesheim et al. 1999; como se cita en APA, 2011). Por tanto, cualidades contrarias como lo serían la desconfianza, la distancia social, la distinción de roles, obligaciones contractuales, etc., definirían una baja calidad de LMX (APA, 2011).

Con el uso de las teorías LMX, se ha logrado avanzar hacia una mayor comprensión y entendimiento de la literatura del liderazgo, además de incorporar la consideración y el reconocimiento, no solo del líder, sino de la relación líder-seguidor y la influencia de ésta en la emergencia de conductas de liderazgo.

Por último está el enfoque situacional, el cual asume que diferentes patrones de conducta serán efectivos para cierto tipo de situaciones, así, no se utilizarán los mismos mecanismos en situaciones diferentes. Esto quiere decir que los líderes adaptan su conducta a los requerimientos que tenga el rol y las demandas de la situación de liderazgo. Por tal motivo, los comportamientos relacionados con el liderazgo dependerán del contexto para desarrollarse de cierta manera determinada por el ambiente (Ganga y Navarrete, 2013). Aquí se enmarca la teoría del rol (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964; como se cita en Ganga y Navarrete, 2013), la cual describe cómo una situación determinada influye en la conducta de dirigir por medio de las expectativas de rol de superiores, pares, subordinados e incluso personas fuera de la organización.

Algunos de los enfoques expuestos hasta aquí, siguen cobrando una amplia importancia en la actualidad; sin embargo, es pertinente describir las diferentes teorías dominantes del liderazgo actual: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo carismático y el liderazgo *laissez-faire*. La teoría que

indudablemente domina la literatura acerca de liderazgo, es la llamada teoría de liderazgo transformacional.

Este tipo de liderazgo, compromete cuatro comportamientos separados (Bass y Riggio, 2006; como se cita en APA, 2011); el primero de ellos es la influencia idealizada, la cual se centra en los comportamientos de los líderes que son motivados por lo que es mejor para la organización y los miembros que forman parte de ella, en lugar de lo que es fácil y rápido. Dentro de estos comportamientos, se incluye proveer una visión del futuro y crear un sentido colectivo de misión. Este tipo de líderes son guiados por su compromiso moral con sus seguidores y por un bien colectivo; además, este tipo de líder tiene la capacidad de resistir las presiones organizacionales y enfocarse en el bienestar a largo plazo de sus empleados (APA, 2011).

El segundo comportamiento involucrado, es la motivación inspiradora; que consiste en lograr el estímulo en los empleados por alcanzar más de lo que ellos creen posible. Para llegar a esto, los líderes establecen estándares que, aunque altos, logran ser realistas y son transmitidos por medio de relaciones interpersonales, algunos por medio de historias y otros por medio de símbolos. Estos líderes, logran inspirar a sus trabajadores para superar obstáculos externos e insertan en ellos la creencia de que pueden confrontar y vencer los inconvenientes por venir (APA, 2011).

La tercera faceta del comportamiento de un líder transformacional es la estimulación intelectual. Estos líderes, alientan a sus empleados a pensar por ellos mismos, a cuestionar únicamente sus propias asunciones, a reformar problemas y aproximarse a ellos desde diferentes formas que sean innovadoras. Gracias a la posibilidad de desarrollar sus propias estrategias para batallar los problemas, los empleados suelen volverse más confiados y con más conocimiento en cuanto a la resolución de problemas relacionados con el trabajo (APA, 2011).

El cuarto y último comportamiento, es la consideración individualizada. Estos líderes suelen mostrar gran compasión y empatía por el bienestar de sus empleados; su apoyo emocional los ayuda a desarrollar de mejor forma sus potenciales y habilidades (APA, 2011).

Otro tipo de liderazgo igualmente reconocido actualmente, es el liderazgo transaccional, el cual incluye tres tipos de comportamientos que lo definen de forma concisa. El primero es un estilo de no liderazgo y no gestión, el cual se ve caracterizado por un líder *laissez-faire*. Dentro de estos comportamientos se incluye un apartamiento

y negación de responsabilidades, que lleva a no tomar acciones incluso en situaciones graves (APA, 2011).

Segundo, la llamada gestión por excepción, es una mirada constante sobre los errores a toda costa, en lugar de centrarse en eventos positivos. Estos líderes suelen ridiculizar, castigar o disciplinar a sus seguidores por todos sus errores (APA, 2011).

Tercero, la recompensa contingente, es un comportamiento en líderes transaccionales que demuestra una buena gestión. Este comportamiento, tiene que ver con un establecimiento de metas, proveer retroalimentaciones constantes, y asegurarse de que los comportamientos de los empleados tengan consecuencias tanto negativas como positivas. Estos líderes dan recompensas a los seguidores que tienen un rendimiento específico en la conquista de objetivos (APA, 2011). Así, el liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o castigan en virtud de verificar si el rendimiento de sus seguidores está acorde o no a los logros esperados (Ganga y Navarrete, 2013). Es decir, los líderes transaccionales se guían en la utilización de intercambios sociales que motivan a sus seguidores a trabajar teniendo en cuenta las metas establecidas, esperando recompensas basadas en su productividad (Robbins y Coulter, 2010).

Otra noción que es pertinente revisar es el liderazgo carismático. Esta teoría, principalmente propuesta en 1947 con base en los postulados de Max Weber, comprende aquellos seguidores que consideran que su líder posee cualidades excepcionales e inusuales. Se han logrado identificar cinco características principales en un líder carismático: tienen una visión, la habilidad para articular esa visión, la disposición de tomar riesgos para llegar a esa visión, una sensibilidad tanto en restricciones ambientales como en las necesidades de sus seguidores, y por último, poseen comportamientos que se consideran como fuera de lo común (Robbins y Coulter, 2010).

Es importante aclarar que los líderes carismáticos suelen surgir en contextos que implican altos grados de estrés e incertidumbre, es decir que suelen desenvolverse mayoritariamente en contextos como la política, la religión, en tiempos de guerra, o en momentos en que un negocio está atravesando una crisis. Un ejemplo de esto, es Martin Luther King, quien utilizó su carisma para traer equidad social a través de formas no violentas para resolver conflictos (Robbins y Coulter, 2010).

Lo que diferencia a los líderes carismáticos de los demás, es su habilidad de actuar en formas que alientan a sus seguidores a percibirlos a ellos y sus ideas como

extraordinarias y únicas. Mas específicamente, el liderazgo carismático se atribuye a aquellas personas que retan el *status-quo*, inspiran a sus seguidores en visiones colectivas del futuro, muestran sensibilidad por las necesidades de ellos y toman riesgos personales por alcanzar su visión (APA, 2011).

El último tipo de liderazgo a mencionar, es el liderazgo *laissez-faire*. Éste podría considerarse como el tipo de liderazgo mas débil de todos los estilos; se refiere al líder que cree en la libertad de decisión por parte de sus empleados y los deja solos para que ellos actúen de la forma que crean conveniente. Estos líderes suelen proveer poca información y recursos básicos y mínimos, no suele haber mayor participación, involucramiento o comunicación con el resto del equipo de trabajo. Por esto, el entendimiento de los requisitos de trabajo, sus políticas y procedimientos suelen ser intercambiados entre los trabajadores, lo cual puede resultar en que algunos procesos se salgan de control (APA, 2011).

Además, los líderes *Laissez – faire* no suelen dar direcciones y suelen reaccionar únicamente en situaciones extremas de crisis; si existen metas u objetivos previamente establecidos, el compromiso de los empleados es asumido y se da por sentado. Incluso, así estas metas y objetivos sean compartidos, en muy pocas ocasiones existen planes definidos para alcanzarlos (Goodnight, 2011).

Hersey, Blanchard y Johnson (2000; como se cita en Goodnight, 2011), consideran que en otra posición los colaboradores serían incompetentes y no poseerían habilidades ni conocimientos propios, por el contrario, aquí el líder será la persona clave para entrenar a sus colaboradores lo más rápido posible y llevarlos a un nivel predeterminado de competencia en el que ellos puedan empezar a aportar a la organización. Una vez hayan alcanzado ese nivel predeterminado, podrán acceder al siguiente nivel. Los colaboradores así, irán adquiriendo conocimientos sobre su trabajo hasta capacitarse completamente en él y tareas similares. Entonces, la meta aquí, consiste en volver a todos los trabajadores competentes y autónomos respecto a su labor, con el fin de que no necesiten supervisión directa todo el tiempo.

Como es posible evidenciar, la teorización y conceptualización entorno al liderazgo, ha tenido una trayectoria interesante y dinámica. Sin embargo aun no se ha abordado aquí la pregunta por la emergencia ontológica del liderazgo: ¿Los líderes nacen o se hacen?

Algunas nociones acerca del desarrollo temprano de variables que logran afectar el surgimiento del liderazgo, datan de la segunda mitad del siglo XX. Elder

(1974; como se cita en APA, 2011), notó cómo algunos niños cuyos padres estuvieron desempleados durante la Gran Depresión, tuvieron que lidiar más adelante con algunos retos externos; sin embargo, en un futuro estos niños habrían alcanzado mejores resultados en la escuela y estarían más satisfechos con sus vidas.

Igualmente, Cox y Cooper (1989; como se cita en APA, 2011), demostraron cómo un número de exitosos CEO'S británicos, lucharon en tempranas edades contra adversidades familiares y como resultado de éstas aprendieron a tomar responsabilidad por ellos mismos desde una temprana edad.

En contraste, los estudios muestran que la calidez de los padres, su aceptación por sus hijos y sus demandas por un buen rendimiento, pueden predecir ciertas predisposiciones hacia comportamientos de liderazgo en algunos adolescentes (APA, 2011).

En relación con lo anterior, Avolio et al. (2009; como se cita en APA, 2011), se centraron en una noción de crianza autorizada descrita por Baumrind (1971; como se cita en APA, 2011), la cual es una combinación de autonomía psicológica, aceptación y supervisión que refleja una crianza positiva y no debe ser confundida con la crianza autoritaria. Los autores mostraron cómo la crianza autorizada estaba relacionada con niveles menores de delincuencia y ofensas familiares y escolares, a esto le llamaría *rompimiento modesto de reglas*; y le llamaría *comportamiento de rompimiento de reglas serio* a crímenes graves o abuso de drogas. Así, estos comportamientos predecirían la ocupación de un papel de liderazgo de forma positiva cuando se de un rompimiento modesto de reglas, y de forma negativa al haber rompimiento de normas serias, esto asociado a la ocupación de un rol de liderazgo (APA, 2011).

En resumen, los comportamientos de liderazgo podrían ser enseñados durante la adolescencia, lo que se llamaría los *años impresionables* (Krosnick y Alwin, 1989; como se cita en APA, 2011), o entre los 18 y 25 años, el periodo en el que emergen hacia la adultez (Arnett, 2000; como se cita en APA, 2011) y pueden estar relacionados con el surgimiento de un líder en una época posterior.

En contraste, así como el diagnóstico temprano de algunos problemas de conducta predice futuros comportamientos contraproducentes en las organizaciones (Roberts, Harms, Caspi y Moffit, 2007; como se cita en APA, 2011), el contacto temprano con la ley y el abuso de drogas hace que se generen consecuencias organizacionales negativas (APA, 2011).

Habiendo discutido acerca de las influencias tempranas en el desarrollo de un líder, es pertinente entrar ahora en la discusión sobre si el liderazgo puede ser enseñado. Es preciso contemplar aquí un aspecto importante en el desarrollo de un líder: el tiempo. Esto viene a constituir un factor fundamental, ya que los líderes necesitan tiempo para adoptar, aprender y demostrar comportamientos (Day, Sin y Chen, 2004; como se cita en APA, 2011). Igualmente se debe tener en cuenta cuanto tiempo tardan los resultados en emerger y por cuanto tiempo permanecen los efectos. Desde esta perspectiva, un líder no se forma de manera instantánea, pues a través del tiempo va adoptando ciertas conductas y actitudes que le favorecen posicionarse, y sobre todo ser reconocido como tal; esto para resaltar que sin seguidores un líder no podría ser reconocido (APA, 2011).

En la búsqueda de respuestas sobre el surgimiento de los líderes, de por qué unos son mas efectivos que otros, etc; el rol de la personalidad llega a cobrar un papel relevante. Para esto, se discuten tres formas en las que la personalidad puede ser parte crucial del liderazgo (APA, 2011).

Primero, surgen dos preguntas centrales para definir el liderazgo, éstas son: ¿Quién emerge como líder?, y ¿quién es un líder efectivo?. Las investigaciones se han centrado en responder las dos, tanto la emergencia de un líder, como su efectividad (APA, 2011). Por ejemplo, las personas que suelen ser orientadas a tareas y potentes socialmente suelen ser direccionadas a ocupar roles de liderazgo al ser trabajadores incansables y prosperar cuando están a cargo de otros (Arvey et al, 2006; como se cita en APA 2011).

En relación con esto, la *American Psychological Association*, presenta algunos abordajes empíricos en el estudio de la relación entre liderazgo y personalidad. De acuerdo con lo afirmado por los autores de la APA, es posible asociar el liderazgo y la personalidad en tres formas principalmente: en cuanto a la emergencia y efectividad de un líder; los comportamientos de liderazgo transformacional; y la personalidad de los seguidores, en el sentido en que ésta influencia las percepciones y evaluaciones sobre liderazgo (APA, 2011).

Es posible, según los planteamientos de la APA, que existan ciertos rasgos de personalidad que sean predictores de la emergencia de conductas asociadas al liderazgo, los cuales dependen también de concepciones sociales en el contexto laboral. Por ejemplo, la orientación al logro es por lo general un aspecto que suele relacionarse con capacidad de trabajo y ajuste a grupos en el contexto empresarial. Igualmente, aspectos como las conductas auto – perceptivas (*self-monitoring behaviors*) y niveles medios y

altos de neuroticismo, han sido empíricamente relacionados con la tendencia a conductas de liderazgo (APA, 2011).

El liderazgo transformacional es otro dominio investigativo alrededor del cual se han desarrollado estudios a propósito de su relación con la personalidad. Según pudo establecerse en el trabajo de Bono y Judge (2004; como se cita en APA, 2011), existe consistente relación entre liderazgo transformacional, extraversión y neuroticismo; los individuos con rasgos marcados de extraversión tienden a ser más impactantes en sus interacciones, lo cual les otorga mayor capacidad de influencia sobre actitudes y comportamientos de otros (APA, 2011).

La personalidad de los seguidores es, según la APA, otro punto de considerable importancia en el liderazgo y es parte integral de su estudio en cuanto proceso, en el sentido en que de esta depende el nivel de recepción y aceptación que tenga un líder y, de este modo, su capacidad de carisma. La percepción de un individuo como líder, parece estar también determinada por rasgos, tanto del sujeto, como de aquellos con quienes interactúa.

Otro punto de discusión importante se refiere a las posibles diferencias en las manifestaciones de liderazgo en hombres y mujeres; es decir, el sexo y el género como variables de consideración en el estudio del tema.

Algunos de los señalamientos más relevantes al respecto, han sido los de Eagly, Karau y Makhijani (1995; como se cita en APA, 2011), en los cuales los autores plantean que la efectividad de un líder en este aspecto, no radica en el hecho de que sea hombre o mujer, sino que hombres y mujeres tienen formas de desempeño diversas bajo ciertas condiciones.

En este sentido, los líderes hombres han mostrado ser más efectivos cuando desempeñan un cargo asociado socialmente a lo *masculino*, también cuando disponen de subordinados de su mismo sexo, y cuando se trata de contextos militares. Las líderes, por otra parte, se desempeñan mejor en roles que son reconocidos como *femeninos* y competencias relacionadas con capacidades comunicativas (APA, 2011).

Todas las sociedades desarrollan actitudes referidas a los roles de género. Algunas sostienen actitudes tradicionales al respecto, en donde los hombres deben estar más preocupados por labores económicas, mientras las mujeres deben dirigirse al cuidado de personas y de niños en particular (Hofstede, 2001; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007).

Por consiguiente, aquellas sociedades con actitudes no tradicionales respecto al género, sugieren una división de las labores, en donde tanto hombres como mujeres comparten las responsabilidades equitativamente (Van Yperen y Buunk, 1991; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007).

El componente cognitivo de una sociedad, suele reflejar algunas estructuras y categorías, compartidas ampliamente por los individuos que la conforman. Se consideran principalmente dos instituciones sociales importantes que determinan estos esquemas: el sistema educativo y el grado de religiosidad.

Por un lado, la educación provee experiencias sociales que preparan a los individuos para actuar en sociedad (Meyer, 1977; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007), de tal modo, el sistema educativo juega un papel importante en la transmisión de roles, normas sociales y creencias de generación en generación (Turner 1997; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007).

Los sistemas educativos nacionales con mejores y mayores accesos que desarrollan un sistema de valores "moderno" en donde se incluye la preocupación por la equidad de los roles de género, suelen inculcar en sus miembros la creencia en la equidad y en la libertad personal (Warwick, 1998; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007). Además, como lo sugiere Wilensky (2002; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007), el incremento del acceso educacional otorga a las mujeres la habilidad de participar de mayor forma en diferentes trabajos, lo cual lleva a la aceptación de mas roles modernos de género, como lo es la integración de las mujeres en todo tipo de trabajos. De igual modo, es importante reconocer que los efectos de la educación pueden variar según el nivel de democracia, la persistencia cultural e incluso la religión. Así, si un sistema educativo refuerza los estereotipos de género, será mas común que sus integrantes compartan actitudes tradicionales respecto al género.

Un segundo elemento que determina posiciones entorno al género es la religiosidad. Esto gracias a que las instituciones religiosas suelen prescribir lo que esta considerado como correcto e incorrecto o aceptable e inaceptable. Debido a que la mayoría de religiones tienden a promover distintos roles de género que justifican ciertas tradiciones, los países con mayores niveles de religiosidad son mas propensos a tener individuos expuestos a puntos de vista basados en roles tradicionales (Lindsey 2005; como se cita en Parboteeah, Hoegl y Cullen, 2007). Además, las personas al interactuar en sociedad suelen conformar normas soportando los valores tradicionales inmersos en



los roles de género, por tanto, los gerentes inmersos en ese tipo de sociedades tienden a identificarse y seguir los roles de género tradicionales.

Las diferencias culturales y la etnicidad, por otra parte, son también puntos importantes a considerar, especialmente al considerar el fenómeno de la globalización y las implicaciones que éste ha tenido en el mercado laboral y sus exigencias, así como en la conceptualización y psicologización de múltiples conceptos, entre estos el liderazgo.

El *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, es un proyecto que ha intentado involucrar investigadores alrededor del mundo para abarcar el tema del liderazgo a la luz de las diferencias culturales y contextuales con las que se pueda relacionar. El trabajo más significativo dentro de éste proyecto, se resume en la publicación de House, Hange, Javidan, Dorfma y Gupta, (Eds. 2004), en la cual se presenta un estudio acerca del liderazgo en 62 sociedades diversas.

El estudio GLOBE ha intentado responder a la pregunta por la relación entre la cultura y la efectividad de un líder a nivel social y organizacional (House et al. 2004). El proyecto ha buscado un abordaje transversal, abarcando diversos sectores de la industria y la cultura de diferentes países, y recopilando información sobre 951 organizaciones, estableciendo características comunes en los líderes reconocidos en cada contexto, lo cual ha traído resultados que permiten un contraste sobre lo que se reconoce como liderazgo en cada cultura en términos de valores, prácticas y estilos (House et al. 2004).

Los hallazgos presentados por el estudio GLOBE, se refieren más a sociedades que ha países, y han hecho posible determinar diferencias que se traducen en contemplaciones prácticas para los negocios y contrataciones relacionadas con liderazgo que trasciendan límites culturales. Esto último obedeciendo a las exigencias políticas y económicas del mundo globalizado.

Por otra parte; si bien el estudio GLOBE ha permitido reiterar el carácter dependiente de la cultura, que atraviesa múltiples aspectos del liderazgo; también ha esclarecido demandas y requerimientos sociales y laborales de carácter universal en relación con éste, como lo son el carisma y la orientación al trabajo en equipo (House et al. 2004).

Dentro de la presente revisión, cabe realizar un esclarecimiento del rol de un líder en el ámbito organizacional, pues no todo directivo suele ser considerado como líder por parte de su equipo de trabajo. Esto, empezando porque se asume que el líder mantiene una relación unívoca entre él y su grupo de seguidores, pero esto puede variar dentro de una organización, ya que no siempre los líderes tienen un equipo de trabajo o

subordinados, como lo ejemplifican Van Fleet y Yukl (1989; como se cita en Torres, 2011).

La fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización se basa en dos componentes fundamentales: dirección y magnitud. La primera proviene de la sustancia del negocio, la cual se ve reflejada en la toma de decisiones para sacar adelante a la compañía. La magnitud se entiende como el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas (Torres, 2011).

En cambio, el rendimiento de un buen líder organizacional se basa en tres tipos de habilidades fundamentales: habilidades para la solución de problemas complejos, habilidades para construir la solución de esos problemas y habilidades de juicio social.

Es importante agregar que para esto se requieren habilidades complejas como la toma de decisiones, ya que estas permiten a los directivos adaptarse a los demás y llegar a consensos para establecer un objetivo o una visión. Además, les proporciona ciertas bases para lograr comprender de manera acertada a las personas con las que trabajan, así como sus capacidades, necesidades, deseos y creencias (Mumford, 2000; como se cita en Torres, 2011).

Es pertinente resaltar algunas características que diferencian a los directivos de los líderes. Principalmente, mientras un directivo posee una responsabilidad legítima otorgada por la organización, la cual también le da cierta jerarquía que debe ser respetada y obedecida; el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, esto gracias a su carácter informal que no está ligado a la jerarquía impuesta por la empresa. Es decir que el directivo tiene autoridad, mientras que el líder tiene poder, razón por la cual el primero es formal y el segundo es informal (Torres, 2011). La autoridad incluye preceptos como los derechos, deberes y obligaciones relacionados con cierto cargo o labor, y otorga así un derecho legítimo a fijar normas de trabajo y asignar tareas a sus subordinados; el poder, por otro lado, se acepta como parte natural de toda organización, y se basa en la capacidad de influir sobre los demás (Torres, 2011).

De acuerdo con lo anterior, los directivos cuentan con un grupo de subordinados que son determinados por la línea de autoridad. Estos deben cumplir ciertas órdenes y cumplir funciones preestablecidas dependiendo del cargo en que se desempeñen. El líder por otra parte, cuenta con un grupo de personas que se convierten en seguidores, cuyas conductas no vienen a estar necesariamente ligadas a una estrategia prediseñada (Torres, 2011).

En este sentido, en el caso de los directivos, su grupo de trabajo se ve obligado a obedecer ciertas órdenes sin tener otra opción que cumplirlas, la forma en que se hagan cumplir, tendrá un efecto sobre el equipo, lo cual se verá reflejado en la motivación y el buen clima laboral de la empresa. Por el contrario, al líder se le sigue voluntariamente, ya que es percibido como un ejemplo y no como una figura de autoridad impuesta (Torres, 2011).

Es pertinente añadir que, si la relación liderazgo-gerencia se llevara de forma adecuada y equilibrada, se podrían alcanzar mejores resultados organizacionales, además de compromiso y satisfacción en los trabajadores. Sin embargo, puede ocurrir que exista un desbalance y alguno de los dos se presente en mayor medida (Torres, 2011).

Así, en caso de que se de un exceso de dirección, lo que se generará es la burocracia, estableciéndose un foco en procesos administrativos y sus resultados cuantitativos, y dejando de lado el capital humano de la organización. Este énfasis demasiado intenso hacia la obtención de resultados, puede generar que se debilite la confianza con los trabajadores gracias a la constante presión que ejercen sobre ellos con el fin de obtener resultados sin importar el método que se emplee (Spreier, Fontaine y Malloy, 2006; como se cita en Torres, 2011).

Por otro lado, cuando se genera un exceso de liderazgo, se puede llegar a la anarquía. Esto gracias a que los líderes suelen tener una cualidad extraña, la cual consiste en inducir conductas regresivas entre sus seguidores. Esto quiere decir que tienen la habilidad de explotar los sentimientos de sus subordinados, lo que puede llevar a que algunos seguidores acepten un líder omnipotente o idealizado (De Vries y Millar, 1986; como se cita en Torres, 2011).

De este modo, a pesar de que el liderazgo suele estar enmarcado a la ética y los valores del líder, también es cierto que los propios intereses juegan un papel importante en su ejercicio, y en pocas ocasiones lo hacen a través de la razón y la sensatez; en este sentido, cuando los intereses del líder coinciden con el bien común del equipo, se puede decir que este está encaminado dentro de un verdadero liderazgo, pero cuando sucede lo contrario, es decir, cuando los ideales e intereses del líder están fundamentados en deseos propios, se estaría generando lo que Yukl (2008) llamaría el *anti – liderazgo* (Torres, 2011).

Es por esto que, para que una organización pueda ser efectiva, debe existir un balance entre liderazgo y dirección, que contribuya a mantener el sistema de la

organización por medio de la planificación, solución de problemas y toma efectiva de decisiones, en suma con una comunicación suave y cálida entre las personas. De cualquier modo, los procesos de dirección deben tener igual importancia que los de liderazgo, puesto que la dirección controla a las personas para que sigan determinada trayectoria, y el liderazgo las estimula a través de la comprensión de sus emociones y expectativas; como lo dice Kotter, (1999; como se cita en Torres, 2011): "El liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza".

En concordancia con el tema del liderazgo como requisito en las organizaciones contemporáneas, y considerando también que es parte de los intereses de este trabajo dar cuenta de las características de los procesos organizacionales en que han estado inmersos los participantes, y que han llevado a su llegada al cargo y su mantenimiento exitoso en éste; a continuación se presenta una síntesis general de material académico relacionado con el proceso de selección de personal.

Uno de los trabajos más exhaustivos en relación con este tema es el realizado por Anderson, Salgado, Schinkel y Cunningham-Snell (2007). Estos autores elaboran una introducción a los procesos organizacionales, la cual recopila los métodos básicos de selección, evaluación y entrenamiento, aplicados a los diferentes niveles de una organización. De acuerdo con Anderson et al (2007); los procesos organizacionales son lo que determina la relación empleador – empleado, y tienen un impacto a nivel macro, incluso en aspectos como la reputación de una organización.

Situándose desde un modelo de selección y valoración constituido por cuatro fases (reclutamiento, preselección, valoración e inducción), Anderson, Salgado, Schinkel y Cunningham-Snell (2007) introducen algunas características de los principales métodos y herramientas utilizados en las diferentes escuelas de psicología organizacional para realizar procesos de selección de personal.

Las cuatro fases del proceso propuesto por Anderson et al. (2007) implican diferentes perspectivas tanto por parte del candidato o aplicante, como por parte de la organización. A continuación se expone el proceso como lo entienden estos autores, y su posible aplicación en la alta gerencia.

En la primera etapa, el reclutamiento, la organización debe establecer sus necesidades y demandas, así como los métodos de convocatoria que va a utilizar. Quien se presenta para el cargo, por otra parte, debe decidir a qué tipo de cargo aspira y qué procedimientos debe seguir. En el caso de la selección de alta gerencia, esta fase suele ser bastante homogénea y concreta, ya que en la mayoría de los casos la empresa

contacta directa y exclusivamente a la persona que busca, de manera que en el primer contacto hay muy poca proactividad por parte del candidato y por lo general se utilizan el *head hunting* y el *executive research* como métodos de convocatoria (Anderson et al. 2007).

La segunda fase, preselección, es igualmente breve para los cargos gerenciales, ya que consiste en filtrar las opciones pertinentes dentro de todos los perfiles encontrados para un cargo. Al tratarse de perfiles de alta gerencia, no se encuentra nunca un gran número de aplicantes, además porque la organización ha realizado análisis y construido un perfil que ya se encontró y se contactó. De acuerdo con Anderson et al (2007), este es el punto en que el candidato comienza a formarse una impresión sobre el cargo y su posible permanencia en el proceso (Anderson et al. 2007).

Durante la tercera fase se usan los métodos pertinentes para seleccionar los candidatos aptos, en esta etapa es preciso que la organización evalúe, con base en el perfil del cargo, qué método es más adecuado para dar cuenta de las características buscadas. A partir de lo dicho por Anderson et al (2007), es posible afirmar que los métodos más adecuados para selección en alta gerencia son la entrevista estructurada y el *work samples*, por tener estos el mayor índice de validez (Anderson et al. 2007).

La última fase es el momento de inducción, dentro del cual se transforma al nuevo empleado en un trabajador completamente efectivo para la organización y se da, desde la perspectiva del contratado, un acoplamiento a la empresa y su contexto (Anderson et al. 2007). Esto consistiría en un proceso de empalme que debe darse en los puestos de alta gerencia, el cual va acompañado por un conocimiento previo de la empresa y su labor, que facilita la iniciación en el desempeño del cargo.

La propuesta de Anderson et al. (2007) para la implementación del proceso de selección, presenta ventajas como su versatilidad, ya que es adaptable a cargos de todos los tipos y niveles y a cualquier organización; igualmente los autores mencionados tienen en cuenta todos los momentos desde el primer contacto hasta después del ingreso, lo cual implica pensar la selección de una forma compleja y exhaustiva.

En cuanto a las perspectivas teóricas que se han concebido respecto a la selección y los procesos organizacionales, Anderson, Salgado, Schinkel y Cunningham-Snell (2007) mencionan dos grandes corrientes que es posible evidenciar: La perspectiva predictivista, que hace énfasis en los procesos organizacionales y de toma de decisiones únicamente desde el punto de vista de la organización; y la perspectiva

constructivista, que toma en cuenta las posturas tanto de la gerencia, como de los empleados, la organización, los aplicantes y terceros que interactúen con ésta.

La perspectiva predictivista tiene una visión estable y estructurada de los puestos de trabajo y las partes de la organización, para las cuales se debe encontrar el candidato más adecuado, dando así una importancia primaria al encuadre persona – trabajo (*person – job fit*). Desde este enfoque, es la organización la que está en posición de tomar las decisiones, ya que por lo general la oferta de personas excede la cantidad de demanda que la empresa tiene para los cargos, dando así capacidad de decisión y poder, más a la empresa que a las personas (Cook, 1998; Schmitt y Chan, 1998; como se cita en Anderson et al. 2007).

La perspectiva constructivista, por otra parte, concibe como tomadores de decisiones, no solo a la organización, sino a terceros que interactúan con ésta en procesos como la selección. En este sentido, se toma en cuenta el carácter social de los procesos organizacionales, consistiendo la selección en una serie de encuentros en los que ambas partes toman decisiones y actúan para construir un “contrato psicológico viable” que determina el resultado del proceso, pero que se construye en interacción con un papel activo de ambos participantes (Herriot, 1989; como se cita en Anderson et al. 2007).

Como ha sido evidente a lo largo de la revisión documental aquí presentada, el planteamiento de cada una de estas perspectivas, obedece a factores contextuales y prácticos. La primera surge en el marco de la sociedad norteamericana, la cual tiene una industria muy exigente, competitiva y con demandas relativamente homogéneas, de manera que se exigen procesos eficientes y pragmáticos. La segunda perspectiva se genera en Europa, en donde los cambios culturales de las últimas décadas han tenido impacto en la economía y las organizaciones, dando lugar a un pensamiento más integrativo y enfocado en la construcción social de realidades.

Teniendo en cuenta un panorama general respecto al tema, la *American Psychological Association* (2011), plantea diferentes puntos relevantes en relación con la selección como proceso organizacional. Las diferencias individuales, representan según la APA, uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en las estrategias de selección, ya que éstas deben ser medidas y validadas para dar cuenta de la manera en que podrían afectar el ajuste de una persona al perfil de su cargo.

Igualmente, en el texto *Handbook of industrial and organizational psychology*, la APA (2011) resalta el papel de la personalidad y otras variables subjetivas que deben

ser consideradas como parte del proceso de selección, esto en concordancia con los postulados del enfoque constructivista antes mencionado. Según lo planteado por esta institución en el texto sobre psicología organizacional, las entrevistas y los *assessment center* son las herramientas con mayor validez para detectar, de la manera más completa, la aptitud de un candidato para un cargo gerencial, ya que estos permiten conocer los antecedentes y contextos en que se ha desenvuelto la persona, así como sus capacidades de trabajo y competencias profesionales (APA, 2011).

Como última parte del contexto teórico, es preciso resaltar las premisas conceptuales desde las que se contempla la noción de significado, considerando que se busca dar cuenta de la construcción de significados entorno al liderazgo y su relación con el liderazgo propio (autoproclamado).

La recolección de datos se realiza mediante conversaciones en entrevista semi – estructurada, de manera que el entendimiento de significado que se maneja, parte de corrientes estructuralistas de la lingüística, la antropología y la psicología, cuyos postulados asumen construcciones de lenguaje que estructuran la noción sobre cualquier aspecto de la realidad.

Los planteamientos de Ferdinand de Saussure (1998), constituyen una propuesta teórica fundamental dentro del pensamiento estructuralista. Saussure introduce el concepto de signo lingüístico, para referirse a la manera en que se construye una realidad simbólica para sustituir, mediante el lenguaje, una realidad percibida o concreta que no está presente (Saussure, 1998).

De esta forma, el autor plantea la existencia de dos elementos presentes en la estructuración lingüística de realidades: un contenido conceptual, y una imagen acústica que lo significa. Es decir que cada elemento o concepto que se conoce de forma empírica, se interpreta mediante la asociación con una forma lingüística, existiendo entonces un significado o concepto, y un significante, que consiste en la imagen acústica que queda como huella psíquica en relación con el concepto (Saussure, 1998). Los dos elementos en conjunto, constituyen signos que dan lugar a la estructuración de lenguaje y construyen realidades particulares.

Claude Levi – Strauss (2002), en un desarrollo posterior del pensamiento estructuralista y las ideas de Saussure, agrega que, dentro de la construcción de realidades, la mente humana realiza un ordenamiento de los significantes, generalmente en polaridades antagónicas o “polos binarios”, para articularlos en la construcción de

cultura, siendo la estrecha relación entre lenguaje y cultura, la principal fuente de la estructuración de significados y realidades (Levi – Strauss, 2002).

Los postulados de Levi – Strauss complementan adecuadamente la teoría de Saussure, al resaltar la importancia de considerar la cultura en la que cada individuo se encuentra inmerso, como agente determinante en su construcción lingüística de realidad, dando lugar al pensamiento estructuralista propiamente dicho.

La noción de significado que presentan los autores enunciados, se acerca al entendimiento que se maneja en el presente estudio. Sin embargo, a partir de la misma línea de pensamiento de Saussure y Levi – Strauss, se desarrollaron propuestas como la del paradigma histórico – cultural, que representa la descripción más adecuada para el desarrollo de la presente investigación.

Se trabaja aquí con el concepto de significado desde la perspectiva histórico – cultural de Lev S. Vigotsky (1979), según la cual cada individuo construye una realidad diversa y subjetiva a través de una relación con su entorno, que se da mediada y determinada por el lenguaje (Vigotsky, 1979).

Desde el punto de vista Vigotsky (1979), se incluye, no solamente a la cultura como factor determinante en la configuración de realidades, sino que se contempla así mismo al lenguaje y las asociaciones lingüísticas como variables estructurales en la construcción de significados e interpretaciones sobre el mundo.

En éste sentido, conocer los significados sobre liderazgo y liderazgo autoproclamado en gerentes, implica acceder a las narraciones lingüísticas que constituyen la realidad que han configurado respecto al tema, a partir de la relación con su entorno histórico – cultural.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta este punto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los significados que caracterizan el liderazgo autoproclamado por dos personas que desempeñan cargos gerenciales en empresas multinacionales con sede en Colombia?



## **Categorías de análisis**

Con el fin de abordar la pregunta de investigación se proponen las siguientes categorías de análisis

### **1. Trayectoria personal y contextos**

Entendido como el conjunto de experiencias y entramado de aprendizajes previos a la vinculación y llegada al cargo gerencial en contextos particulares. Incorpora aspectos relacionados con las características personales, de estudio, profesionales y sociodemográficas del participante.

**1.1. Historia personal:** Incluye características familiares e idiosincráticas, educación básica media y secundaria e hitos o transiciones personales relevantes.

**1.2. Formación académica:** Intereses profesionales, formación de pregrado, formación de posgrado, instituciones e hitos en la formación.

**1.3. Trayectoria profesional:** Historia laboral que ha tenido el participante a lo largo del desarrollo su carrera

**1.4. Características culturales:** Condiciones relativas al entorno social y familiar más representativo en el desarrollo ontológico del participante

**1.5. Características personales:** Habilidades, competencias y estilos relacionales; así como las diferentes opiniones, constructos y entendimientos subjetivos sobre el liderazgo y la gerencia

### **2. Proceso de selección**

Se entiende aquí el proceso de selección a partir de los planteamientos de Anderson *et al.* (2007), como el “filtro de ingreso” a una organización, inicio de la relación con la empresa, y que se divide en una serie de etapas que lo van haciendo más sofisticado y específico.

**2.1. Primer contacto con la empresa:** Convocatoria, reclutamiento, postulación y primer llamado

**2.2. Fases del proceso:** Etapas que abarcó el ingreso a la empresa y métodos utilizados (filtros, entrevista, pruebas, *assessment* etc.)

**2.3. Características personales percibidas en relación con la selección:** Competencias, preparación, personalidad etc.

## **2.4. Características de la empresa que determinaron su elección de vincularse:**

Condiciones de la empresa que tuvieron influencia en la intención para ingresar

## **3. Desempeño en la gestión:**

Entendido, de acuerdo con Cuesta (2010), como la ejecución adecuada de una serie de comportamientos que se relacionan directamente con los resultados del trabajo del participante y el de la organización, no solamente desde que ocupa el cargo gerencial, sino a lo largo de su carrera profesional dentro de la empresa.

### **3.1. Desempeño asociado a personas**

### **3.2. Desempeño asociado a equipos**

### **3.3. Desempeño asociado a procesos organizacionales**

### **3.4. Desempeño asociado a contexto (escenario sociopolítico, medioambiental, económico etc.)**

Los objetivos de investigación se plantean de la siguiente forma:

#### **Objetivo general**

Identificar los significados del liderazgo autoproclamado por dos profesionales con trayectoria en alta gerencia en empresas multinacionales con sede en Colombia.

#### **Objetivos específicos**

1. Caracterizar la relación que se da entre el liderazgo autoproclamado por cada participante y sus antecedentes personales y contextos socio-demográficos.
2. Identificar la relación que los participantes establecen entre el liderazgo autoproclamado, las razones por las que consideran que fueron seleccionados, y el desempeño en su gestión gerencial.
3. Definir la relación entre el liderazgo autoproclamado por cada participante y el contexto socio-político, cultural, ambiental e industrial de su compañía.

## 2. MÉTODO

### **Diseño**

El trabajo se desarrolla mediante una metodología cualitativa, ya que busca caracterizar y conocer a profundidad los significados de liderazgo autoproclamado, contextualizando el fenómeno en las multinacionales con sede en Colombia, además se busca indagación detallada en los significados que se puedan extraer.

Mediante un estudio de caso transversal, ya que las condiciones del trabajo de grado no permitieron hacer un seguimiento a través del tiempo con cada participante, se analizan los entendimientos que constituyen dos realidades en relación con el liderazgo, a través de la aplicación de un instrumento en forma de entrevista. Se recolectan datos individuales representativos, sin intención de formular generalizaciones, desde una aproximación ideográfica, que apunta al entendimiento de significados.

A pesar de que el liderazgo en el contexto empresarial colombiano ya ha tenido abordaje investigativo, el presente estudio tiene un carácter exploratorio, ya que se centra particularmente en significados construidos por gerentes, respecto a lo cual no se ha dado mayor desarrollo; comprende así mismo un nivel analítico a partir de la indagación en convergencias y divergencias en los hallazgos.

### **Contexto**

Los participantes y ambientes involucrados en el estudio, fueron principalmente la Pontificia Universidad Javeriana, al ser esta la afiliación institucional de los investigadores, específicamente la facultad de psicología. En cuanto a los participantes, una de ellos pertenece a Toyota, una empresa del sector automotriz, que en Bogotá y en Colombia está representada por la firma Distoyota. El otro participante se desempeña en Cemex Colombia, una compañía mexicana del sector industrial especializada en cemento e insumos para construcción, que busca soluciones en obras de infraestructura, vías y viviendas. Se obtuvo permiso para la participación de ambos mediante la firma de consentimiento informado.

### **Participantes**

Se contó con la participación de dos personas con cargos de gerencia en diferentes divisiones de las dos compañías mencionadas, los cuales fueron seleccionados intencionalmente mediante muestreo no probabilístico. En ambos casos se busco que tuvieran más de diez años de experiencia como gerentes y que estuvieran

en una faja etaria de adultez intermedia, también se tuvo en cuenta que fueran de diferente género y se desempeñaran en cargos similares en cuanto a jerarquía y funciones. Por asuntos de confidencialidad, se hace aquí referencia a ambos participantes como *M* (mujer) y *H* (hombre).

**Participante M.** La participante es una mujer de 59 años de edad, que se desempeña como gerente de marketing para Toyota en Colombia, cuenta con siete años de experiencia en su cargo actual, y aproximadamente 15 años en cargos gerenciales; es nacida en Bogotá, Colombia, ciudad en la que ha vivido y trabajado durante la mayor parte de su vida.

La participante tiene formación de pregrado como economista en una universidad privada con asociación religiosa, y de posgrado en administración de empresas en Monterrey, México, su idioma nativo es el español y su segunda lengua es el inglés.

**Participante H.** Es un hombre de 51 años de edad, su cargo actual es gerente de planeación estratégica para Sudamérica y el Caribe en la empresa Cemex, cuenta con seis años de experiencia en el cargo y aproximadamente 15 años en cargos de gerencia; nació en Ibagué, Colombia, pero ha vivido en Bogotá la mayor parte de su vida profesional.

El participante tiene formación de pregrado en administración financiera en una universidad privada de Ibagué, una especialización en administración en la Universidad de los Andes de Bogotá, y un *Master in Business Administration* (MBA) del Instituto de Empresas de Madrid, España. Su lengua nativa es el español y su segunda lengua el inglés.

### **Instrumento**

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación, y el interés por la exploración de significados, se optó por la implementación de una entrevista a profundidad semi – estructurada, que se construyó a partir de una matriz que cruzaba los entendimientos de liderazgo encontrados en la literatura con nuevas categorías a partir de la revisión documental (ver anexo 1), a las que se les asignaron códigos, siendo estas: Trayectoria personal y contextos (código 1); proceso de selección (código 2); y desempeño en la gestión (código 3). Esta matriz orientó los objetivos de la investigación hacia las

posibles relaciones del liderazgo autoproclamado con cada una de las categorías propuestas.

Se utilizó la matriz mencionada para formular preguntas en razón de cada entendimiento de liderazgo en conjugación con cada categoría, lo cual arrojó una lista de 42 preguntas orientadas a recoger información que permitiera cumplir los objetivos de investigación. Esta lista fue organizada en un formato de validación que se presentó a tres jueces expertos (ver anexo 2); el formato enunciaba cada una de las preguntas junto con tres casillas para que el juez asignara una puntuación de 1 a 5 en cuanto a pertinencia, coherencia y redacción para cada pregunta.

Las puntuaciones otorgadas por los jueces se organizaron en una matriz de validación (ver anexo 3), en la cual se promedió el puntaje de cada pregunta; las preguntas con un coeficiente final mayor a 0.7 fueron escogidas para constituir el instrumento, que se construyó como una entrevista a profundidad, la cual consistió en 20 preguntas abiertas (ver anexo 4) que se presentaron a los participantes.

De la categoría de trayectoria personal y contextos (código 1) se seleccionaron 11 preguntas para el instrumento; junto con tres preguntas de proceso de selección (código 2); y cuatro de desempeño en la gestión (código 3), conformando así un instrumento de 18 preguntas, a las que se agregaron una pregunta introductoria y una de cierre, para una entrevista a profundidad de 20 preguntas (ver anexo 4).

Finalmente las preguntas seleccionadas para la categoría 1 fueron las de códigos A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; B1.3; C1.1; C1.2; C1.4; C1.5; D1.1; D1.2. Para la categoría 2: A2.1; D2.2; D2.3. Y para la categoría 3: D3.2; C3.3; D3.2; D3.3. A continuación se presentan las preguntas seleccionadas organizadas de acuerdo a cada categoría:

**Tabla 1.**

*Matriz de preguntas del instrumento.*

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>
<b>(1) Trayectoria personal y contextos</b>	(A1.1) ¿Cómo describiría la evolución de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
	(A1.2) ¿Cómo pueden llegar a cambiar las formas de interactuar al establecer relaciones laborales y/o de negocios con personas de otras culturas y países?

---

(A1.3) ¿Cómo considera usted que puede cambiar la forma de relacionarse en el ámbito laboral, al interactuar con hombres y mujeres?

(A1.4) ¿En qué forma cree usted que sus empleados y compañeros de trabajo reciben sus opiniones e ideas?

(B1.3) ¿Cómo percibe usted que sus comportamientos y actitudes influyen en los comportamientos y actitudes del personal a su cargo en el contexto laboral?

(C1.1) ¿Qué capacidades de liderazgo ha logrado desarrollar a lo largo de su carrera, y cómo ha sido este proceso?

(C1.2) ¿Qué diferencias identifica usted entre el liderazgo ejercido por hombres y por mujeres?

(C1.4) ¿Cuál ha sido el papel de su formación académica en su desarrollo como líder?

(C1.5) ¿Piensa usted que el liderazgo es algo que pueda adquirirse de manera hereditaria?

(D1.1) ¿Qué situaciones, a lo largo de su vida profesional, le han permitido desarrollar habilidades de liderazgo?

(D1.2) ¿Qué experiencias ha tenido en las que pueda ejemplificar los factores que usted tiene en cuenta al manejar un grupo de personas?

---

(A2.1) ¿Qué tan importante es tener un contacto y relación previa con personas ya vinculadas a la empresa en el momento de aplicar para el ingreso a ésta?

**(2) Proceso de selección**

(D2.2) ¿Cómo puede una empresa propiciar que sus miembros desarrollen liderazgo, y cómo lo ha hecho usted en el ejercicio de su cargo?

(D2.3) ¿De qué cree usted que depende que una persona se adapte a un

---

---



---

	cargo gerencial; en su caso cómo fue esta adaptación?
	(B3.2) ¿Qué papel juega para el trabajo en equipo, la cercanía que se pueda tener con los empleados o compañeros?
	(C3.3) ¿Cómo ha variado el nivel de dificultad de su trabajo a lo largo de su carrera?
<b>(3) Desempeño en la gestión</b>	(D3.2) ¿Qué papel juegan la efectividad y el rendimiento en la gestión para el reconocimiento de un gerente como líder?
	(D3.3) ¿Cómo han cambiado sus métodos de trabajo desde su ingreso a la empresa?

---

Posteriormente se pasó a la fase de aplicación del instrumento, en la que se concretó una cita con cada uno de los participantes. Se realizaron las entrevistas dejando lugar a posibles aportes o datos adicionales que pudieran emerger en el desarrollo de la aplicación. En ambos casos se presentó previamente un formato de consentimiento informado con copia a cada participante (ver anexo 5).

El instrumento fue aplicado en primer lugar a la participante M por parte de los dos autores de la investigación, que se desplazaron hasta su vivienda. Con la autorización de la participante, la entrevista fue grabada en audio en tres dispositivos marca Apple con sistema operativo IOS 8.0, posteriormente se pasó a formato mp3 con una duración de 40:21 minutos.

En la misma semana se aplicó el instrumento al participante H, quien accedió a desplazarse hasta la residencia de uno de los autores del estudio. Con la autorización del participante, la entrevista fue grabada en audio en tres dispositivos marca Apple con sistema operativo IOS 8.0, posteriormente se pasó a formato mp3 con una duración de 44:50 minutos.

### **Procedimiento**

Inicialmente se planteó como tema de estudio los criterios contemporáneos de selección en alta gerencia, de manera que se llevó a cabo una revisión documental preliminar en relación con la gerencia y la selección, cuyos contenidos orientaron el

proceso a la pregunta por el liderazgo, así que se incluyó a éste como categoría de búsqueda junto a las otras dos iniciales.

A partir del proceso de revisión de contenido académico en relación con el liderazgo como dominio psicológico, surgió un interés por abordar los significados que podrían caracterizar el entendimiento de liderazgo y el liderazgo autoproclamado de los gerentes en el contexto nacional actual.

La información recolectada en esta primera revisión documental, se codificó de acuerdo a las categorías de búsqueda y se realizó una revisión posterior, más extensa, en cuanto a liderazgo, a partir de la cual fue posible categorizar cuatro entendimientos generales del liderazgo con base en lo encontrado dentro de la literatura, los cuales fueron igualmente codificados: El liderazgo como proceso interacción (código A); como capacidad psicológica (código B); como cualidad innata (código C); y como proceso de adaptación (código D).

A partir de esto se elaboró la matriz que permitió redactar las 42 preguntas iniciales del instrumento, que posteriormente fueron reducidas a una lista de 20, recopilando una entrevista semi – estructurada que fue aplicada a los participantes.

Posteriormente se procedió a realizar la transcripción de ambas entrevistas (ver anexos 6 y 7) y la grabación en CD de los dos archivos de audio en formato wma (ver material adjunto).

Habiendo realizado la transcripción de ambas entrevistas, se procedió a organizar los resultados en dos matrices inter sujeto (ver anexos 8 y 9) que consistían en la ubicación de citas textuales de las respuestas de los participantes, en casillas correspondientes a cada categoría y subcategoría, finalmente ambas matrices de resultados se unificaron en una matriz inter sujeto (ver anexo 10).

Para la fase de análisis de resultados, se hizo uso de los *verbatim* extraídos de las entrevistas para dar cuenta de cuatro niveles de análisis en cada caso: descriptivo, comprensivo, analítico y crítico. Al haber llevado a cabo un análisis intra - sujeto de cada entrevista, se pusieron en contraste las dos para elaborar un análisis inter - sujeto a partir de las convergencias y divergencias en los hallazgos, respecto a los cuatro niveles enunciados.

Finalmente se llevo a cabo una revisión de todo el proceso y el análisis elaborado, para formular puntos y abstracciones de importancia que se presentaron a manera de conclusiones, junto con las recomendaciones pertinentes con miras a un posible desarrollo posterior.



### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### **Análisis intra – sujeto de la participante M**

La participante M, a pesar de manifestar haberse alejado un poco de sus áreas de formación, que son la economía y la administración, para enfocarse en el marketing, otorga una fuerte relevancia a la formación académica como factor determinante para el desarrollo de liderazgo y de una orientación profesional. Así mismo, resalta la importancia de tener un ambiente laboral exigente y retador, así como un ejercicio abierto y formativo de la gerencia.

Dentro de su trayectoria profesional, la participante ha conseguido muchos de sus cargos auto postulándose de manera proactiva para manejar las áreas que le han interesado a medida que las ha ido encontrando, lo cual también afirma que le ha ayudado a desarrollar liderazgo. Manifiesta una noción del liderazgo como algo que se va construyendo en razón de las exigencias y condiciones de la trayectoria y el contexto laboral.

La participante se describe a sí misma como “participativa”, “acompañante” y “persistente”, manifiesta que las capacidades de planeación, negociación y manejo de presupuestos, son lo que más le ha ayudado a ganar reconocimiento en su cargo y mantenerse en este, y son sus principales fortalezas como líder.

En cuanto al manejo y percepción de diferencias de género en relación con el liderazgo, la participante percibe a las mujeres como “seguidoras” y con mujeres logra “un poco más de seguimiento, continuidad y control”; mientras que percibe a los hombres como más directivos y concretos, de manera que, según ella, la mujer “es un poco más analítica, sin decir que el hombre no lo sea, el hombre también lo tiene que hacer, solamente que la mujer va a un nivel un poco más de detalle y de control.” Menciona además que, en el contexto actual, aun existe una diferencia entre géneros en cuanto a salarios, ya que el del hombre suele ser mayor que el de la mujer, y existen algunos juicios sociales respecto a la experticia de la mujer en el sector automotriz, a pesar de que en el resto de esferas organizacionales observa igualdad entre géneros.

La participante resalta constantemente que su área de gerencia, el marketing, tiene características bastante particulares, que no aplican para otras divisiones como posventa o finanzas. Hace énfasis en que el liderazgo no es “tan enseñado y tan... tan dirigido, el liderazgo tu lo empiezas a tener y a formar en la medida en que tu te vas desarrollando profesionalmente.”, igualmente afirma que es algo cuyo desarrollo se da

de forma proporcional al grado de responsabilidad, autoridad y poder que ha ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria, no lo percibe como algo que pueda haber sido igual de fuerte desde una edad temprana.

Dentro de la concepción de liderazgo que expone, entendiéndolo como algo que en gran parte se desarrolla con base en el entorno, manifiesta ciertas reservas a pensarlo como hereditario o fácilmente transmisible entre generaciones, ya que a partir de su experiencia ha visto que no siempre los líderes que conoce tienen hijos líderes.

Su ejercicio de la gerencia, según afirma, es acorde con su visión del liderazgo, de manera que su manejo de grupos y personas se da enfocado a propiciar el desarrollo de las principales facultades y competencias que puede observar en cada uno de sus empleados, además tiene en cuenta que el liderazgo puede darse en cualquier nivel jerárquico o cualquier cargo, de modo que “no es el nivel del cargo que tengan, no, es la actitud y la dominancia que le de a la tarea que desarrolle dentro de la actividad que tenga”. En este sentido, le es posible promover un liderazgo de su propio estilo en sus “pupilos”, lo cual reconoce de forma clara, afirmando: “yo he formado gente muy a mi semejanza”.

La participante resalta también lo complicado que puede resultar en un principio, establecer relaciones laborales con japoneses, dadas las diferencias comunicativas y culturales, y las barreras de lenguaje con éstos; mientras que con los alemanes las relaciones parecen ser más distantes, formales y concretas, pero más fáciles de llevar. Afirma que el estilo de liderazgo, debe en cierta medida transformarse al interactuar con personas de otras culturas, ya que existen importantes variaciones sociales y comunicativas.

La cultura organizacional es otro elemento importante y en estrecha relación con el estilo de liderazgo, según afirma la participante, ya que considera que debe haber un ajuste y adaptación entre ambos, de manera que “las situaciones y el ambiente de la empresa hacen que tu te ajustes a un liderazgo”. Plantea el ajuste con la cultura organizacional como algo determinante, no solo en cuanto a liderazgo, sino para la adaptación a un cargo gerencial, el mantenimiento y posible ascenso.

En cuanto al manejo de grupos, la participante intenta tener una cercanía y constante confianza con los equipos y proyectos a su cargo, propiciando encuentros y reuniones informales periódicas que se alejen del ambiente laboral, con lo cual según ella “se logra compromiso y se logra confianza, ese compromiso y esa confianza hacen que, cuando uno se sienta en la junta, uno les muestre el equipo que tiene, primero lo

importante que es, y que a través de ellos es que uno logra presentar resultados ante un reunión o ante una gerencia.”

Según la participante M, el tener contacto o conocimiento previo con personas vinculadas a la empresa antes de presentarse a un cargo, puede tener cierta influencia en el ingreso, pero no siempre funciona como una ventaja, especialmente en el sector automotriz.

Desde su ingreso, afirma que ha aprendido a manejar mejor las relaciones con compañeros de trabajo y ha desarrollado una creciente tolerancia a las discrepancias y diferencias personales que puedan surgir dentro de éstas, dándoles incluso un uso productivo, lo cual también ha fortalecido su liderazgo.

La participante afirma haber tenido una adaptación al cargo que ha ido de lo operativo a lo estratégico, y dentro de la cual, la capacidad de delegar ha cobrado vital importancia; también plantea esta capacidad como una facultad indispensable en un líder.

En relación con su entendimiento del liderazgo, además de todo lo anterior, la participante afirma que, si bien los sucesos y condiciones contextuales son determinantes para que el liderazgo se desarrolle, “un líder sobresale solito”, y “no todos somos líderes”.

Algunos de los planteamientos recogidos en la entrevista a profundidad realizada a la participante M, dan cuenta de la relación existente entre el entendimiento que manifiesta sobre su propio liderazgo (liderazgo autoproclamado) y sus antecedentes y características personales.

En primer lugar, la participante manifiesta que no se ha auto percibido ni autoproclamado como líder a lo largo de toda su vida; tampoco ha sentido que su liderazgo haya sido algo innato ni se haya mantenido con una intensidad estable, por así decirlo, a lo largo de su desarrollo ontológico:

“en mi caso no fue tan desde chiquita, yo creo que yo lo entendí y lo empecé a retomar cuando empecé a ganar terreno y poder, digámoslo que si, en la medida en que tu vas ganando autoridad y vas ganando reconocimiento y confianza, tu liderazgo se va empoderando. (...) uno sale de la universidad ya formado, uno en la universidad ya empieza a tener y a perfilarse con el liderazgo que uno tiene”

La anterior descripción del desarrollo de su propio liderazgo, es acorde con el entendimiento de la participante y la conceptualización que hace de éste, al afirmar:

“el liderazgo tu lo vas adquiriendo y lo vas formando en la medida en que te vas desempeñando en diferentes cargos, en la medida en que tu vas llenándote de tareas adicionales y vas haciendo un requerimiento adicional de personas a tu cargo, a ti te van formando y tu vas buscando la persona requerida para cada uno de los cargos. (...) yo creo que el liderazgo es... yo no diría que es tan enseñado y tan... tan dirigido, el liderazgo tu lo empiezas a tener y a formar en la medida en que tu te vas desarrollando profesionalmente. (...) Lo puedes tener guardadito, pero realmente él (el liderazgo) se dispara en la medida en que tu te vas formando profesionalmente, en la medida en que vas desarrollando cargos, en la medida en que vas teniendo personas a cargo y tienes que interactuar con personas a nivel, incluso con un nivel superior, tu ya empiezas a empoderarte y a tener un liderazgo muy definido.”

Se observa cómo la participante, al describir su liderazgo autoproclamado como algo que ha estado en constante desarrollo y se ha ido modificando y fortaleciendo a partir de las exigencias de su contexto profesional, ha desarrollado igualmente una concepción respecto al liderazgo como algo dinámico y abierto, determinado por las condiciones y eventos que han constituido su contexto laboral. En concordancia con esto, es también evidente que el estilo de liderazgo desarrollado por la participante, es igualmente dialéctico y cambiante en razón del contexto, las personas y sus características.

Es posible evidenciar una experiencia profesional y académica que ha implicado contextos con demandas particulares, los cuales han exigido capacidades de liderazgo que la participante M ha ido desarrollando, pero que no considera haber ejercido de la misma forma desde un principio.

Es por esto que la participante manifiesta un entendimiento del liderazgo en eminente relación con las condiciones y demandas contextuales, dentro del cual la relación con la gerencia es por consiguiente determinante, ya que, según afirma, las tareas y exigencias impuestas por un jefe, son parte fundamental para definir qué tanto se pueda orientar el comportamiento de un trabajador hacia el liderazgo.

En este sentido, en cuanto a su práctica como gerente, la participante utiliza métodos acordes con esta noción, que se centran en las personas, y van encaminados a desarrollar el potencial particular que puede observar al conocer a cada empleado, a

partir de la delegación de tareas y retos articulados con las capacidades y el tipo de liderazgo que percibe en la gente; y a su vez manifiesta que sus subordinados aprenden y replican esta forma de liderar.

Teniendo en cuenta el liderazgo autoproclamado de la participante, es posible observar a lo largo de la entrevista, una relación entre éste y los posibles requerimientos de selección que su cargo puede haber implicado.

Respecto a los motivos por los cuales cree que se le haya podido seleccionar para el cargo, la participante hace énfasis en el ajuste que su estilo de liderazgo presenta, no solo con las exigencias del cargo, sino con la cultura organizacional, ideales y valores de la compañía.

Es pertinente señalar que, en cuanto a su selección y los motivos por los que podría haber sido escogida para su cargo, la participante no hace mayor referencia a un papel activo de la compañía en este proceso, sino que habla de su propia trayectoria, resaltando que es ella quien ha tenido un papel proactivo y ha decidido hacerse cargo de las funciones de gerencia de marketing, o se le ha llamado directamente.

Las afirmaciones en la entrevista, dejan ver que la participante, si bien considera que los resultados y la efectividad que ha tenido en su experiencia de trabajo han sido algo determinante para mantenerse y ascender; también hay de su parte un ajuste a la cultura y la visión de la organización, lo cual plantea como otra variable fundamental dentro de la selección, adaptación y mantenimiento en el cargo.

Con base en los planteamientos que se dieron entorno a este tema, es posible afirmar que la participante considera que su estilo de liderazgo produce los resultados esperados y adecuados al desempeño que el cargo exige, e igualmente sus métodos de trabajo son los más ajustados a las características de su área de gerencia.

En cuanto a la relación entre el desempeño en su gestión gerencial y su liderazgo autoproclamado, también es posible observar una correspondencia entre su forma de liderar y las habilidades de gerencia que la participante plantea como necesarias para desempeñarse en marketing. En cuanto a las características que deben tener la labor gerencial y el liderazgo en su área, la participante afirma que “tiene que ser un poco más dinámico, creativo, abierto, no tan radical ni tan directriz, con procesos marcados, porque en mercadeo tu tienes que darte la oportunidad de permitir que tu gente te aporte con temas novedosos”.

Este tipo de aseveraciones en relación con las exigencias particulares de su área de desempeño, se encuentran en completa concordancia con el entendimiento de

liderazgo expuesto inicialmente por la participante, así como con su liderazgo autoproclamado y la manera en que ella manifiesta implementar este estilo de liderazgo en su gestión gerencial.

A partir de lo que se puede encontrar en sus respuestas, se reitera cómo el estilo de liderazgo de la participante M tiende a ser dinámico y a desarrollarse desde de la adaptación a situaciones y exigencias de contexto, de manera que ella, además de haber construido un liderazgo autoproclamado que en la práctica implica apertura y delegación de autonomía, se ha orientado por un área de desempeño que identifica como adecuada a esta forma de liderar, por ser el marketing algo que implica creatividad y una postura laxa y abierta como gerente.

Por otra parte, en lo que se refiere a la relación del liderazgo autoproclamado con el contexto que envuelve a la compañía, las respuestas emitidas por la participante se orientan principalmente hacia los factores sociales, culturales e industriales en los que ha tenido que estar inmersa su labor como líder y gerente, y cómo esto ha influenciado su ejercicio profesional. En cuanto a factores sociales, la participante se refiere a las diferencias de género en el ambiente laboral:

“Encuentro diferencias ya a un nivel más económico, yo creo que todavía estamos en un país en donde hay preferencias salariales en cuanto al género, el hombre es mejor remunerado que la mujer indudablemente, con unas cargas de trabajo iguales y con responsabilidades iguales, pero el hombre tiene una diferencia.”

En relación con lo cultural, por un lado se encuentran referencias al multiculturalismo que implica su labor profesional por tratarse de un cargo en una multinacional; y por otro lo que tiene que ver con la cultura de la organización:

“yo creo que depende de dónde son las personas con las que vas a interactuar. Con un alemán, el por ser el dueño, es un alemán impositivo, directriz, pero con el que tu le propones con respaldo y te aprueba situaciones; con los japoneses las negociaciones son muy diferentes, el japonés es una persona que, o sea, nosotros estamos muy acostumbrados a cómo es tu gestualidad, cómo hablas tu con tus ojos, con tus manos, con tu boca, con todo; el japonés es plano. Entonces las relaciones con los japoneses y el establecimiento de liderazgo con ellos es muy... muy diferente al que puedes tu plantear con otro

tipo de personas, igual para los japoneses las respuestas dependen del nivel del cargo; el japonés cuando se enfrenta con mujer, a pesar de que son... por Dios, son espectaculares, las mujeres están en cargos menores, la mujer nunca la encuentran en el nivel de cargo superior. Entonces el japonés siempre pone como su resistencia, y las negociaciones con ellos no son fáciles, son difíciles (...)"

"indudablemente las situaciones y el ambiente de la empresa hacen que tu ajustes a un liderazgo. Por ejemplo, en el caso de Distoyota, es paternalista pero es normativo completo, entonces tu de alguna manera te vuelves normativo, y la norma hace que se tenga que cumplir procesos, procedimientos etc, etc."

En cuanto al contexto industrial, la participante M habla de ciertas actividades y métodos de trabajo que ha desarrollado a partir de la observación y análisis de las condiciones y demandas de mercado, las cuales le han generado buenos resultados en la empresa, que se traducen en reconocimiento en cuanto líder:

"vemos a la competencia y cada uno tiene que tener una información clara de cuáles son mis competidores, qué está vendiendo cada uno. Entonces mi estrategia ahí es de conocimiento de qué es lo que hay en el mercado, cómo estamos nosotros en ese mercado, y desde ahí empezamos como a inventarnos, por decirlo de esa manera, propuestas e ideas para poder implementar."

"Parte de una de las tareas que he puesto, y de los temas específicos que hemos puesto, es que nos tenemos que crear un producto que genere algún ingreso a la compañía. Entonces de una de esas actividades salió los cursos de 4x4, nosotros damos cursos de 4x4 a los clientes porque es mucho el desconocimiento de alguien que compra un 4x4 y no tiene ni idea de cómo lo maneja, entonces de ahí salió, en este momento lo cobramos, tenemos recursos que hacen que los cursos se auto sustenten por ellos mismos. De otra de esas propuestas salió la *tarjeta yo*, es una tarjeta que le entregamos a los clientes para que tengan unos beneficios, entre comillas beneficios, que son internamente tiene que comprar algo y tiene un beneficio de lo que compre al interior"

Los anteriores hallazgos en relación con los objetivos de la investigación, ponen en evidencia una serie de elementos respecto al liderazgo, que son así mismo contrastables con planteamientos teóricos presentados en la revisión documental. En este sentido, a partir de lo encontrado en la aplicación del instrumento a la participante M, surgen varios núcleos de discusión y contraste, que es pertinente abordar en un nivel analítico.

Los principales núcleos de análisis están constituidos por elementos relacionados con puntos de discusión transversales a los resultados de la entrevista, lo cual puede categorizarse en: cuál es el liderazgo auto proclamado de la participante; cuál es su noción de lo que el liderazgo es o debe ser; de dónde surge, en su criterio, el liderazgo como cualidad; cómo es el proceso de desarrollo de liderazgo; el debate en relación con el género; y la pregunta por la pertinencia del liderazgo, y bajo qué condiciones, en el contexto organizacional y empresarial.

En cuanto al liderazgo autoproclamado por la participante M, es posible evidenciar tendencias y elementos convergentes con varios de los estilos postulados por teóricos como Bass (1990; como se cita en Ganga y Navarrete, 2013) y Goodnight (2011); particularmente se encuentran características que pueden asociarse al liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

Teniendo en cuenta la teoría del liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006; como se cita en APA, 2011), dentro de la descripción de su forma particular de ser líder, la participante manifiesta una marcada relación con varias de las conductas planteadas por Bass y Riggio (2006; como se cita en APA, 2011), en el sentido en que demuestra tener una “influencia idealizada” como base fundamental en su manejo de grupos ya que, en su gerencia de proyectos y desarrollo de ideas en equipo, tiende a buscar siempre la mayor conveniencia para la organización mediante el diseño de planes e ideas orientadas a la ganancia de la compañía, pero partir del aporte de todas las personas implicadas.

Continuando con los elementos transformacionales de su liderazgo autoproclamado, la participante M manifiesta también tendencias a la “motivación inspiradora” (Bass y Riggio, 2006; como se cita en APA, 2011), al describir la manera en que le agrada plantear objetivos muy grandes que se van alcanzando mediante la disgregación en metas pequeñas y la delegación de pequeñas tareas que las constituyen. Así mismo, la “estimulación intelectual” (Bass y Riggio, 2006; como se cita en APA, 2011) está también presente dentro del discurso de la participante respecto a su propio



liderazgo, ya que afirma que le gusta otorgar autonomía para generar proactividad en sus subalternos, de la misma forma en que ella ha percibido que el tener autonomía y pensar por sí misma ha favorecido su propia trayectoria profesional en cuanto a liderazgo.

Se evidencian también elementos de un liderazgo autoproclamado asociado a lo transaccional en lo referido a la “recompensa contingente” (APA, 2011; Ganga y Navarrete, 2013), lo cual se manifiesta en la revisión constante de las metas para formular nuevas orientaciones; igualmente en las transacciones o retribuciones que la participante afirma establecer con sus empleados, las cuales han consistido en un trato considerado, generoso y de confianza, que le ha generado compromiso y lealtad en sus equipos.

En relación con las tendencias a lo *laissez faire* (Goodnight, 2011), si bien parecen no ser tan fuertes en la participante M, sí es posible observar factores orientados a que algunos de sus empleados más competentes, en momentos y situaciones dados tomen el mando o la responsabilidad por una situación, de la manera en que mejor les parezca, especialmente las mujeres, a quienes parece considerar más propositivas.

Si bien el liderazgo autoproclamado de la participante M evidencia elementos de las tres categorizaciones teóricas enunciadas, es claro que éste está mucho más asociado a las dos primeras, considerando el carácter formativo y orientador de su ejercicio como líder.

Además de su liderazgo autoproclamado, la conceptualización del liderazgo construida por la participante, fue otro de los núcleos importantes que surgieron en la entrevista. En relación con esto, como se expuso previamente, la participante parece tener una noción de liderazgo muy acorde con la manera en la que ejerce sus funciones gerenciales, considerándolo algo que se desarrolla en contexto y se configura a partir de situaciones.

El anterior es un concepto que podría estar completamente enmarcado en el enfoque situacional planteado por Ganga y Navarrete (2013), el cual asume que las diferencias en los estilos de liderazgo se dan debido a que cada situación demanda patrones de conducta diversos. Considerando todo lo que ya se ha expuesto respecto al entendimiento del liderazgo expresado por la participante, es claro que se ajusta eminentemente en el enfoque situacional.

Frente al tema del surgimiento del liderazgo, y la discusión sobre su posible carácter innato, adquirido, hereditario, etc, los entendimientos y posiciones de la

participante M continúan siendo acordes con el enfoque situacional, y con planteamientos como los de Elder (1974; como se cita en APA, 2011) y Cox y Cooper (1989; como se cita en APA, 2011), en el sentido en que la participante en ningún momento afirma que el liderazgo pueda ser algo con lo que se nace, y no acepta del todo la idea de que sea naturalmente transmisible entre generaciones. Más bien lo asocia con el aprendizaje y variables contextuales demandantes en el ambiente profesional.

Aunque no se refiere directamente a vivencias o exigencias ambientales tempranas, la participante otorga fundamental relevancia a la experiencia y la adaptación a adversidades y exigencias en el ámbito laboral, como variables que determinan la configuración y desarrollo de liderazgo. Esto reitera la posición de la participante frente al concepto, surgimiento y desarrollo de liderazgo, la cual consiste en un entendimiento dinámico y contextual de las capacidades de cada sujeto, en concordancia con abordajes comportamentales y situacionales del liderazgo, como los ya mencionados, que son predominantes a nivel general, según lo afirma la APA (2011).

Respecto a las diferencias de género y su influencia en el desempeño de líderes, la participante considera que hombres y mujeres manifiestan tendencias distintas en cuanto las capacidades y características asociadas al liderazgo, de manera que hay cierto tipo de contextos laborales en los que se obtiene un mejor desempeño de un líder hombre o una líder mujer.

Este entendimiento de las diferencias de género en liderazgo dentro de las empresas, está en evidente concordancia con los planteamientos de autores como Eagly, Karau y Makhijani (1995; como se cita en APA, 2011), quienes proponen bases empíricas para pensar que la efectividad de un líder no se encuentra en sí determinada por su sexo o género, sino que hombres y mujeres tienen formas de desempeño diversas bajo ciertas condiciones. En contraste con los planteamientos de Parboteeah et al. (2007), la participante muestra tendencias hacia un entendimiento tradicional de los roles de género, al asociar a los hombres con tareas logísticas y motoras y a las mujeres con estrategia y estética.

En cuanto a la pertinencia del liderazgo y sus múltiples manifestaciones en el sector organizacional, la participante afirma que, teniendo en cuenta las exigencias del puesto, el liderazgo es deseable y pertinente en cargos de todos los niveles jerárquicos de una organización.

De acuerdo con Torres (2011) y Cuesta (2010), la organización del siglo XXI, con miras a ser exitosa y prevalecer en un buen lugar económico, debe ir más allá de la

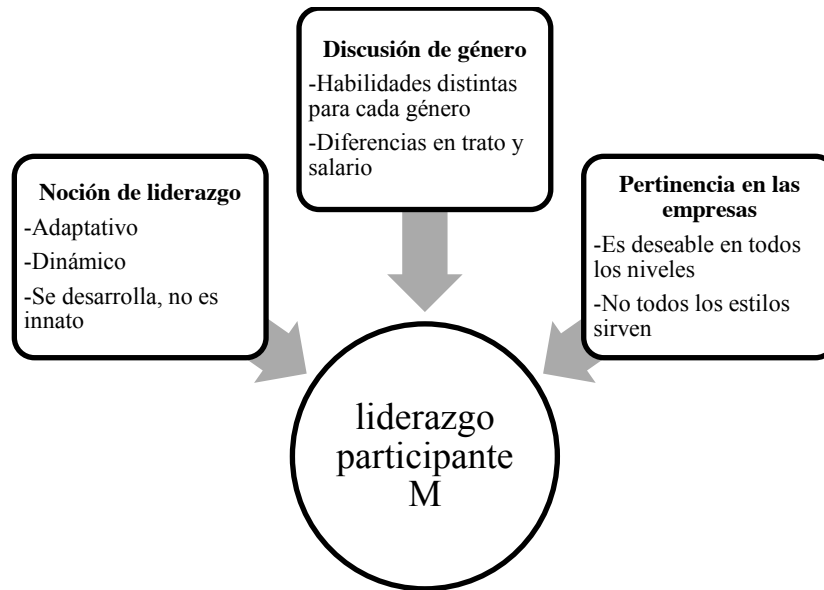
dirección, implementando y sacando provecho de las habilidades y el potencial de los líderes en todos los niveles y divisiones de su estructura. Esta visión del papel del liderazgo en la organización, es complementaria con la posición de la participante respecto al tema.

Finalmente, al analizar todos los hallazgos y relaciones evidenciados en la entrevista, surge un punto de vital importancia respecto a ciertos preceptos o ideales implícitos en sus respuestas, que es pertinente abordar desde una mirada crítica, teniendo en cuenta que estos obedecen a fenómenos y condiciones socio – políticas contemporáneas en el contexto empresarial.

Ejemplo de esto, es la evidente relación entre liderazgo y productividad en términos financieros, de la cual las afirmaciones de la participante dan cuenta, al hacer énfasis en la constante necesidad de presentar pequeñas o grandes contribuciones a las ventas de la empresa.

Las referencias hechas por la participante a las estrategias que usa para el trabajo y la creación en equipo, demuestran además que no solo se le exige a ella estar constantemente produciendo e incrementando ganancias, sino que ella a su vez debe replicar estas exigencias con las personas a su cargo, a quienes evidentemente ve como líderes en formación.

Métodos de trabajo como la creación periódica de un producto o servicio que genere ganancias a la compañía, que han sido por lo demás los que más éxito le han reportado a la participante con sus superiores, evidencian cómo en este momento y contexto empresarial, a cualquier líder se le exige, no solo que venda, sino que además sea capaz de manejar y guiar a otros para que también puedan vender de la forma más eficiente.



*Figura 1. Esquema intra – sujeto participante M.*

### **Análisis intra – sujeto del participante H**

El participante H, habiendo tenido una amplia trayectoria y experiencia en varios campos profesionales como el mercadeo, el sector financiero, banca de inversiones, valorización de compañías y planeación, obtuvo su primer trabajo a los 18 y actualmente tiene 51. Gracias a esta amplia trayectoria, en la actualidad desempeña el cargo de vicepresidente de planeación estratégica en la empresa Cemex Colombia en donde se encuentra encargado de la región de Sudamérica y el Caribe.

Considera que el liderazgo es un elemento en permanente evolución y aprendizaje. Por esto, le da una gran importancia a los logros profesionales alcanzados y además agrega un elemento importante que es el de la adaptación y el cambio dirigido a la cultura y el clima dentro del cual se desarrolle el líder. El participante define el liderazgo de una forma muy sencilla: "hacer que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer". Para él, esto quiere decir que el líder induzca a sus trabajadores por medio de la modelación a alinear las competencias que poseen y aprovecharlas hasta alcanzar su mayor potencial. Además, en la medida en que el líder sea un agente motivador, que logre incitar a sus trabajadores a que se estén reinventando y dando lo mejor de sí continuamente, estaría desarrollando un verdadero liderazgo.

"hay un aspecto muy importante que es el tema de la comunicación, yo creo que en la medida en que se pueda comunicar claramente las ideas para que las personas puedan desarrollar sus actividades es algo muy claro. Lo otro, es que se tiene que hacer una administración del tiempo muy clara, porque en la medida en la que se sube en las diferentes organizaciones, cada vez se tiene menos tiempo, luego hay que aprovechar cada segundo que se tiene para poder impartir las instrucciones adecuadas. Lo otro es que, hay que aprender a desarrollar a la gente, con esto me refiero a de que hay que tener personas en las cuales dependiendo de las capacidades que tenga pues hay que ayudárselas a potenciar para que den lo mejor de sí."

El participante agrega que, a pesar de haber varios estilos de liderazgo, según las diferentes situaciones, es importante que el líder logre cambiar los roles de los diferentes perfiles de liderazgo que puede ejercer según la situación en la que se encuentre. Además añade que, sin duda, según el nivel en que se encuentre en la pirámide organizacional se ejercerá un liderazgo diferente. Lo explica de la siguiente forma:

"(..) si una persona esta en el área de producción pues obviamente antes que ser directivo tiene que ser un poco mas coercitivo digamos mucho mas claro y preciso con un perfil mas de supervisor que de directivo o de perfiles conciliadores."

El participante considera que el liderazgo se puede ejercer desde cualquier puesto indudablemente, pero es claro que, entre más arriba se esté, se debe ejercer en mayor medida, ya que se esta influenciando a las personas que dependen del líder.

Al preguntarle si se identificaba más con roles de dirección que de liderazgo fue muy conciso y seguro al dar su respuesta, afirmando que se ve mas en un rol de liderazgo, ya que para él la dirección es dar lineamientos y cumplir las funciones para las que la empresa contrata a una persona. Por el contrario, desde el punto de vista del liderazgo se tiene que ir más allá de aquellas funciones:

"Pues yo me veo mas en un tema de liderazgo, porque dirección para mi es tu dar lineamientos pero yo veo la dirección mas como en el tema de tu dedicarte digamos a ejercer ese rol y esas funciones para las cuales la

compañía te ha contratado. Desde el punto de vista del liderazgo, ir más allá digamos de ese tema de esas funciones digamos tu tienes que volverte en un elemento inspirador para todo lo que es tu equipo"

En cuanto a las posibles divergencias entre el liderazgo ejercido según el género, el participante declara no ver muchas diferencias, pues agrega que a pesar de estar en una compañía Mexicana la cual considera de corte machista, dice no encontrar diferencias radicales entre el liderazgo ejercido por un hombre o por una mujer, ya que cree que es algo personal antes que de género, es decir, algo que depende más de la personalidad de cada individuo: "(...) yo diría que no hay diferencias digamos radicales entre un liderazgo que ejerza un hombre o el que ejerza una mujer. Yo diría que es mas personal, antes que de géneros."

De igual forma, en cuanto a las diferencias al relacionarse teniendo en cuenta el género, tampoco afirma encontrar diferencias significativas, pues para el participante, a medida que se va subiendo en la pirámide organizacional esas diferencias van desapareciendo. Dentro de la afirmación añade un componente interesante que es la "madurez" de cada persona, pues considera que cada persona ejerce según su personalidad y el nivel de madurez que tenga más que porque "así se tenga que ejercer en la vida".

A propósito de los postulados teóricos de Parboteeah et al. (2007), las comprensiones que el participante manifiesta respecto al género, tienden hacia lo no tradicional, al romper con la dicotomía de las visiones dominantes, dejando de lado la atribución de roles específicos a cada género.

Siguiendo con lo anterior, el participante considera que ha tenido muchas experiencias que lo han ayudado a desarrollar liderazgo. Esto gracias a que, a nivel personal y profesional, dice que los seres humanos son elementos en permanente evolución, pues para él un líder debe estar permanentemente evolucionando, estudiando y aprendiendo. Parte de la idea de que una de las cosas que aprendió al estar en diferentes países y culturas es que al llegar a una cultura nueva, es importante entender que "el nuevo elemento es uno" y por tal razón se debe adaptar y cambiar al clima de trabajo como tal, una vez se entienda es cuando se debe intentar captar lo mejor de cada individuo presente en ese clima para poderlos potenciar y llegar al objetivo en común.

Además, incluye a la coherencia como un elemento importante dentro de un líder:

“(..) yo no puedo decir: Hay que llegar a las 8 de la mañana y yo estar llegando todos los días a las 10 de la mañana, o sea desde ahí ya voy a perder credibilidad. Yo no puedo decir las reuniones hay que empezarlás en punto cuando yo soy el que empiezo las reuniones a las y media, yo no puedo decirles todos tienen que ser cordiales y llego a la oficina y no saludo a nadie.”

Por tal motivo, considera que el líder tiene que hacer realidad con acciones lo que dice con su discurso, pues aclara que el líder puede ser un agente modelador o inspirador tanto para bien como para mal de sus subordinados.

Añade que es muy importante conocer la cultura en la cual se planea hacer un negocio, ya que de esto dependerá el éxito del mismo. Considera que es muy importante cuidarse de las diferentes costumbres y las cosas que las personas pueden considerar ofensivas, de esta forma se va a garantizar que las relaciones entre las diferentes culturas sean agradables y favorezcan el cierre del negocio satisfactoriamente.

Arraigado en el tema de la cultura está la importancia de mantener buenas relaciones de trabajo con los compañeros, pues el participante afirma que en la medida en que haya buena empatía con las personas, se contribuye a formar buenos equipos de trabajo e indudablemente a liderar mejor. De igual forma aclara que cuando se refiere a empatía no quiere decir volverse el mejor amigo del subordinado, pero sí recomienda la importancia de “saberlo leer y saberlo registrar”, esto quiere decir, desde el punto de vista emocional de las personas entender ese componente emotivo de cada quién:

“Y cuando hablo de empatía, es pues tu, no te estoy diciendo con esto que tengas que ser el mejor amigo o tengas que ser el amigo de tu subordinado pero por lo menos si saberlo leer, si saberlo registrar y saber desde el punto de vista lo que son los estados emocionales de las personas, yo no le puedo pedir por ejemplo un resultado rápido a una persona que el día anterior se le haya muerto el papá, yo no le puedo pedir trabajos rápidos a una persona que se esté divorciando (..)”

Teniendo en cuenta la discusión de si el liderazgo puede heredarse, el participante lo divide en dos partes. Por un lado, señala que “el tema genético” si tiene que ver, ya que al tener unos genes dominantes que potencian las características físicas de la persona, el participante considera que en la parte psíquica también influyen. Por tal

razón, si existen rasgos dominantes de liderazgo en los padres, la segunda generación puede adquirirlos; ahora bien, si además esa persona que ya viene con esa herencia genética tiene la oportunidad a lo largo de su crianza de ver a sus padres modelar el tema del liderazgo, el participante considera que “además se lo va a reforzar”. Por último incluye dos elementos que considera de vital importancia para el surgimiento de un líder: la posibilidad de estudiar carreras en las cuales pueda potenciar el liderazgo; y la decisión que tiene cada individuo de querer ser un buen líder, estar en permanente evolución y capacitación para hacerlo cada vez mejor.

En referencia a si un contacto previo con alguien de la organización puede favorecer a su ingreso, el participante afirma que podría servir para la entrevista de trabajo, pero una vez la persona ha sido seleccionada más allá, no cree que haga mucho la diferencia, pues una vez estando adentro las personas van a ser mediadas por sus resultados.

Pasando a la evolución de la relación entre compañeros, comenta cómo al principio se da generalmente una relación entre *co - partners*, que va desarrollando lazos de confianza, lo cual lleva a formar una relación más personal que de compañerismo. En su caso particular, agrega que percibe a algunos compañeros incluso como familia, tanto así, que en las ocasiones en las que se presentan problemas, en muchos casos saben cómo piensa el otro y saben cual es su estilo de liderazgo o cual es el estilo de decisiones que toma.

"(...) en el tema de los problemas, muchas veces no hay que hablar para saber como piensa el uno, como piensa el otro e incluso se puede incluso hasta delegar decisiones porque uno sabe mas o menos cual es el estilo de liderazgo o cual es el estilo de decisiones que toman cada una de las personas. "

Para el participante, el respeto, la transparencia y la coherencia describen la relación que actualmente tiene con sus compañeros. Él dice que ha logrado aprender a través del tiempo, que cuando una persona hace una crítica o lo cuestiona, es una forma de ayudar a mejorar como persona, por tal motivo, dice que entre ellos todo lo ven de forma positiva, ya que para él la actitud y la forma en la que las personas ven las situaciones es muy importante para evolucionar, tanto en temas de trabajo en equipo como en temas de liderazgo.

Ahora bien, ¿qué puede hacer una empresa para asegurar que una persona se



adapte a un cargo? Para el participante esto depende de que se de un “*match*” entre lo que la empresa espera de la persona, lo que es la empresa como tal, y lo que la persona quiere de la empresa. Considera de igual forma que la persona debe estar dispuesta a cambiar (si es lo que quiere), pues cuando se entra a una organización se debe entender esa nueva cultura e intentar adaptarse a ella.

"Pues mira yo creo que por un lado pues las compañías tiene unas políticas tienen unas funciones, tienen unas obligaciones, por el otro lado uno como individuo tiene unas aspiraciones personales, tiene unas creencias y también tiene unos valores. Yo diría que en una primera parte, en la medida en que haya un *match* entre lo que la empresa espera de uno y lo que es la empresa como tal y lo que uno es y lo que uno quiere de la empresa, se va a facilitar el trabajo."

Luego, a través del rol del liderazgo o la posición jerárquica en la que se esté, por ejemplo un CEO o un presidente, el estilo de liderazgo puede trascender y dejar una huella positiva. Por tal motivo, el participante considera que “la cultura te afecta a ti pero tu también la puedes afectar a ella (...) en la medida en que tu tengas un buen liderazgo tu también ayuda a cambiar esa cultura y a darle un giro.”

La importancia que le otorga el participante H al componente motivacional y humano agarra bastante relevancia, ya que a medida en que pasa el tiempo y se va subiendo en la pirámide, el participante declara pasar de ser técnico a integrar más el componente motivacional dentro de sus compañeros. Resalta que se debe comprender que las organizaciones son personas y por tal motivo, entre más se suba, más personas dependerán del líder, se tendrá mayor influencia y las decisiones tomadas tendrán que ser seguidas por más gente. Así, el hecho de coordinar, liderar e influenciar, toma un valor más importante volviéndose la persona cada vez más motivadora e inspiradora.

"(...) tenemos que entender que las organizaciones son personas, luego entre mas tu subes de ti van a depender mas personas, vas a influenciar a más personas, tus decisiones tienen que ser seguidas por mas personas, luego pues es clarísimo que ese componente digamos humanístico-motivacional de coordinación, de liderar, de influenciar, agarra más rol o es mas dominante de que el hecho ya de que simplemente soy financiero entonces tengo que saber hacer un buen análisis financiero."

Con el tiempo, el participante dice haberse convertido en una persona más tolerante, que entiende a la gente con una mayor facilidad, que ha logrado aprender “cuándo hay que presionar y cuándo hay que soltar”, además dice haberse convertido en una suerte de “amortiguador” entre los que están abajo suyo y los que están encima, aprendiendo a manejar las diferentes tensiones que se generan , pero sobre todo, ha aprendido que no todo se puede comunicar, pues hay cosas de extrema delicadeza y trascendencia que pueden llegar a generar malentendidos.

"Pues yo diría que me he vuelto mas tolerante, eh me he vuelto que entiendo más a la gente, he aprendido cuando hay que presionar y cuando hay que soltar con la gente, he aprendido que tengo que ser digamos una persona que hace como de amortiguador entre las que están más arriba mía y las que están debajo, tengo que aprender a manejar esas tensiones."

En cuanto a su desempeño en la gerencia el participante aclara que, además de tener en cuenta ese elemento humano que no se puede dejar atrás, es importante orientar todos los esfuerzos a la obtención de resultados. Esto ya que no se puede olvidar que el objetivo de una compañía es maximizar la riqueza de los accionistas; el participante señala que actualmente se vive un sistema capitalista, y por tal motivo si una compañía lo contrata es para generar riqueza, por tal motivo, todos los esfuerzos deben ir dirigidos a ese objetivo.

"Es claro que, mire y aquí hay un elemento que uno no puede olvidar, o sea el elemento humano es muy importante y uno lo ejerce pero obviamente para orientar todo a los resultados. Si, porque no nos digamos mentiras, todas las compañías, a menos que sean compañías altruistas, ni esas tampoco, ni las entidades de beneficencia, tienen detrás un interés en donde tu tienes que rendirle digamos un reporte bien sea, al presidente en mi caso , o el presidente a los accionistas por un capital que te entregan. De hecho, yo no puedo olvidar que finalmente dentro de las organizaciones el principal objetivo de una cabeza de una compañía tiene que ser el de maximizar la riqueza de los accionistas (...)."

De igual manera, aclara que a forma en la que cada persona desee cumplir ese

objetivo es problema de cada cual, el participante aclara que todo se vale, que si un líder tirano logra dar resultados está bien, pero “se está haciendo la vida imposible a él mismo y de paso a sus subordinados”. Por esto, aclara que los estilos de liderazgo serían muy importantes para la obtención de buenos resultados, ya que no solo los temas de respeto sino también de trabajar en equipo, son elementos muy importantes para la evolución de las compañías.

A la luz de todo lo anterior, el participante resaltó que al llegar a un nuevo cargo, lo primero que hace es mirar cuales son los retos de ese nuevo cargo, a partir de ahí construye un plan de trabajo y así identifica qué tipo de personas necesita para cumplir los objetivos ya planeados. Busca personas con la actitud correcta, la disposición para hacer las cosas, la formación profesional adecuada, las competencias para trabajar en equipo, y que adicionalmente estén dispuestas a aprender permanentemente, pues él busca capacitarlos y que formen parte de su equipo. Por otro lado, si esas personas no dan los resultados esperados, se les cambia:

“(…) porque también se vale cambiar personas porque finalmente ser líder no significa que tu tienes que llevar a todos los individuos, a esos individuos que te fallan, como te decía ahorita calificamos las personas y los que no pues los cambiamos, eso también se vale, luego aquí lo importante es saber como les sacas el mejor potencial a cada una de las personas que tienes pues para poderlos direccionar pues hacia ese objetivo como tal.”

En relación con los resultados, y en contraste con los objetivos de investigación se pudo hallar varias características del liderazgo asociadas a los antecedentes personales y contexto sociodemográfico del participante. En primer lugar, la importancia que le otorga a la experiencia profesional y al aprendizaje continuo dentro del desarrollo y mantenimiento de un verdadero líder. En cuanto a las variables sociodemográficas, el participante le otorgó valor a predisposiciones genéticas que podrían ser heredadas desde los padres, pero más allá estaba la oportunidad de ver modular el liderazgo por medio de sus padres y pares, y tener la oportunidad de estudiar carreras en donde pudiera potenciar cualidades de liderazgo.

En cuanto a la relación entre su liderazgo autoproclamado y las razones por las cuales cree que fue escogido, el participante no se refiere directamente a este hecho, pero considera que el reconocimiento de un componente "psicológico - humanístico",

como él lo describe, es una razón contundente para que un líder pueda subir dentro de la pirámide organizacional y además sea reconocido por sus compañeros. Gracias a esto, considera que se pueden llegar a construir buenos equipos de trabajo y buena empatía que los lleve a obtener buenos resultados, porque el participante siempre recalca, que aunque el componente emotivo y motivador es muy importante, todos los esfuerzos deben estar dirigidos a la obtención de resultados y metas que fueron propuestos desde un principio.

Continuando con la descripción de su liderazgo autoproclamado y su desempeño gerencial, el participante describe el liderazgo como una base de motivación para que las personas quieran hacer las cosas que deben hacer.

"(...) yo defino el liderazgo de una manera muy sencilla. Para mí el liderar es tu hacer que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer. ¿Qué quiere decir eso?, pues sencillamente mirar como uno bajo el rol de líder de una compañía induce a través de la misma modelación y a través de la articulación de las diferentes competencias que tienen los diferentes subordinados de cómo uno alinea esas competencias y aprovechando pues todas esas competencias pues se crean una serie de inercias en donde la gente quiere dar lo mejor de sí desde el punto de vista laboral, porque es clarísimo que independientemente de que las compañías tengan las mejores tecnologías, los mejores productos, las mejores estructuras financieras, definitivamente lo que hace que una compañía sea totalmente diferente de otra es su recurso humano."

Desde este punto de vista, el participante lleva a que las personas no solo quieran hacer su trabajo, sino que también lo disfruten, considera que las personas pueden llegar a obtener buenos resultados y a la vez pasarla bien en el trabajo estableciendo relaciones positivas y constructivas que los lleven a formar buenos equipos y buenos resultados. Con respecto a su desempeño dentro de la gerencia, el participante considera principalmente haber aprendido a adaptarse y entender la nueva cultura a la que llega para poder cambiar en función de ésta, además ha aprendido a ser más tolerante y saber cuando exigir y cuando soltar con sus compañeros. Esta amplia experiencia en diferentes campos, y más aun, la presencia durante tanto tiempo dentro de una misma empresa, ha logrado que el participante cree lazos de confianza, los cuales ha fortalecido a lo largo del tiempo y le permiten delegar funciones o decisiones cuando cree conveniente hacerlo sin temor a ser decepcionado.

Teniendo en cuenta el contexto cultural de la empresa en relación con su liderazgo autoproclamado, es importante aclarar que el participante señala la importancia de que exista un “*match*” entre los deseos del trabajador y lo que la empresa quiere y espera de él. Por tal motivo, en la manera en la que la persona se sienta identificada con lo que la empresa quiere, se va a tener un buen ambiente de trabajo. Por tal motivo, aunque no resalta mucho su caso en particular, le otorga gran importancia a la buena adaptación a la empresa, a las características personales de cada individuo que favorezcan la creación de buenos equipos de trabajo y empatía; y por último el carácter personal, una actitud correcta ante los demás por medio de la coherencia y la transparencia, así como la decisión de ser un buen líder y dar resultados más allá de los esperados por la institución.

Ahora bien, contrastando los hallazgos obtenidos con la teoría previamente revisada, inicialmente es posible identificar elementos concordantes con la definición dada por Chiavenato (2006) en cuanto a la gerencia o el gerente como: "un agente no solo de dirección, sino de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes. Es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural, puesto que con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional de las empresas" (p. 13).

A partir de esto, se observa que el participante resalta el valor del gerente y además del líder, no solo como alguien que da lineamientos y dirige procedimientos, sino también como un agente modelador, que además se vuelve un ejemplo a seguir y un componente motivador para sus empleados. En referencia a la cultura, aunque el participante hace mucho énfasis en la importancia de entender esa nueva cultura a la que se llega y adaptarse, de igual forma reconoce la posibilidad de un gerente de lograr impactar sobre esa cultura y darle un giro en una relación bidireccional, de forma que, dependiendo de su estilo, el gerente puede modificar culturas y comportamientos orientándolos a sus objetivos y metas.

Igualmente es posible evidenciar conexiones con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo (1997). Se observa una congruencia entre lo que dice el participante sobre lograr que las personas "quieran hacer lo que tienen que hacer", es decir, la consideración del bienestar y el nivel de satisfacción de sus empleados, por lo cual, unas buenas relaciones y una alta satisfacción y motivación del

trabajo llevarían directamente a un mejor rendimiento cumplimiento de las funciones, lo cual implica la voluntad para hacer las cosas.

Se da entonces una concordancia con la teoría de Mayo (1977), ya que el participante señala la importancia de identificar las preocupaciones y los intereses de los empleados, lo cual describe como "saber leer y entender a las personas", además de la constante comunicación que permita un ajuste entre los empleados y los intereses de la empresa. En coherencia, Mayo (1977) introduce el entendimiento del gerente como persona y además la consideración de variables humanas y sociales para ver más allá de las funciones únicamente técnicas.

En relación con lo dicho con el participante, se agrega la importancia de mirar más allá de las funciones que cada cual debe cumplir, para lograr entender necesidades y estar retando continuamente a las personas para ser mejores trabajadores y seres humanos. Así, en la medida en que los trabajadores logren sentirse cómodos y satisfechos en su ambiente de trabajo, van a dar lo mejor de sí y se estarán reinventando continuamente y adaptando a las nuevas necesidades de la empresa.

Teniendo en cuenta esta perspectiva, habría elementos de la concepción de líder propuesta por Ganga y Navarrete (2013), en donde el líder no es solo quien acompaña, sino también alguien que muestra a sus seguidores una ruta, incorporando, como lo incluyó el participante, ese elemento motivador que lleva a seguir los pasos del líder.

Además, habiendo identificado tanto el componente motivacional y humanístico, como la orientación hacia los resultados, se puede observar cómo el participante se identifica con las dos dimensiones señaladas en *The Ohio Studies* para los líderes efectivos: la estructura de iniciación y de consideración. Esto demuestra que el participante se centra en crear guías y lineamientos claros que faciliten el logro de metas, pero además muestra interés por la confianza recíproca, el respeto y el bienestar de sus trabajadores (APA, 2011).

Por otro lado, el participante parece identificarse con el enfoque situacional de liderazgo, desde el cual, como él lo afirma, la adaptación a un nuevo cargo, empresa o cultura, será fundamental para su buen desempeño. Así, los comportamientos relacionados con el liderazgo no serán estáticos ni constantes en cada situación, por el contrario dependerán del contexto y se desarrollarán de una manera determinada según el ambiente en el que surjan (Ganga y Navarrete, 2013).

En cuanto al tipo de liderazgo, se identifican tres comportamientos incorporados dentro del liderazgo transformacional: la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (APA, 2011).

El primero involucra aquellos comportamientos que logran estimular a los empleados a alcanzar más de lo que ellos creen posible. El participante afirma que es importante estar retando continuamente a los trabajadores y darles la confianza y el ánimo para estar continuamente reinventándose y preparándose.

El segundo comportamiento, la estimulación intelectual, va ligado al anterior y además propone que los trabajadores aprendan a pensar por ellos mismos y a tener la confianza de reformar problemas y aproximarse a ellos de formas innovadoras para proponer diferentes soluciones. En lo que se refiere al participante, él está de acuerdo en darle las herramientas a los trabajadores para que ellos logren tomar decisiones e implementarlas de la mejor forma.

El último comportamiento, tiene que ver con mostrar comprensión y empatía por el bienestar de sus empleados, esto se refleja en lo que el participante dice sobre "leer y entender" las emociones de las personas: "yo no le puedo pedir por ejemplo un resultado rápido a una persona que el día anterior se le haya muerto el papá, yo no le puedo pedir trabajos rápidos a una persona que se esté divorciando." Esto da cuenta de un esfuerzo por comprender el estado emocional en el que se encuentra el trabajador y adaptarse o adecuarse a ello para proporcionarles la ayuda que necesiten en determinado momento.

Se evidencian adicionalmente cualidades de liderazgo carismático, ya que las respuestas del participante parecen en concordancia con el entendimiento de los líderes en cuanto personas que inspiran a sus seguidores con visiones colectivas del futuro, muestran sensibilidad por ellos y en algunos casos toman riesgos personas por alcanzar su visión y sus objetivos (APA, 2011).

Respecto a la problemática de si un líder nace o es formado a lo largo del tiempo, el participante considera que el liderazgo consiste en una conjugación de ambos elementos, que pueden favorecerse mutuamente.

De acuerdo con lo planteado por psicólogos asociados a la APA (Krosnick y Alwin, 1989; como se cita en APA, 2011), algunos comportamientos de liderazgo pueden ser enseñados durante la adolescencia o lo que se llamaría los "años impresionables" que sería entre los 18 y los 25 años. Aquí, se viene a incluir otra variable también descrita por el participante: el tiempo.

Teniendo en cuenta que los líderes necesitan tiempo para aprender diferentes conductas (Krosnick y Alwin, 1989; como se cita en APA, 2011), el participante afirma que esto se vería reflejado en las diferentes experiencias tenidas previamente, es decir, aquellas situaciones que preparan a una persona para el momento de ejercer liderazgo en una situación determinada. Por tal motivo, el tiempo, utilizado en preparación y educación continua, como lo dijo el participante y lo reafirma la teoría, sería un factor de vital importancia en la adopción de comportamientos de liderazgo.

En lo que se refiere a la discusión de género, es posible observar cómo, en convergencia con planteamientos teóricos como los de Eagly, Karau y Makhijani (1995; como se cita en APA, 2011), el participante afirma que las diferencias de estilos no radican en el hecho de que un líder sea hombre o mujer, sino que hombres y mujeres tienen formas de desempeño diferentes bajo distintas situaciones, en las que cobra real importancia la personalidad para determinar tendencias y orientaciones en el liderazgo, por encima de las características de género.

Así, para el participante H el género no sería una variable determinante ni decisiva en el liderazgo, sino que tendrían importancia otros factores como la forma en la que un individuo se identifica frente a un cargo con base en su personalidad. De acuerdo con estas afirmaciones, la forma en la que cada persona se desempeña estará determinada por sus estilos de trabajo y de interacción, más que por el hecho de ser hombre o ser mujer.

En relación con los aspectos culturales, el participante resalta la importancia de conocer las diferentes tradiciones y costumbres de cada cultura en la que se desea trabajar, esto junto con las diferentes exigencias políticas y económicas de cada sociedad. Se observa una relación con lo planteado en el estudio GLOBE (House et al. 2004) respecto a la manera en que se van estableciendo diferentes características particulares en los líderes según el contexto, es decir que el liderazgo se ve reconocido según los valores y las prácticas de la cultura en la cual se desarrolla, además de presentarse la adaptación como característica fundamental en el líder contemporáneo (House et al. 2004).

Por otro lado, es interesante abordar la idea de que el participante se considera más en un papel de líder que de directivo, lo cual evidencia al afirmar que logra trascender e ir más allá de las funciones por las cuales fue contratado. Esto se presenta en concordancia con la noción del poder inherente al líder presentada por Torres (2011), que hace que sus subordinados cumplan lineamientos por convicción y no por miedo o



rutina, al verlo como un ejemplo a seguir. Se observa entonces una de las principales características del líder, según Torres (2011), la cual consiste en la capacidad de influir sobre los demás, generando conductas en ellos a partir de una configuración particular de ejercicio de poder (Torres, 2011).

Teniendo en cuenta esto anterior, el participante señala las consecuencias de un exceso de dirección, pues al ser la explotación de riqueza monetaria y la orientación a los resultados las primeras estrategias de las organizaciones actuales, se puede generar un debilitamiento de los lazos y de la confianza dentro de la organización.

Así, para el participante resulta no ética ni conveniente la utilización de métodos drásticos para obtener resultados, pues afirma que: "es claro que si es un líder tirano pues voy a dar el resultado, pero a la vez que hago imposible la vida y amargo a mis subordinados yo también como persona la estoy pasando fatal." Si bien aclara que se puede usar cualquier método para obtener el resultado propuesto, no todos tendrán consecuencias positivas a nivel personal y en las interacciones laborales.

De esta forma, el liderazgo se ve también arraigado en los valores y la ética de cada persona, pues aunque los intereses propios sean importantes, no se debe dejar atrás los intereses del grupo, lo cual según Yukl (2008; como se cita en Torres, 2011), sería desarrollar un verdadero liderazgo.

Los métodos de selección, por otro lado, vienen siendo determinantes para la escogencia de la persona ideal para el cargo que se necesite. El participante señala cómo al llegar a una nueva organización, lo primero que hace es establecer ciertos objetivos y metas, para luego determinar qué tipo de personas necesita para los cargos que contribuyen a cumplir esas metas. Así, el proceso de reclutamiento, será indispensable para encontrar la persona indicada y necesaria para cumplir las necesidades de una empresa (Anderson et. al 2007).

De ahí en adelante, el desempeño de cada trabajador demostrará si sus habilidades y competencias han generado resultados, y de no ser así, como lo señala el participante, no es inconveniente cambiar personas, pues siempre se busca el beneficio de la empresa.

En cuanto al ajuste entre los trabajadores que ingresen y la compañía, el participante afirma que, en la medida en que se logre un "match" entre los intereses corporativos y las expectativas e ideales del trabajador, se desempeñará el trabajo de forma satisfactoria, lo cual es coherente con los planteamientos de Anderson et al. (2008), respecto al *person – job fit* y la importancia de revisar si la persona concuerda

con lo que la empresa busca, y la forma en que se identifica con ella (Anderson et al. 2007).

En relación con el liderazgo autoproclamado y el contexto socio-político actual, es preciso tener en cuenta las demandas del mundo globalizado contemporáneo. Por tal motivo, y como el participante lo señala, todas las compañías tienen detrás un interés monetario, que es el de maximizar la riqueza de los accionistas y responder por un capital que les ha sido entregado. Por esta razón, el principal motivo por el que una persona es contratada dentro de una empresa, es porque se considera que la persona puede ser útil para el objetivo de generar riqueza.

Considerando así el sistema capitalista que constituye el contexto industrial de hoy, todos los esfuerzos realizados dentro de las empresas están dirigidos al cumplimiento de un objetivo en común: la generación de ganancias; de manera que en la mayoría de las empresas actualmente, las personas son medidas y evaluadas en su mayoría teniendo en cuenta los resultados que reportan, más que su dimensión humana (Cuesta, 2010). De esta forma, el liderazgo autoproclamado de un gerente estará igualmente encaminado hacia el cumplimiento del objetivo central de la empresa; sin embargo el participante H afirma que los medios y estrategias que se usen para llegar a este objetivo, están determinados por la personalidad del gerente en cuanto líder.

Continuando con el componente cultural y su relación con el liderazgo autoproclamado, se puede observar, gracias a las afirmaciones del participante, cómo esta relación va a estar basada sobre la cultura de la empresa. Primordialmente, cada persona intentará adaptarse a la cultura organizacional, y si se encuentra con la autoridad y el poder de darle un giro, esta nueva cultura se adaptará a los intereses del líder. Por tal motivo, el entendimiento de la cultura es de vital importancia si se desea un reajuste de la misma, pues en principio, no es posible cambiar la cultura de una empresa si el líder no posee las capacidades suficientes para justificar ese cambio y generar un impacto.

Teniendo en cuenta ahora los factores ambientales, y aunque el participante no hace mucho énfasis sobre este aspecto, es posible inferir a partir de sus aportes, cómo los factores ambientales no tendrían mucha trascendencia dentro de su liderazgo autoproclamado, pues el participante H parece darle una mayor importancia a la identificación de un rol con la personalidad del individuo que lo desea llevar a cabo, así, en la medida en que una persona disfrute sus labores y esté contento con su trabajo, lo llevará a cabo de una manera satisfactoria. De acuerdo con esto, aunque los factores

ambientales si influyen, un líder se desarrollará de una mejor forma en la medida en que esté feliz con lo que hace y disfrute su trabajo.

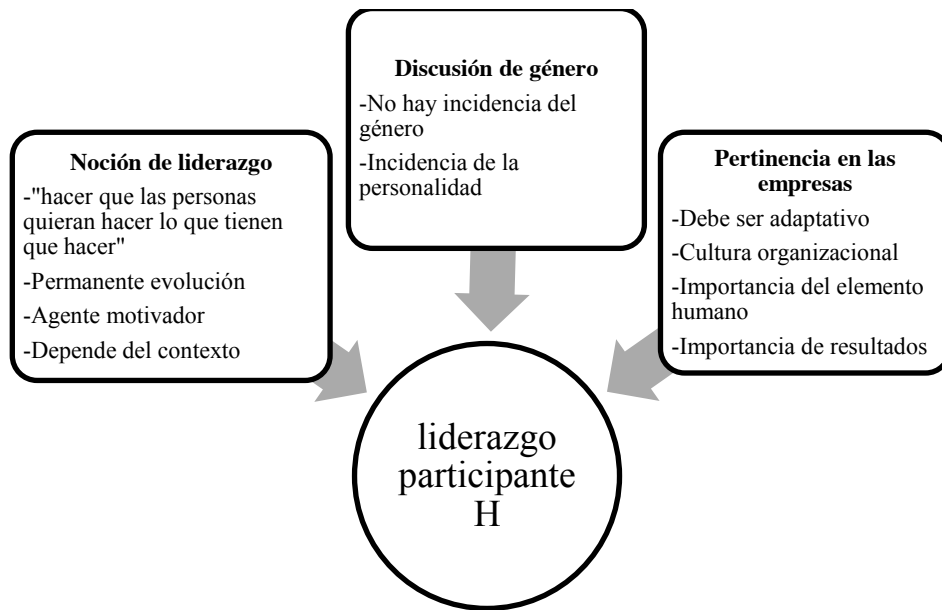
En cuanto al contexto industrial, el participante H resalta la idea de que, entre más arriba se esté en la pirámide, ejercer liderazgo se va convirtiendo en una exigencia. Se evidencia que el participante se refiere al liderazgo como un requisito para los cargos gerenciales, de manera que para él, el liderazgo vendría a ser una característica esencial y de vital importancia en el buen desarrollo de un cargo gerencial. Por esto, además de conocer el mercado, los trabajadores y las funciones que se deben desempeñar, es aun más importante desarrollar aquellas capacidades que ayuden a una persona a ejercer el liderazgo que guíe a la compañía a cumplir con sus objetivos, maximizar sus recursos y mantener el personal adecuado para tal fin.

Por otra parte, como lo señala Pulido (2004), el mundo del trabajo y las organizaciones se ha basado en una perspectiva psicológica en la que lo fundamental no son las condiciones en las que se trabaja, sino las percepciones que el trabajador tiene de las actividades y las relaciones que se establecen en los ámbitos laborales (Hollway; como se cita en Pulido, 2004).

De tal modo, los análisis buscan centrarse en las percepciones que tienen los individuos en relación con las tareas que estos ejecutan, estas percepciones llegan a ser categorizadas y traducidas a números con el fin de desarrollar técnicas que lleven a mejorar la eficiencia de la empresa (Pulido, 2004).

Canguilehem (2000; como se cita en Pulido, 2004), señala cómo las diversas clases de psicologías se centran alrededor de las aptitudes y las reacciones, y parece olvidarse de las circunstancias históricas, culturales y sociales; por tal motivo, el hombre en el trabajo no pasa a ser algo más allá de un instrumento.

Para todo lo anterior, la psicología de corte humanista suele proponer su proyecto de felicidad como una alternativa ante la deshumanización del trabajo. Dentro de ella, el trabajador no es un simple instrumento sino que éste tiene sentimientos. Así, gracias a la Escuela de las Relaciones humanas, nace una propuesta que utiliza estrategias de motivación y comunicación y busca promover y controlar los pequeños grupos al interior de la organización para alcanzar el aumento de la producción y mas que nada la satisfacción del trabajador ( Pulido, 2004).



*Figura 2. Esquema intra – sujeto participante H.*

### **Análisis inter – sujeto**

Al poner en contraste los hallazgos encontrados en ambas entrevistas, es posible observar varios núcleos de discusión que introducen ciertas convergencias y divergencias en los entendimientos de ambos participantes.

Estos puntos transversales de análisis, pueden categorizarse en aspectos como: los elementos comunes y divergentes en cuanto a la definición de liderazgo autoproclamado de cada uno; la posición que tienen frente al surgimiento y desarrollo del liderazgo, es decir si el líder nace o se hace, y si el liderazgo puede adquirirse por herencia; la discusión de género respecto al tema; el tipo de liderazgo que consideran pertinente en su contexto laboral; y el papel del contexto en la formación de liderazgo.

Una de las convergencias más marcadas que emerge dentro de ambas conceptualizaciones, es la capacidad de llevar a otros a desarrollar el potencial que individualmente poseen; ambos participantes afirman que, parte importante de ser líder en la gerencia es identificar las cualidades subjetivas de cada empleado, y ayudarlo a tener las condiciones que le permitan desarrollarlas al máximo. En este sentido, el saber identificar cualidades y deficiencias en las personas, sería un rasgo de vital importancia en un líder.

Otro punto de convergencia entre ambos participantes, se refiere a las relaciones con los empleados y la importancia de la cercanía y la confianza que estas puedan tener. Ambos destacan que las relaciones laborales deben estar orientadas a generar compromiso y formar a las personas para que sean igualmente líderes, lo cual se ve reflejado en el rendimiento y efectividad de los empleados y los equipos de trabajo.

Ambos participantes manifiestan también un entendimiento situacional del liderazgo, así como un liderazgo autoproclamado que, según ellos se ha adaptado al contexto y las exigencias particulares de los cargos que han tenido, se destaca en ambos casos el papel del contexto dentro de la configuración de un liderazgo propio.

Sin embargo, los participantes divergen en cuanto al carácter adaptativo que el liderazgo deba tener. Mientras el participante H afirma que se debe hacer un esfuerzo por comprender las variables de cada contexto para lograr adaptarse; la participante M parece considerar que no siempre va a ser posible cambiar en razón del contexto, de manera que un líder no va a poder adaptarse a cualquier contexto laboral.

Otra de las divergencias que se observan entre ambos participantes, se refiere al grado de dirección que implica cada uno de los liderazgos autoproclamados, teniendo en cuenta que ambos se desempeñan en áreas de gerencia diferentes. La participante M manifiesta que en su labor como gerente no le es pertinente ser del todo directiva, por tratarse de un área creativa y dinámica como el marketing, de manera que su liderazgo tiende a ser abierto y en diálogo constante con sus seguidores. En contraste con esto, el participante H afirma que su contexto laboral le exige dirección, dada la amplia gama de sectores y personas que tiene que cubrir, lo cual no le impide tener una relación bidireccional y de diálogo con sus colaboradores, pero de manera menos laxa y abierta, al tratarse del área de planeación.

En cuanto al estilo de liderazgo de los dos participantes, es posible evidenciar una amplia convergencia en el carácter carismático de ambos. El liderazgo autoproclamado de ambos sujetos, implica una esfera formativa y de constante ejemplo y revisión de los aprendizajes y perspectivas de sus subalternos, planteando un elemento inspirador dentro del liderazgo. En ambos casos se plantea la preocupación por el ámbito humano y la subjetividad de los trabajadores, como rasgo fundamental del líder.

En cuanto al surgimiento u origen de la capacidad de liderazgo, ambos participantes mantienen una posición que podría estar enmarcada en el liderazgo situacional, al considerar relevante el papel de variables y demandas contextuales para la configuración de un estilo. En este sentido, tanto la participante M como el

participante H, se refieren a la cultura, la formación académica, la personalidad y la trayectoria profesional como factores determinantes en la formación del liderazgo que actualmente ejercen.

Sin embargo, en relación con la discusión sobre el carácter adquirido o innato que pudiera tener el liderazgo, el participante H expresa que puede existir un componente innato, incluso genético importante, y en este sentido, sería heredable desde un nivel biológico, no solo socio – familiar, de manera que la emergencia de liderazgo estaría ligada a factores congénitos en conjunción con factores ambientales. Por otra parte, la participante M se muestra en desacuerdo con la idea de que pueda haber una base innata o temprana para el liderazgo, basándose también en su propia experiencia, ya que afirma que, en su caso, el liderazgo ha surgido a partir de exigencias y variables de contexto, y ha observado también casos de líderes reconocidos, cuyos descendientes carecen de capacidades.

El interés por el constante aprendizaje es otro de los puntos de convergencia visibles en ambos casos. Según afirman los dos participantes, el estar revisando de forma persistente la trayectoria recorrida y lo que se quiere lograr, así como estar actualizando el conocimiento, es algo que define la influencia y reconocimiento que se pueda tener sobre otros, así como facilita el alcance de objetivos a nivel de la empresa.

El tema de las posibles divergencias de género está segmentado en los dos participantes; el participante H afirma no considerar que el género de las personas sea una variable de incidencia en el ejercicio de liderazgo, sino que atribuye mayor incidencia a la personalidad. La participante M, en cambio, afirma haber observado, a lo largo de su carrera en gerencia, capacidades de liderazgo diversas en hombres y en mujeres, de manera que las mujeres son más estratégicas y los hombres más directivos y concretos.

En relación con los planteamientos de Parboteeah et al. (2007), pareciera que el grado de interacción con culturas externas se relaciona con la concepción de ambos participantes respecto al género. En el caso de la participante M, al mantener interacciones principalmente con japoneses y alemanés, habla de roles de género que se acercan a lo tradicional, al haber convergencia entre estas culturas y la colombiana.

El participante H, por otra parte, manifiesta una visión abierta y no tradicional, que podría relacionarse con las múltiples configuraciones de género que ha podido conocer al desempeñarse en mayor número de culturas.

De esta manera, ambos participantes divergen en las formas de concebir el género, al haber alcanzado distintos grados de educación y tenido contacto con sociedades diferentes, esto enmarca los modos de pensar y concebir el rol de un hombre y de una mujer dentro del ámbito laboral. Luego, se muestran dos paradigmas distintos en cuanto a las creencias y atribuciones con respecto a los roles según el género, pues mientras la participante M ha incorporado comprensiones con respecto al género en culturas como la mexicana, alemana y japonesa, que suelen considerarse como sociedades arraigadas a lo tradicional; el participante H se ha desenvuelto en sociedades como la europea, que se suele identificar como una cultura más flexible. Esto evidencia cómo al tener contacto con diferentes y múltiples culturas, como lo es el caso del participante H en mayor medida que la participante M, se puede tener una visión más amplia y enmarcada en lo no tradicional.

Divergencias de este tipo se observaron también en aspectos como la posible favorabilidad de un contacto previo con personal de la empresa en el momento de la selección. Respecto a esto, a pesar de que ninguno de los dos participantes le otorga determinante importancia, difieren al afirmar, en el caso de la participante M, que sí tiene influencia el conocimiento previo de personas, aunque no sea una variable de importancia; mientras el participante H manifiesta que no tiene ninguna trascendencia el hecho de que un candidato sea conocido de antemano o no por algún miembro del personal, sino que se da prioridad a su ajuste con las competencias y resultados buscados.

En cuanto a la pertinencia del liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos y divisiones de una empresa, ambos participantes coinciden en afirmar que es pertinente buscar liderazgo para cualquier cargo en cualquier nivel, ya que es una cualidad que favorece a la compañía, no importa el nivel en que se de. Sin embargo ambos parecen orientarse a pensar que, entre más alto sea el nivel de un cargo, más exigencias en cuanto a liderazgo se van a presentar, teniendo en cuenta las implicaciones de responsabilidad y personas a cargo que la jerarquía vaya exigiendo.

Respecto a la relación de un líder con los diferentes contextos en que pueda verse inmerso, y la incidencia de esto en el desarrollo de liderazgo, los participantes tienen posiciones diversas aunque ambos atribuyen una función determinante al contexto, en el sentido en que destacan que es el ambiente lo que configura la emergencia de estilos de liderazgo particulares.

El participante H reconoce la importancia de un ajuste entre la persona y las características de su contexto, pero otorgando un papel activo y decisor al sujeto como líder, de manera que este debería ser capaz de tener un impacto en aspectos como la cultura organizacional, aspecto que la participante M no parece tener en cuenta, ya que al referirse al ajuste líder – contexto, no plantea que el liderazgo implique un impacto orientado a cambiar políticas o prácticas empresariales, sino que se refiere al contexto y cultura de la compañía como algo ya establecido, que influencia y transforma a la persona y su estilo de liderazgo, pero no se da en doble vía.

Así como fue posible determinar ciertos preceptos relacionados con fenómenos contemporáneos, con los cuales las respuestas de cada participante estaban en relación en un nivel intra – sujeto; al analizar los contenidos de las dos entrevistas en contraste, es igualmente posible realizar un extrañamiento de ambos, que permite tener una mirada crítica sobre aspectos comunes.

A partir de ciertas convergencias en las respuestas de los participantes, es evidente que el estilo de liderazgo que actualmente se promueve en las multinacionales a las que ellos están asociados, está eminentemente relacionado con ser productivo y generar beneficios para otros, en el sentido en que se busca que un líder en este contexto, produzca ganancias para la gerencia y los accionistas, como lo resaltaron de forma explícita ambos participantes.

Es así como los hallazgos en las entrevistas, en cierta medida dan cuenta de la manera en que las construcciones sociales entorno al liderazgo, probablemente obedezcan al impulso o mantenimiento de un modelo de producción mediante la estrategia de promover la capacidad de generar acción en los demás.

Es por esto que la capacidad de liderar, en el contexto actual se vende tan bien y es tan apetecida y promovida y de hecho, en algunas declaraciones de los participantes, se evidencia el carácter formativo que también se busca con el liderazgo en el siglo XXI, ya que esto hace que el interés por producir más, se expanda a todos los contextos laborales y niveles jerárquicos de las organizaciones.

En este sentido, desde esta perspectiva podría explicarse el interés general por enseñar el liderazgo, y promover que los profesionales o trabajadores menos afortunados, que no han podido llegar a ser líderes, lo logren y comiencen a generar más producción, lo cual también es expresado por los participantes al hablar de sus subalternos o equipos como una especie de aprendices o “pupilos”.

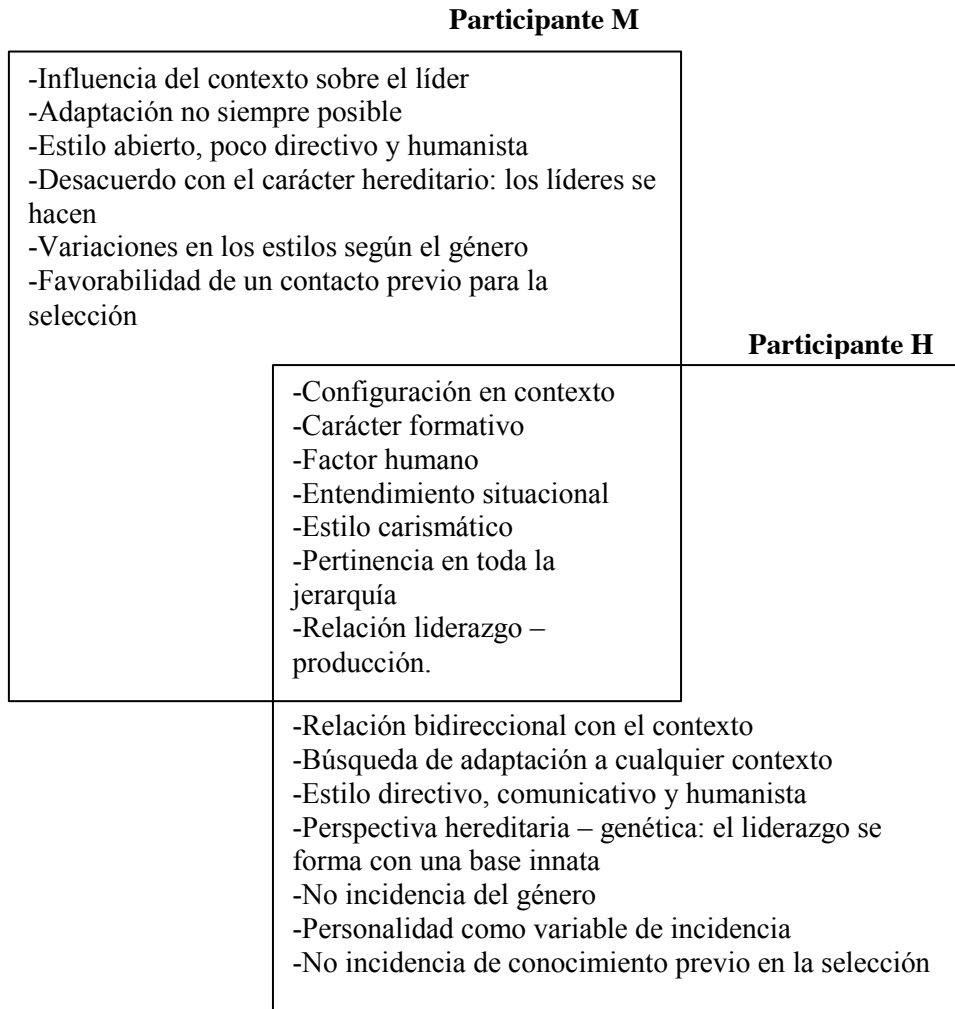


El análisis y revisión aquí realizados, permiten observar cómo el ser líder y presentarse como tal, trae mejores posibilidades para cualquier trabajador. En el contexto actual, pareciera que ser seguidor no es sinónimo de éxito, sino que es preciso ir más allá y ser capaz de producir por sí mismo, teniendo en cuenta que, a partir de todo lo encontrado, un líder verdadero es el que genera ganancias para la empresa, bajo su propia autonomía.

En este orden de ideas, el liderazgo sería algo sumamente deseable para cualquier compañía en este momento, no solo en cuanto a selección, sino que sería pertinente formar y promover líderes al interior de las compañías, ya que esto se retribuye en proactividad en el trabajo y en un interés por generar ganancias.

Lo anterior hace perfectamente entendible el hecho de que el liderazgo haya pasado a ser un componente fundamental en la visión y la cultura organizacional de las empresas, como también lo manifestaban los participantes. Se ha convertido en algo fundamental para ascender y mantenerse en cargos de alta gerencia, y cualquier trabajador con estas aspiraciones debe ajustarse a los estándares corporativos de liderazgo.

En este sentido, es claro que no todos los tipos de liderazgo parecen ser pertinentes ni deseados por las grandes compañías actualmente, sino que se busca liderazgo con ciertas características orientadas a la generación de ganancias y capital. Con base en el discurso que manejan los dos entrevistados, pareciera que el tipo particular de líder que se busca y selecciona actualmente, es el que está dispuesto y es capaz de producir.



*Figura 3. Esquema inter – sujeto.*

#### 4. CONCLUSIONES

A partir del análisis y el proceso investigativo elaborado, es posible establecer ciertos puntos que logran dejar claros los significados del liderazgo autoproclamado por los participantes.

Como un primer punto, se pudo esclarecer que no hay dentro de sus significados un estilo de liderazgo único que logre adaptarse a todas las situaciones y contextos. Esto quiere decir que el estilo de liderazgo adoptado por un individuo se verá atravesado y afectado por diferentes variables. Estas variables son: 1) la educación, 2) la cultura empresarial, 3) el cargo, 4) el grado de adaptación, 5) el ajuste en cuanto al cargo, y 6) la personalidad.

En cuanto a la educación, esta influirá en la forma en que algunas carreras suelen determinar o facilitar el surgimiento de ciertas características de liderazgo, además, según el área de desempeño profesional, propiciará un ejercicio de liderazgo que se ajuste a las características de mando del perfil que se requiera.

En relación con la cultura organizacional, se pudo establecer que incide sobre el ejercicio del liderazgo de un gerente, debido a que cada organización posee una serie de valores prescritos, los cuales tendrán impacto en las personas que la conforman, así el liderazgo de un gerente en determinado contexto estará orientado en concordancia con los valores y los intereses de la organización. Por tal motivo, el entendimiento de la cultura y los valores organizacionales, sin duda facilita un ejercicio de liderazgo eficaz y adecuado al contexto.

En referencia a la adaptación o ajuste al cargo, existe la creencia de que debe haber un acoplamiento entre la personalidad del líder y las funciones que deben ser cumplidas dentro de la organización, y en la medida en que este ajuste se de, el líder se sentirá más cómodo y ejercerá su liderazgo de una mejor forma, luego, en caso de que no haya un ajuste, puede ocurrir que el líder busque otro contexto donde sí tenga capacidad de influir sobre los demás, o por el contrario luche por cambiar esos valores o esa cultura para que se adapten a él.

La personalidad será determinante en el ejercicio del liderazgo, ya que existen rasgos que pueden asociarse en mayor medida a uno u otro tipo de líder, de manera que el estilo de liderazgo estará influido por los diferentes rasgos que un individuo adopta según sus experiencias e interacciones.

En segundo lugar, es importante resaltar el papel atribuido al género por los dos participantes en ámbitos organizacionales. Respecto a éste tema, es posible afirmar que se considera al género atravesado por un fuerte componente cultural; es decir que la importancia que se le otorgue está influida por los preceptos culturales arraigados en cada sociedad. Esto significa que cada cultura otorga un valor particular al género, y mientras en algunas aún se mantiene una perspectiva tradicional en donde hay roles y labores predeterminados, en otras culturas la variable de género es algo sin mucha trascendencia en asociación a diferentes cargos, es decir, hay un mayor equilibrio o equidad, lo cual termina por afectar el ejercicio de liderazgo. De tal forma, no se pueden atribuir diferencias significativas en cuanto al liderazgo ejercido por un género u otro, pues aparentemente se encuentra más en relación con la personalidad de cada individuo en suma con la cultura en que se desenvuelva.

En relación con el debate sobre si un líder nace o se hace, se pudo establecer que las opiniones suelen estar divididas en los participantes y en la bibliografía, por lo cual se considera que la discusión no debe ir dirigida hacia un factor en específico, sino que tiene que reconocer la importancia de las dos variables. Es claro que ambas variables pueden tener el mismo peso en el surgimiento de un líder, pues por un lado, las predisposiciones genéticas facilitarán en gran medida la adopción de ciertos patrones de comportamiento relacionados con el liderazgo, y por otro, las condiciones ambientales han de contribuir a la configuración del mismo, pues como lo señalan los resultados, un líder debe estar en constante evolución, aprendizaje y adaptación.

Como otro punto de importancia, se hace evidente el liderazgo como un factor deseable dentro de las organizaciones actuales. Existe un uso del liderazgo en las compañías, en el sentido en que se le emplea como herramienta para aumentar la producción y las ganancias mediante el incentivo de la capacidad de influencia sobre los demás para aumentar el rendimiento. Adicionalmente, es claro que el liderazgo no suele ser algo exclusivo de la alta gerencia, pues aunque se considera un requisito de vital importancia, igualmente puede surgir en cargos más bajos, pues ayudaría a influir sobre los subordinados y su dirección al cumplimiento de metas y objetivos; además en los cargos mas bajos, el liderazgo parece ser incentivado con el fin de que los trabajadores puedan tomar decisiones por ellos mismos y ganen autonomía, siendo capaces de producir sin supervisión.

Es posible concluir que el discurso y los ideales sobre liderazgo que actualmente se manejan las empresas, tienen un trasfondo instrumental, de manera que el liderazgo constituye una herramienta que se implementa para promover que los empleados aumenten de forma autónoma su producción en favor de los intereses de la compañía, bajo el pretexto de convertirse en líderes.

Teniendo en cuenta las descripciones encontradas respecto al concepto y el uso que se le da en las grandes empresas, se puede afirmar que el liderazgo está asociado a la capacidad de cumplir los objetivos y metas de una organización, sin dejar de lado el componente humano y la constante preocupación por el bienestar de los empleados.

A partir del análisis y el proceso investigativo realizado respecto a convergencias y divergencias en ambos significados, es posible plantear la siguiente definición de liderazgo en el contexto empresarial: el líder ideal es el que logra adaptarse a diferentes situaciones y exigencias, convirtiéndose así en una persona versátil; es pro-activo y de tal modo está constantemente en el proceso de proponer y

desarrollar diferentes planes y estrategias; mantiene una constante revisión y renovación de sus conocimientos; se preocupa por el componente humano de su empresa y el bienestar de sus empleados; tiene claridad en cuanto a qué y quienes necesita para llegar a una meta; y se ve a sí mismo como un elemento motivador y como una persona capaz de ayudar a otros a formarse como líderes.

Finalmente, es posible observar cómo el liderazgo y la gerencia son dos dominios que, en el contexto contemporáneo, no deben verse de forma separada, pues el mercado laboral actual ha hecho que se encuentren en una relación profundamente estrecha, en donde las características ideales de liderazgo descritas anteriormente, constituyen un requisito indispensable en un buen ejercicio de la gerencia. En este sentido, la capacidad de influir sobre la productividad de otros es un componente esencial para el éxito en la gestión gerencial. En conclusión, el liderazgo no pretende reemplazar ni superar a la gerencia, sino que por el contrario la fortalece y la complementa.

El trabajo investigativo desarrollado deja claros ciertos puntos cuyo estudio sería pertinente en elaboraciones posteriores. Se está estableciendo una fuerte relación entre el liderazgo y la educación; la intención de enseñar el liderazgo es evidente a lo largo de la investigación, y podría ser importante estudiar dicho fenómeno en cuanto a las técnicas y métodos que se están desarrollando para formar líderes. Adicionalmente, es visible una noción del liderazgo como profesión, que puede ser también objeto de estudio con miras a analizar el desarrollo humano de las empresas y el ejercicio de la gerencia en los próximos años. Por último, sería igualmente interesante replicar el estudio con muestras mayores de población, para conocer sobre los significados de liderazgo a nivel macro.

## REFERENCIAS

- Anderson, N; Salgado, J; Schinkel, S. y Cunningham-Snell, N. (2007). Staffing the organization: An introduction to personnel selection and assessment. *An introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Fayol, H. (1949). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El ateneo editorial.
- Ganga, F y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, (19) 1, 52-77.
- Goodnight, R. (2011). Laisses – faire leadership. *Encyclopedia of leadership*, 820 – 823.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. Eds. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Levi – Strauss, C. (2002). *Mito y significado*. Madrid: Alianza Editorial. ISBN 978-84-206-2897-4.
- Mayo. E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Merton, R. (1964). *Teoría y Estructura Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Parboteeah, K; Hoegl, M. y Cullen, J. (2008). Managers' gender role attitudes: a country institutional profile approach. *Journal of International Business Studies*, 39, 795–813.
- Pontificia Universidad Javeriana. (1992). Acuerdo No. 0066 del consejo directivo universitario. *Proyecto educativo de la Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/puj/documentos/proyecto.htm>
- Pulido, H. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. *Universitas psycologica*, 3 (2), 213-222.
- Robles, V; Contreras, F; Barbosa, D. y Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y desarrollo*. Vol. 21, Num. 2, pp. 395 – 418.
- Saussure, F. (1998). *Curso de lingüística general 12ª ed.* México: Fontamara. ISBN 968-476-028-0

- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and brothers.
- Torres, G. (2011). *Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados similares*, (XIX), 213 – 228.
- Vigotsky, L. (1979). *Los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grigalbo.
- Zedeck, S. Ed. (2011). *APA Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington D.C: American Psychological Association.

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de formulación de preguntas iniciales para la construcción del instrumento

	Trayectoria personal y contextos (1)	Proceso de selección (2)	Desempeño en la gestión (3)	TOTAL
PROCESO DE INTERACCIÓN (A)	A1.1 ¿Cómo describiría la evolución de sus relaciones con sus compañeros de trabajo? A1.2. ¿En qué cambian las formas de relacionarse al interactuar con personas de otras culturas en asuntos relacionados con su trabajo? A1.3. ¿Cambia la forma de relacionarse en el ámbito laboral al hacerlo con hombres o con mujeres? A1.4. ¿En que forma cree que los demás reciben sus opiniones e ideas?	A2.1 ¿Considera que el contacto previo con personas de la empresa favorece su ingreso? A2.2. ¿Considera importante conocer la cultura de una empresa como parte del proceso de selección?	A3.1. ¿Considera que las habilidades de interacción son importantes para ejercer la gerencia adecuadamente? A3.2. ¿Mantener un buen desempeño a nivel general, depende más de la gerencia o del resto de trabajadores? A3.3. ¿Considera el liderazgo como algo exclusivo de una persona en un grupo, o puede haber varios líderes en un solo grupo? A3.4. ¿Qué tan importante es que haya comunicación entre la gerencia y otras partes de una empresa?	10
CAPACIDAD PSICOLÓGICA (B)	B1.1 ¿Considera que mantener buenas relaciones dentro de la empresa es importante para ascender dentro de la empresa? B1.2. ¿Considera importante tener en cuenta las opiniones e ideas de personas a su cargo? B1.3. ¿Considera que su comportamiento y actitudes influyen de forma positiva en los comportamientos y actitudes del personal a su cargo?	B2.1. ¿Qué cualidades considera que actualmente se buscan para que haya buenas relaciones laborales en una empresa? B2.2. ¿Cree que tener liderazgo es importante para el ingreso a cualquier cargo? B2.3. ¿La capacidad de influir positivamente sobre los demás es importante para ingresar a una empresa?	B3.1. ¿Le ha sido necesario regular emociones para la interacción con sus empleados o compañeros de trabajo? B3.2. ¿Es importante tener cercanía con los otros trabajadores o empleados para trabajar en equipo? B3.3. ¿Qué tanto debe el gerente tomar en cuenta opiniones externas para solucionar problemas? B3.4. ¿La creatividad al momento de solucionar problemas, viene del trabajo en equipo o se genera individualmente?	10
CUALIDAD INNATA (C)	C1.1. ¿Considera que ha desarrollado capacidades de liderazgo a lo largo de su carrera? C1.2. ¿Cree usted que las características de liderazgo varían en las personas según su género? C1.3. ¿Cree que la cultura de la que usted viene ha tenido influencia en su capacidad de liderazgo? C1.4. ¿Cree que su formación académica ha sido un factor para formarse como líder? C1.5 ¿Cree que el liderazgo podría adquirirse de manera hereditaria?	C2.1. ¿Piensa que haya personas que simplemente no sirvan para ser gerentes? C2.2. ¿Considera que el liderazgo es algo exclusivo de la gerencia? C2.3. ¿Todos los tipos de líderes son pertinentes en la gerencia?	C3.1. ¿Las habilidades gerenciales mejoran a través del tiempo, o se mantienen desde un principio con el mismo nivel? C3.2. ¿Dar órdenes y hacer que se cumplan de manera efectiva, es sinónimo de ser líder? C3.3. ¿Cómo ha variado el nivel de dificultad de su trabajo a lo largo de su carrera?	11
PROCESO DE ADAPTACIÓN (D)	D1.1. ¿Ha habido situaciones en su vida profesional que le hayan exigido desarrollar habilidades de liderazgo? D1.2. ¿La forma de liderar personas y equipos cambia dependiendo del contexto? D1.3. ¿Qué tan bueno o malo es el cambio para una empresa? D1.4 ¿Cree que existe alguna diferencia entre sexos en cuanto a lo propositivo que se pueda ser para generar soluciones?	D2.1 ¿Considera que las cualidades cambian dependiendo del nivel jerárquico de los cargos? D2.2. ¿Una empresa puede propiciar que sus miembros desarrollen liderazgo? D2.3. ¿De qué depende que una persona se adapte a un cargo gerencial?	D3.3 ¿Las condiciones particulares de cada empresa o contexto han hecho que ciertas habilidades estén en constante desarrollo o las habilidades tienen un límite? D3.2. ¿La aceptación de la labor gerencial por parte de los empleados está relacionada con la efectividad de esta? D3.3. ¿Sus métodos de trabajo en la empresa han sido los mismos desde su ingreso?	10
TOTAL		11	8	11



**Anexo 2:** Formato de validación presentado a los tres jueces expertos

**Pontificia Universidad Javeriana**  
**Facultad de Psicología**  
**Formato para la validación de instrumento por juez experto**  
**Proyecto de grado: “Liderazgo autoproclamado por dos personas con altos cargos gerenciales en**  
**compañías multinacionales con sede en Colombia”**  
**Autores de la investigación: Manuela De La Pava Troncoso y Gonzalo Díaz Delgadillo**  
**Director: Francisco Javier Páez Becerra**

(dd/mm/aa)

**(nombre del juez a quien va dirigida la solicitud):**

El presente documento introduce una serie de preguntas preliminares que han sido formuladas con miras a construir un instrumento en formato de entrevista a profundidad, como parte de una propuesta investigativa de corte cualitativo que se lleva a cabo como trabajo de grado por parte de dos estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, con el fin de conocer y comparar las manifestaciones de liderazgo en dos gerentes de diferentes empresas.

El trabajo tiene el título de “Narrativas de liderazgo en dos personas con altos cargos gerenciales en compañías multinacionales con sede en Colombia” y se ha desarrollado a partir de la pregunta: ¿Cómo es percibido y descrito el propio liderazgo en dos personas con altos cargos gerenciales en empresas multinacionales con sede en Colombia? El objetivo principal consiste en identificar cómo se manifiesta y percibe el liderazgo en profesionales con una trayectoria en alta gerencia, específicamente los estilos de liderazgo utilizados por dos gerentes de multinacionales y la manera en que su forma de liderazgo les ha facilitado la construcción de dinámicas particulares en el ejercicio de su cargo. Los objetivos específicos de la investigación se presentan a continuación.

1. Conocer sobre la relación entre el liderazgo propio percibido por cada gerente y los antecedentes personales y características socio-demográficas de cada uno.
2. Conocer sobre la relación entre la manera en que cada gerente percibe su propio estilo de liderazgo, y la idea que tiene de las razones por las que fue seleccionado y las funciones que debe cumplir.
3. Conocer sobre la relación entre el estilo de liderazgo percibido de cada participante y la efectividad en su gestión gerencial.

Las categorías de análisis presentadas son las siguientes:

**1. Trayectoria personal y contextos:**

Entendidos como el conjunto de experiencias y entramado de aprendizajes previos a la vinculación y llegada al cargo gerencial en contextos particulares. Incorpora aspectos relacionados con las características personales, de estudio, profesionales y sociodemográficas del participante.

- 1.1.** Historia personal: Incluye características familiares e idiosincráticas, educación básica media y secundaria, transiciones normativas y no normativas, de acuerdo con los postulados de Bronfenbrenner (1975).
- 1.2.** Formación académica: Intereses profesionales, formación de pregrado, formación de posgrado, instituciones e hitos en la formación.
- 1.3.** Trayectoria profesional
- 1.4.** Características culturales
- 1.5.** Características personales: Habilidades, competencias y estilos relacionales

**2. Proceso de selección:**

Se entiende aquí el proceso de selección a partir de los planteamientos de Anderson *et al.* (2007), como la “barrera de ingreso” a una organización, un inicio de la relación con la empresa, el cual se divide en una serie de etapas que lo van haciendo más sofisticado y específico.

- 2.1. Primer contacto con la empresa: Convocatoria, reclutamiento, postulación y primer llamado.
- 2.2. Fases del proceso: Etapas que abarcó el ingreso a la empresa y métodos utilizados (filtros, entrevista, pruebas, *assessment* etc.)
- 2.3. Características personales que determinaron su selección para la empresa (competencias, preparación, personalidad etc.)
- 2.4. Características de la empresa que determinaron su elección de vincularse.

### 3. Desempeño en la gestión:

Entendido, de acuerdo con Cuesta (2010), como la ejecución adecuada de una serie de comportamientos que se relacionan directamente con los resultados del trabajo del participante y de la organización, no solamente desde que ocupa el cargo gerencial, sino a lo largo de su carrera profesional dentro de la empresa.

- 3.1. Desempeño asociado a personas
- 3.2. Desempeño asociado a equipos
- 3.3. Desempeño asociado a procesos organizacionales
- 3.4. Desempeño asociado al contexto (escenario sociopolítico, medioambiental, económico etc.)

Con base en las categorías propuestas y en los diferentes entendimientos del liderazgo encontrados en la revisión documental, se ha redactado una lista de 41 preguntas que deben ser puntuadas para su posterior selección y estructuración dentro del instrumento.

A continuación se presenta una tabla con la lista de preguntas, con el fin de que se califique cada pregunta teniendo en cuenta su coherencia, pertinencia y redacción, de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación. Además, en la casilla de observaciones podrá realizar los comentarios que considere pertinentes para cada pregunta, como se muestra en el ejemplo en la parte superior de la tabla. Este documento debe ser diligenciado y devuelto por el medio acordado al investigador antes del día 3 de octubre de 2014, con miras a cumplir el cronograma de trabajo. Los autores agradecen su colaboración.

#### Ejemplo de puntuación de preguntas:

Pregunta	Coherencia	Pertinencia	Redacción	Observaciones
¿Cómo describiría la evolución de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	4	3	2	Reformular.

#### Tabla para la puntuación:

Categoría	Pregunta	Coherencia	Pertinencia	Redacción	Observaciones
Trayectoria personal y contextos	¿Cómo describiría y la evolución de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?				
Trayectoria personal y contextos	¿En qué cambian las formas de relacionarse al interactuar con personas de otras culturas en				

	asuntos relacionados con su trabajo?
Trayectoria personal y contextos	¿Cambia la forma de relacionarse en el ámbito laboral al hacerlo con hombres o con mujeres?
Trayectoria personal y contextos	¿En qué forma cree que los demás reciben sus opiniones e ideas?
Proceso de selección	¿Considera que el contacto previo con personas de la empresa favorece su ingreso?
Proceso de selección	¿Considera importante conocer la cultura de una empresa como parte del proceso de selección?
Desempeño en la gestión	¿Considera que las habilidades de interacción son importantes para ejercer la gerencia adecuadamente?
Desempeño en la gestión	¿Mantener un buen desempeño a nivel general, depende más de la gerencia o del resto de trabajadores?
Desempeño en la gestión	¿Considera el liderazgo como algo exclusivo de una persona en un grupo, o puede haber varios líderes en un solo grupo?
Desempeño en la gestión	¿En su criterio, qué tan importante es que haya comunicación entre la gerencia

		y otras partes de una empresa?
Trayectoria personal y contextos		¿Considera que mantener buenas relaciones dentro de la empresa es importante para ascender dentro de ésta?
Trayectoria personal y contextos		¿Considera importante tener en cuenta las opiniones e ideas de personas a su cargo?
Trayectoria personal y contextos		¿Cómo cree que sus comportamientos y actitudes influyen en los comportamientos y actitudes del personal a su cargo?
Proceso de selección	de	¿Qué cualidades considera que actualmente se buscan para que haya buenas relaciones laborales en una empresa?
Proceso de selección	de	¿Cree que tener liderazgo es importante para el ingreso a cualquier cargo?
Proceso de selección	de	¿La capacidad de influir positivamente sobre los demás es importante para ingresar a una empresa?
Desempeño en la gestión		¿Le ha sido necesario regular emociones para la interacción con sus empleados o compañeros de trabajo?
Desempeño en la gestión		¿Es importante tener cercanía con los otros

	trabajadores o empleados para trabajar en equipo?
Desempeño en la gestión	¿Qué tanto debe el gerente tomar en cuenta opiniones externas para solucionar problemas en su gestión institucional?
Desempeño en la gestión	¿La creatividad al momento de solucionar problemas, viene del trabajo en equipo o se genera individualmente?
Trayectoria personal y contextos	¿Qué capacidades de liderazgo ha desarrollado a lo largo de su carrera y cómo ha sido este proceso?
Trayectoria personal y contextos	¿Cree usted que las características de liderazgo varían en las personas según el sexo?
Trayectoria personal y contextos	¿Cree que la cultura de la que usted viene ha tenido influencia en su capacidad de liderazgo?
Trayectoria personal y contextos	¿Cuál ha sido el papel de su formación académica en su desarrollo como líder?
Trayectoria personal y contextos	¿Cree que el liderazgo podría adquirirse de manera hereditaria?
Proceso de selección	¿Piensa que haya personas que simplemente no sirvan para ser gerentes?

Proceso de selección	de	¿Considera que el liderazgo es algo exclusivo de la gerencia?
Proceso de selección	de	¿Todos los tipos de líderes son pertinentes en la gerencia?
Desempeño en la gestión		¿Las habilidades gerenciales mejoran a través del tiempo, o se mantienen desde un principio con el mismo nivel?
Desempeño en la gestión		¿Dar órdenes y hacer que se cumplan de manera efectiva, es sinónimo de ser líder?
Desempeño en la gestión		¿Cómo ha variado el nivel de dificultad de su trabajo a lo largo de su carrera?
Trayectoria personal y contextos	y	¿Qué situaciones en su vida profesional le han exigido desarrollar habilidades de liderazgo?
Trayectoria personal y contextos	y	¿La forma de liderar personas y equipos cambia dependiendo del contexto?
Trayectoria personal y contextos	y	¿Qué tan bueno o malo es el cambio para una empresa?
Trayectoria personal y contextos	y	¿Cree que existe alguna diferencia entre sexos en cuanto a lo propositivo que se pueda ser para generar soluciones?
Proceso de selección	de	¿Considera que las cualidades requeridas cambian dependiendo del nivel jerárquico

		de los cargos?
Proceso de selección	de	¿Cómo podría una empresa propiciar que sus miembros desarrollen liderazgo?
Proceso de selección	de	¿De qué cree usted que depende que una persona se adapte a un cargo gerencial?
Desempeño en la gestión		¿Las condiciones particulares de cada empresa o contexto han hecho que ciertas habilidades estén en constante desarrollo, o las habilidades tienen un límite?
Desempeño en la gestión		¿La aceptación de la labor gerencial por parte de los empleados está relacionada con la efectividad de ésta?
Desempeño en la gestión		¿Cómo han cambiado sus métodos de trabajo desde su ingreso a la empresa?

Anexo 3: Matriz de validación inter – jueces

Cód.	pregunta	juez 1			juez 2			juez 3			coeficiente juez 1			coeficiente juez 2			coeficiente juez 3			Coficiencia a final	pregunta final corregida				
		coherencia	peristencia	reducción	coherencia	peristencia	reducción	coherencia	peristencia	reducción	total	coherencia	peristencia	reducción	total	coherencia	peristencia	reducción	total						
A1.1	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	4	4	5	5	5	3	5	5	4	0.8	0.8	1	0.87	1	1	0.6	0.87	1	1	0.8	0.93	0.89	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
A1.2	¿En qué medida le resulta importante el interactuar con personas de otras culturas en su trabajo?	4	5	5	5	4	3	5	5	4	0.8	1	1	0.99	1	0.8	0.6	0.80	1	1	0.8	0.93	0.89	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
A1.3	¿Cambia la forma de relacionarse en el ámbito laboral al hacerlo con hombres y con mujeres?	5	5	4	5	5	2	5	5	3	1	1	0.8	0.99	1	1	0.4	0.80	1	1	0.6	0.87	0.87	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
A1.4	¿En qué forma cree que los demás reciben sus opiniones e ideas?	4	5	5	5	5	5	3	3	0.8	1	1	0.99	1	1	1.00	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.60	0.84	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A2.1	¿Considera que el contacto previo con personas de la empresa favorece su ingreso?	4	5	5	5	5	2	3	3	0.8	1	1	0.99	1	1	0.4	0.80	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.60	0.78	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A2.2	¿Considera importante conocer la cultura de una empresa como parte del proceso de selección?	5	5	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.8	0.6	0.2	0.53	0.2	0.2	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A2.3	¿Considera que las habilidades de interacción son importantes para apoyar la gerencia administrativa?	4	5	5	3	2	1	1	1	1	0.8	1	1	0.99	0.6	0.4	0.2	0.40	0.2	0.2	0.2	0.2	0.20	0.51	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A2.4	¿Mantener un buen desempeño a nivel gerencial, depende más de la gerencia o del resto de trabajadores?	5	5	4	4	2	1	1	1	1	1	1	0.8	0.99	0.8	0.4	0.2	0.47	0.2	0.2	0.2	0.2	0.20	0.53	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A3.1	¿Considera el liderazgo como algo exclusivo de personas de la empresa favorece su ingreso?	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.2	0.2	0.20	0.60	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A3.2	¿En su experiencia, qué tan importante es que haya comunicación entre la gerencia y otras partes de una empresa?	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	0.8	0.99	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
A3.3	¿Cómo maneja usted la comunicación entre el departamento a su cargo y las diferentes áreas que componen la empresa?	5	5	3	5	2	2	1	1	1	1	1	0.6	0.87	1	0.4	0.40	0.2	0.2	0.2	0.2	0.20	0.56	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B1.1	¿Considera que tener liderazgo es importante para el ingreso a un cargo?	4	4	5	4	4	1	1	1	1	0.8	1	1	0.99	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B1.2	¿Cómo maneja usted las opiniones e ideas de las personas a su cargo?	4	5	5	4	4	1	1	1	1	0.8	1	1	0.99	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B1.3	¿Cómo maneja usted las opiniones, ideas e iniciativas de las personas que trabajan con y para usted?	4	5	5	5	5	2	2	2	0.8	1	1	0.99	1	1	1.00	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.40	0.78	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B2.1	¿Qué cualidades considera que actualmente se buscan para que haya buenas relaciones laborales en una empresa?	5	4	5	4	4	1	1	1	1	0.8	1	0.99	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
B2.2	¿Considera usted que ser capaz de generar liderazgo es importante para el ingreso a un cargo?	4	4	5	4	4	1	1	2	2	0.8	0.8	1	0.87	0.8	0.8	0.2	0.60	0.4	0.4	0.4	0.40	0.62	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B2.3	¿La capacidad de influir positivamente sobre los demás es importante para ingresar a un cargo?	4	4	4	4	3	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.80	0.8	0.6	0.2	0.53	0.2	0.2	0.2	0.20	0.51	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B3.1	¿Ha sido necesario negociar emociones para la interacción con sus empleados o compañeros de trabajo?	5	5	5	4	3	1	2	2	2	1	1	1.00	0.8	0.6	0.2	0.53	0.4	0.4	0.4	0.4	0.40	0.64	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B3.2	¿Es importante tener contacto con los otros trabajadores y empleados para trabajar en equipo?	4	4	5	5	5	1	3	3	3	0.8	0.8	1	0.87	1	1	0.2	0.73	0.6	0.6	0.6	0.60	0.73	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B3.3	¿Qué tanto debe el gerente tomar en cuenta opiniones externas para solucionar problemas en su gestión profesional?	4	4	4	5	4	1	3	3	3	0.8	0.8	0.8	0.80	1	0.8	0.2	0.67	0.6	0.6	0.6	0.60	0.69	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
B4.1	¿La creatividad al momento de solucionar problemas, viene del trabajo en equipo o de generar individualmente?	5	5	5	4	4	1	2	2	2	1	1	1.00	0.8	0.8	0.2	0.60	0.4	0.4	0.4	0.40	0.67	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
C1.1	¿Cómo ha cambiado el liderazgo ha desarrollado a lo largo de su carrera y cómo ha sido este proceso?	4	4	5	5	5	5	5	5	5	0.8	0.8	1	0.87	1	1	1.00	1	1	1	1	1.00	0.96	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
C1.2	¿Cree usted que las características de liderazgo varían en las personas según el sexo?	4	4	4	5	5	1	5	5	4	0.8	0.8	1	0.87	1	1	0.2	0.73	1	1	0.8	0.93	0.84	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
C1.3	¿Cree que la cultura de la que usted opera ha tenido influencia en su capacidad de liderazgo?	4	4	5	5	5	1	2	2	2	0.8	0.8	1	0.87	1	1	0.2	0.73	0.4	0.4	0.4	0.40	0.67	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
C1.4	¿Cuál ha sido el papel de su formación académica en su desarrollo como líder?	4	4	5	5	5	5	5	5	0.8	0.8	1	0.87	1	1	1.00	1	1	1	1	1.00	0.96	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
C1.5	¿Cree que el liderazgo podría adquirirse de manera hereditaria?	5	5	5	4	4	1	3	3	3	1	1	1.00	0.8	0.8	0.2	0.60	0.6	0.6	0.6	0.60	0.73	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
C2.1	¿Puede que haya personas que simplemente no están hechas para ser gerentes?	5	5	4	3	3	1	3	3	3	1	1	0.8	0.99	0.6	0.6	0.2	0.47	0.6	0.6	0.6	0.60	0.67	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
C2.2	¿Considera que el liderazgo es algo exclusivo de la gerencia?	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1.00	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.2	0.20	0.60	0.67	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
C2.3	¿Todos los tipos de líderes son pertinentes en el mundo?	4	4	5	4	4	1	1	1	1	0.8	0.8	1	0.87	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.20	0.56	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
C3.1	¿Las habilidades gerenciales mejoran a través del tiempo, si se mantienen desde su infancia con el mismo nivel?	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1.00	0.8	1	1	0.2	0.73	0.2	0.2	0.2	0.20	0.64	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
C3.2	¿Que empuje y hacer que se sientan mejor manera efectiva, es suficiente de ser líder?	5	5	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1.00	0.8	0.6	0.2	0.53	0.2	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
C3.3	¿Cómo ha variado el nivel de dificultad de su trabajo a lo largo de su carrera?	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1.00	0.2	0.2	0.2	0.20	0.73	0.96	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D1.1	¿Qué situaciones en su vida profesional le han permitido desarrollar habilidades de liderazgo?	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	1	0.8	0.99	1	1	1.00	1	1	0.8	0.93	0.96	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D1.2	¿La forma de liderar personas y equipos cambia dependiendo del contexto?	4	4	5	5	4	1	3	3	3	0.8	0.8	1	0.87	1	0.8	0.2	0.67	0.6	0.6	0.6	0.60	0.71	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
D1.3	¿Qué tan bueno o malo es el cambio para una empresa?	5	5	5	2	3	2	2	2	2	1	1	1.00	0.4	0.6	0.4	0.47	0.4	0.4	0.4	0.40	0.42	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D1.4	¿Cree que existe alguna diferencia entre unos en cuanto a la propensión que se puede ser para generar soluciones?	5	5	4	3	2	1	3	3	3	1	1	0.8	0.99	0.6	0.4	0.2	0.40	0.6	0.6	0.6	0.60	0.64	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	
D1.5	¿Considera que las cualidades requeridas cambian dependiendo del nivel jerárquico de los cargos?	4	4	4	3	3	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.80	0.6	0.6	0.2	0.47	0.2	0.2	0.20	0.49	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D2.1	¿Cómo puede una empresa propiciar que sus miembros desarrollen liderazgo?	5	5	5	1	3	4	4	4	4	1	1	1.00	0.2	0.6	0.8	0.53	0.8	0.8	0.8	0.80	0.78	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D2.2	¿En qué cree usted que depende que una persona se adapte a un cargo gerencial?	5	5	5	3	3	1	5	5	4	1	1	1.00	0.6	0.6	0.2	0.47	1	1	0.8	0.93	0.80	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D1.1	¿Las condiciones particulares de cada empresa o contexto han hecho que ciertas habilidades estén en constante desarrollo, o las habilidades mejoran con el tiempo?	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	0.8	0.99	0.8	0.8	0.2	0.60	0.2	0.2	0.20	0.58	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D2.2	¿La adaptación de la líder gerencia por parte de los empleados está relacionada con la efectividad de esta?	5	5	5	4	4	1	3	3	3	1	1	1.00	0.8	0.8	0.2	0.60	0.6	0.6	0.6	0.60	0.73	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		
D3.1	¿Cómo han cambiado sus requisitos de trabajo desde su ingreso a la empresa?	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	1.00	0.2	0.2	0.2	0.20	0.73	¿Cómo describe la evaluación de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?		



**Anexo 4: Instrumento**

1. Cuénteme cómo ha sido su vida en general, y cuál ha sido su recorrido profesional.
2. ¿A partir de su experiencia y su contexto laboral, cómo definiría usted el concepto de liderazgo, cuál es su entendimiento sobre éste?
3. ¿Qué capacidades de liderazgo ha logrado desarrollar a lo largo de su carrera, y cómo ha sido este proceso?
4. ¿Qué diferencias identifica usted entre el liderazgo ejercido por hombres y mujeres?
5. ¿Cómo considera usted que puede cambiar la forma de relacionarse en el ámbito laboral, al interactuar con hombres y mujeres?
6. ¿Cuál ha sido el papel de su formación académica en su desarrollo como líder?
7. ¿Piensa usted que el liderazgo es algo que pueda adquirirse de manera hereditaria?
8. ¿Qué situaciones, a lo largo de su vida profesional, le han permitido desarrollar habilidades de liderazgo?
9. ¿Cómo puede una empresa propiciar que sus miembros desarrollen liderazgo, y cómo lo ha hecho usted en el ejercicio de su cargo?
10. ¿Cómo pueden llegar a cambiar las formas de interactuar al establecer relaciones laborales y/o de negocios con personas de otras culturas y países?
11. ¿Cómo percibe usted que sus comportamientos y actitudes influyen en los comportamientos y actitudes del personal a su cargo en el contexto laboral?
12. ¿Qué experiencias ha tenido en las que pueda ejemplificar los factores que usted tiene en cuenta al manejar un grupo de personas?
13. ¿Qué papel juega para el trabajo en equipo, la cercanía que se pueda tener con los empleados o compañeros?
14. ¿Qué tan importante es tener un contacto y relación previa con personas ya vinculadas a la empresa en el momento de aplicar para el ingreso a ésta?
15. ¿Cómo describiría la evolución de sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
16. ¿De qué cree usted que depende que una persona se adapte a un cargo gerencial; en su caso cómo fue esta adaptación?
17. ¿En qué forma cree usted que sus empleados y compañeros de trabajo reciben sus opiniones e ideas?
18. ¿Cómo ha variado el nivel de dificultad de su trabajo a lo largo de su carrera?
19. ¿Cómo han cambiado sus métodos de trabajo desde su ingreso a la empresa?
20. ¿Qué papel juegan la efectividad y el rendimiento en la gestión para el reconocimiento de un gerente como líder?

**Anexo 5:** Formato de consentimiento informado presentado a los participantes

**Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Psicología**

**Proyecto de grado: “Liderazgo autoproclamado por dos personas con altos cargos gerenciales en compañías multinacionales con sede en Colombia”**

**Autores de la investigación: Manuela De La Pava Troncoso y Gonzalo Díaz Delgadillo**

**Director: Francisco Javier Páez Becerra**

**Consentimiento informado para la aplicación de instrumento en forma de entrevista a profundidad**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general : “Identificar cómo se manifiesta y percibe el liderazgo en profesionales con una trayectoria en alta gerencia, específicamente los estilos de liderazgo utilizados por dos gerentes de multinacionales y la manera en que su forma de liderazgo les ha facilitado la construcción de dinámicas particulares en el ejercicio de su cargo”.

Por medio de este consentimiento informado manifiesto que entiendo que la participación en la actividad es completamente libre y no me genera ningún tipo de daños físicos ni psicológicos; puedo retirarme de la investigación en cualquier momento y se me asegura total confidencialidad en cuanto a la información proporcionada, garantizando que ésta se utilizará exclusivamente para fines académicos y será absolutamente confidencial.

Los investigadores responsables han aclarado todas las inquietudes que les he comunicado sobre la participación en la actividad realizada. Manifiesto mi intención voluntaria de participar en la investigación y autorizo la grabación de la entrevista que constituye mi colaboración dentro de ésta.

Conozco que, en caso de querer contactarme con alguno de los investigadores, puedo hacerlo por medio de estos correos:

Con Manuela De La Pava, enviando un correo electrónico al email: [mdelapava@javeriana.edu.co](mailto:mdelapava@javeriana.edu.co)

Con Gonzalo Díaz Delgadillo enviando un correo electrónico al email: [gonzalo.diaz@javeriana.edu.co](mailto:gonzalo.diaz@javeriana.edu.co)

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Documento de identidad No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Fecha y hora: Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**Anexo 6:** Transcripción de la entrevista a la participante M

**Entrevistador:** Patricia, primero que todo muchas gracias por, pues por tu participación. Como ya te expliqué y habrás leído en el consentimiento, este es un estudio que aborda las manifestaciones de liderazgo en personas con cargos de gerencia en empresas multinacionales, y lo que vamos a hacer ahora es hacerte una entrevista a profundidad sobre tu trayectoria profesional, con base en los procesos de selección que has tenido, en cómo has manejado y construido cierto tipo de liderazgo, y pues básicamente con base en esas cosas. ¿Entonces, autorizas que yo grabe la conversación que vamos a tener?

**Participante M:** Si, está autorizado.

**Entrevistador:** El uso que le vamos a dar a esta información va a ser completamente confidencial y va a ser únicamente con fines académicos e investigativos.

Entonces, en primer lugar nos gustaría que nos contaras un poco cómo ha sido tu vida, tu vida profesional, digamos, cómo surgen tus intereses por la gerencia y también, a nivel personal como, quién eres tú, de qué tipo de cultura vienes y ese tipo de cosas.

**Participante M:** Bueno, mi nombre, Patricia Bastidas, yo me formé en el área económica, soy de la Universidad del Rosario, posteriormente hice un posgrado en administración de empresas en Monterrey, Méjico.

Inicialmente cuando uno sale de la universidad, sale muy lleno de marcas teóricas que, cuando llegas tu a practicar ya laboralmente, te encuentras en que no sabes como aplicar todo aquello que se conoció en la universidad; desde el mismo momento en que la universidad me empezó a vincular en partes investigativas de mercadeo, me fui orientando al área de marketing, sin saberlo yo, porque yo estoy en el área de economía. Posteriormente cuando tomé el posgrado, el área de marketing fue como la que más me influyó y en la que más me sentía cómoda y a gusto, y cuando tu empiezas a encontrar las áreas o las líneas donde te desempeñas con algún grado de gusto, hace que te empieces a hacer notar y a diferenciar de las otras personas.

Ingresé inicialmente a trabajar en investigación de mercados, desde la universidad, en Carulla; en esa época estábamos haciendo una investigación para ubicar nuevos puntos de venta. De ahí salí, me trasladé a trabajar a la Cámara Colombiana de la Construcción; ahí continué con área investigativa en toda la parte económica, ahí me fui orientando un poco más en economía, pero en el área de construcción.

Posteriormente me fui a hacer un posgrado a Méjico y cuando regresé me vinculé, primero a una cadena de restaurantes, y desde ahí ya me fui a trabajar en General Motors, donde ingresé a la parte financiera, ahí trabajé como unos cinco años y de ahí me vinculé ya a la parte del sector automotor en Distoyota, que era un distribuidor de la marca Toyota. Ahí entré primero como jefe de mercadeo y empezamos a hacer pequeñas cosas porque realmente la marca en Colombia inició con el dominio, o con la propiedad de unos alemanes, los alemanes pues negociaron la representación de la marca en Colombia, y los japoneses les dieron su autorización.

Ahí empezó a crecer como el desempeño ya en el área de mercadeo, pero durante el transcurso del tiempo la empresa fue creciendo, la intervención de los japoneses era cada vez mayor y en el año 92' hubo una intervención de los japoneses con Mitsubi y TMC para ensamblar localmente. Ahí empezaron a ensamblar, yo continuaba dentro de la parte de la distribución, y posteriormente... los dueños de la marca Toyota son los mayoritarios en la representación de la marca, igualmente ellos fueron los que abrieron el mercado en este país y yo venía trabajando en mercadeo como jefe, posteriormente entró la Superintendencia de Industria y Comercio a regular todo el tema de protección al consumidor, y yo me presenté ante la gerencia y le dije "yo quiero manejar esa área". Generamos esa área, esa área creció y ahí empezamos a manejar todo lo que es el indicador de satisfacción, le veníamos reportando a TMC, como a la planta aquí en Colombia, y ya después la gerencia me llamó nuevamente y me dijo... ahí hubo un cambio de gerencias, cambió el anterior gerente que venía, llegó el nuevo y ahí me llamaron para mercadeo.

Retomé nuevamente el área de mercadeo, pero ahí llegué con mercadeo relacional y me enfoqué como más a relacional, entonces buscaron de la parte de mercadeo masivo otra persona, esa persona no, no funcionó... esta empresa tiene una característica muy particular y es que es familiar, y creo que es algo que tienen que considerar ustedes dentro del análisis, porque las empresas familiares son bastante particulares dentro del desempeño de la empresa privada, distintas a las... en donde tiene una injerencia mayor el distribuidor de fuera; eso hizo que la persona que hacía mercadeo masivo no funcionara, entonces la gerencia me llamó nuevamente para que me encargara de ese mercadeo, y en este momento manejo mercadeo masivo, mercadeo relacional y mercadeo digital, ya como gerente de marketing ya llevo como seis, siete años en ese tema.

**Entrevistador:** Y tu cargo actual es gerente de marketing para Distoyota Colombia. Ah bueno, perfecto. Entonces ya partiendo de eso y de la experiencia que has logrado tener en gerencia de mercadeo, ¿cómo podrías conceptualizar lo que sería el liderazgo en ese contexto?

**Participante M:** Yo creo que el liderazgo, el liderazgo tu lo vas adquiriendo y lo vas formando en la medida en que te vas desempeñando en diferentes cargos, en la medida en que tu vas llenándote de tareas adicionales y vas haciendo un requerimiento adicional de personas a tu cargo, a ti te van formando y tu vas buscando la persona requerida para cada uno de los cargos. El liderazgo en el área de mercadeo tiene que ser un poco más dinámico, creativo, abierto, no tan radical ni tan directriz, con procesos marcados, porque en mercadeo tu tienes que darte la oportunidad de permitir que tu gente te aporte con temas novedosos, trabajar con gente, en mi cargo yo prefiero trabajar con gente bastante joven, porque ustedes vienen con un chip un poco más observador y más dinámico en cuanto al aporte de ideas, de actividades, de necesidades que tengamos que desarrollar en cada una de las tareas.

Yo soy participativa, mi gente participa conmigo todo el tiempo, soy acompañante, pero permitiendo que cada uno de mis subalternos puedan aportar y generar propuestas interesantes que sean avaladas y seguidas por mí.

**Entrevistador:** ¿Y qué capacidades propiamente de liderazgo, además pues de lo que nos acabas de mencionar, has logrado como reforzar o afianzar en ese proceso?

**Participante M:** Yo creo que dentro de este proceso de liderazgo uno tiene que generar confianza, tiene que generar seguridad y tiene que dar resultados, definitivamente los resultados son los que te miden y te califican si eres lo suficientemente directriz para continuar con una tarea. El liderazgo yo diría que uno lo tiene que marcar por diferentes tópicos, hay un liderazgo, primero creativo del que te hablaba, el emocional, pero también hay uno que es matemático, tu definitivamente tienes que tener un conocimiento de razones y de cosas financieras para poder manejar presupuestos que, en mi caso, manejo presupuestos de 8.000.000.000.000 (ocho mil millones), donde tienes que sentarte a negociar con medios, entonces tienes que ser negociadora, tienes que saber proponer y lograr sacar las mejores tarifas, para poder obtener los mejores resultados.

Dentro de lo que yo he desarrollado y de lo que aprendí de mi jefe inicial, inicial, fue ese nivel de negociación, y creo que es el punto más fuerte mío, porque ha hecho que sea lo suficientemente eficiente en recursos para obtener participación, poder lograr un *top of mind* de mi marca, para que la gente me identifique y con versiones perfectamente racionales.

**Entrevistador:** Y en ese proceso, además de trabajar con gente joven, pues me imagino, uno trabaja con ambos sexos, casi equitativamente. ¿Qué diferencias puedes tu observar entre el liderazgo que pueden ejercer los hombres y que pueden ejercer las mujeres?

**Participante M:** Si, si, es clave, mira, yo tengo un equipo, yo creo que tengo más género femenino que masculino, con las mujeres logro un poco más de seguimiento, continuidad y control de todas las actividades, nosotros hacemos muchos eventos, tenemos que desarrollar eventos para llevar vehículos a exhibición, para invitar a mis clientes a determinadas actividades, y las mujeres son mucho más seguidoras.

El hombre es mucho más –y en la parte, en el sector en que yo estoy–, el hombre tiene una capacidad mayor para aprender de vehículos, de desempeño, de especificaciones, que las mujeres no lo tenemos; entonces ese equilibrio hace que mi equipo sea muy complementario y además en todo lo que es montaje de ferias, salón del automóvil, que para nosotros es una de las tareas más grandes, ellos son los que están mucho más dispuestos para mover, para ubicar, y nosotras somos, o yo, les doy la directriz de dónde tenemos que dejar vehículos, a dónde tenemos que llevar, proponer todos los proveedores, que nos digan qué tipo de diseños van a hacer. Las mujeres me dan el toquecito chévere, son las seguidoras.

**Entrevistador:** ¿puedes profundizar un poco en los hombres como líderes y las mujeres como líderes? ¿Qué diferencia podrías ver?

**Participante M:** Yo diría que el hombre, el hombre es más directriz y estratégico en la parte... en la parte general. La mujer es estratégica, es implementadora y es seguidora, yo creo que la mujer logra tener tres elementos que el hombre lo hace, pero no lo hace en el nivel de detalle que lo hace una mujer. La mujer llega a controlar detallitos que el hombre definitivamente dio la orden, lo dirigió y dijo “se tiene que hacer así”, pero cuando ya la mujer lo toma, ya toma muchas más

variables de análisis, yo pienso que es un poco más analítica, sin decir que el hombre no lo sea, el hombre también lo tiene que hacer, solamente que la mujer va a un nivel un poco más de detalle y de control.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto al relacionarse laboralmente con ambos, cómo manejas esa diferencia?

**Participante M:** Yo diría que esa pregunta sería más fácil para el subalterno, para preguntar cómo siente la mujer líder, o cómo siente el jefe líder. Desde mi tipo de liderazgo, realmente llevo una buena relación con ambos géneros y ellos a su vez se sienten a gusto. El hombre al principio presenta un poquito como de... de “ush me toca una jefe mujer”, pero yo creo que eso se ha borrado mucho, ya ese tema no está tan, tan segmentado.

**Entrevistadora:** Pero, digamos con personas como de tu mismo nivel, ¿cómo qué diferencias ves?

**Participante M:** Ah bueno, ahí sí las noto; sí, sí, sí, sí hay diferencias. Por ejemplo con los gerentes de posventa, el gerente de posventa tiene que manejar toda la parte de taller, tiene que manejar operarios, entonces ellos son muchísimo más fuertes y tienen un liderazgo mucho más marcado en fuerza, no tanto en razonamiento, y los entiendo perfectamente, aunque por ejemplo en el taller tenemos... de toda la planta de taller el 99% son hombres, pero hay mujeres, hay una o dos. El hombre cuando –y me voy más al lado del cliente- cuando llega y es recepcionado por una mujer, genera un poquito como de desconfianza, de “esta niña por qué?... pero ella sí sabrá?, si tiene el conocimiento o no?”. En el caso de cuando estamos en alguna reunión gerencial, los niveles se equiparan, o sea tengo tanta participación yo como la tiene el hombre. Encuentro diferencias ya a un nivel más económico, yo creo que todavía estamos en un país en donde hay preferencias salariales en cuanto al género, el hombre es mejor remunerado que la mujer indudablemente, con unas cargas de trabajo iguales y con responsabilidades iguales, pero el hombre tiene una diferencia.

**Entrevistador:** Me cuentas entonces, volviendo al tema de la formación, que hiciste economía en El Rosario y en Monterrey el posgrado en administración ¿Esa formación académica, qué papel podrías decir que ha tenido en tu desarrollo como líder?

**Participante M:** Total, definitivamente uno sale de la universidad ya formado, uno en la universidad ya empieza a tener y a perfilarse con el liderazgo que uno tiene, yo creo que el liderazgo es... yo no diría que es tan enseñado y tan... tan dirigido, el liderazgo tú lo empiezas a tener y a formar en la medida en que tú te vas desarrollando profesionalmente.

**Entrevistadora:** ¿Tú consideras que es más algo, digamos desde que tú escoges qué quieres ser, o sea tu carrera en la universidad, o desde más pequeña, digamos desde el colegio tú podrías empezar a desarrollar esas características?

**Participante M:** Yo no sé, en mi caso no fue tan desde chiquita, yo creo que yo lo entendí y lo empecé a retomar cuando empecé a ganar terreno y poder, digámoslo que sí, en la medida en que tú vas ganando autoridad y vas ganando reconocimiento y confianza, tu liderazgo se va empoderando. Lo puedes tener guardadito, pero realmente él se dispara en la medida en que tú te vas formando profesionalmente, en la medida en que vas desarrollando cargos, en la medida en que vas teniendo personas a cargo y tienes que interactuar con personas a nivel, incluso con un nivel superior, tú ya empiezas a empoderarte y a tener un liderazgo muy definido.

**Entrevistador:** A propósito de eso entonces, ¿hay alguna situación particular que tu pudieras relatar, que hayas dicho como “esto me ayudó a desarrollar habilidades de liderazgo”?

**Participante M:** Yo creo que la experiencia en la universidad y cuando uno sale a su primer trabajo, ahí yo creo que se dispara algo, porque en la universidad tu tienes algún tipo de liderazgo, pero ese es el liderazgo que es peleado entre tus compañeros y hay alguien que sobresale indudablemente; está el hombre que llama y dice “no, tenemos que hacer la reunión de no se qué” o el otro que propone, pero yo pienso que la formación, la salida al exterior es clave, o sea, ese momento de uno poder sentirse independiente, de poder tomar decisiones uno individualmente, porque finalmente uno cuando está en la universidad está muy con su papá y mamá, y como que va acompañadito, pero cuando ya tu estás solo, ahí esa experiencia yo pienso que es muy, muy importante para uno como abrirse y encontrar sus habilidades en temas de liderazgo.

**Entrevistador:** ¿Y tu piensas, volviendo al tema del desarrollo del liderazgo, que el liderazgo sea algo que pueda ser adquirido de forma hereditaria, de generación en generación?

**Participante M:** Yo no creo, yo no creo. Por ejemplo te voy a decir algo, los dueños de Distoyota son una familia alemana con un tema de liderazgo muy, muy... yo diría que de liderazgo como de autoridad porque es muy marcado, y su misma, sus mismos orígenes los marcan como fuertes, él tiene dos hijos y una de sus hijas pues “chao, te vi”, no es la líder, y el otro hijo es un seguidor, no es líder, entonces yo no creo que eso sea heredado ni entregado, eso es ganado y eso es adquirido con el desempeño profesional que vayas teniendo en tu vida.

**Entrevistador:** Interesante... ¿Cómo podría una empresa entonces, propiciar que sus miembros desarrollaran liderazgo, o cómo lo haces tu en tu empresa?

**Participante M:** Eso es bien importante. Con mis pupilos yo trato de desarrollar liderazgos y eso tu lo vas encontrando con las habilidades que va teniendo cada uno. Tenía el ejemplo de una niña que trabajaba con la parte de mercadeo relacional bajo un jefe, y era una niña opacada, guardada, que no se veía; viéndole yo que tenía habilidades, la moví para la parte de coordinación de mercadeo, apoyo a sucursales, con gerentes, donde ella tenía que hablar con el gerente dueño de un concesionario, y donde tiene autonomía y autoridad, y la cambié de área; esta niña se disparó, se disparó. Entonces, hay tareas donde yo diría también que la jefatura tiene que ver mucho, si el jefe te permite, si te da la posibilidad de abrirte, tu empiezas a formarte y a salir, pero si tienes un jefe que te deja guardadita y que no permite que brilles, no hay la posibilidad de desarrollar cosas, ella tenía un liderazgo guardado.

**Entrevistadora:** ¿Tú crees que el liderazgo en estos casos es más exclusivo de los cargos jerárquicamente más altos?

**Participante M:** No, no, no, no, tengo otras personas, te voy a contar, anfitrionas las llamo yo, que son las niñas que reciben al cliente cuando ingresa en sala, que es una niña muy bonita, con una sonrisa y esto, y le da como una bienvenida al cliente para que pueda asignarlo a un asesor. Cuando yo me siento con estas niñas les digo: “su trabajo puede ser lo más chiquito, o puede ser muy importante, pero esa importancia se la das tú”. Y he encontrado niñas con un liderazgo solamente recepcionando clientes, que no es el nivel del cargo que tengan, no, es la actitud y la dominancia que le da a la tarea que desarrolle dentro de la actividad que tenga.

**Entrevistador:** Por tratarse de una multinacional, pues como Toyota y como Distoyota, me imagino yo que tu tienes que establecer relaciones laborales, pues no solamente con alemanes, sino también con japoneses... ¿Entonces, cómo pueden cambiar las formas de relacionarse al trabajar y al hacer negocios con gente que es de otras culturas y de otros países?

**Participante M:** Si, esa es una pregunta bien chévere, porque yo creo que depende de dónde son las personas con las que vas a interactuar. Con un alemán, él por ser el dueño, es un alemán impositivo, directriz, pero con el que tú le propones con respaldo y te aprueba situaciones; con los japoneses las negociaciones son muy diferentes, el japonés es una persona que, o sea, nosotros estamos muy acostumbrados a cómo es tu gestualidad, cómo hablas tu con tus ojos, con tus manos, con tu boca, con todo; el japonés es plano. Entonces las relaciones con los japoneses y el establecimiento de liderazgo con ellos es muy... muy diferente al que puedes tu plantear con otro tipo de personas, igual para los japoneses las respuestas dependen del nivel del cargo; el japonés cuando se enfrenta con mujer, a pesar de que son... por Dios, son espectaculares, las mujeres están en cargos menores, la mujer nunca la encuentran en el nivel de cargo superior. Entonces el japonés siempre pone como su resistencia, y las negociaciones con ellos no son fáciles, son difíciles primero por el lenguaje, igual pues ellos hablan inglés, pero la comunicación es concreta y limitada, mientras que uno trata de hablar un poco más, de dar más razones, de dar más explicaciones, ellos toman la información, la guardan y la pasan a su nivel superior para que el nivel superior decida o uno más arriba.

**Entrevistador:** Hablando también de las relaciones, ya en un entorno más próximo, ¿tú cómo percibes que los comportamientos y las actitudes que tu tienes en el entorno laboral, influyen en los comportamientos y en las actitudes de las personas a tu cargo y de las personas de tu mismo nivel?

**Participante M:** Sí, sí, si todo, o sea yo he formado gente muy a mi semejanza, es claro, indudablemente se encuentra uno con temperamentos más fuertes, tengo una jefe de *contact center* que es una mujer impositiva, radical, y cuando va a solicitar algo a un equivalente de ella, lo impone, y uno “bueno espérese”, y ya ha ido entendiendo un poco, por la cultura de la compañía. Ese es otro factor que yo creo que hay que considerar dentro de la formación de un liderazgo, que tu te formas dentro de un ambiente, y tu sabes hasta donde llegas o hasta donde no puedes llegar, dependiendo del ambiente y la... si, del ambiente laboral que haya. Cuando llegan temperamentos muy dominantes y muy impositivos, rayan dentro de la compañía y ellos solitos se van, o sea, la misma compañía, el mismo mundo los rechaza y ellos van buscando otro ámbito, pero definitivamente uno forma con el liderazgo que uno tiene.

**Entrevistador:** ¿Pero cómo es ese proceso de formar con el liderazgo propio que tu me cuentas?

**Participante M:** Yo creo que es como aprende uno de chiquito, primero mirando qué hace el de arriba, cómo lo maneja, y uno se va adaptando a ese sistema, yo pienso que es muy de enseñanza y observación, y también de cómo uno los va dirigiendo, ellos también van como asimilando ese tipo de perfil y a su vez lo replican, a su vez lo replican hacia abajo.



**Entrevistadora:** Me parece interesante lo que dijiste, que digamos el liderazgo también se forma dependiendo de la cultura, digamos empresarial, entonces digamos que ¿tu pensarías que si estuvieras en otra empresa, con un tipo de cultura diferente, tendrías un liderazgo diferente?

**Participante M:** Completamente distinto, o mi liderazgo, si no se ajusta a ese tipo de empresa, me hubiera salido de ahí.

**Entrevistadora:** Entonces, digamos que lo ves como algo que se adapta a las diferentes situaciones

**Participante M:** Si, indudablemente las situaciones y el ambiente de la empresa hacen que tu te ajustes a un liderazgo. Por ejemplo, en el caso de Distoyota, es paternalista pero es normativo completo, entonces tu de alguna manera te vuelves normativo, y la norma hace que se tenga que cumplir procesos, procedimientos etc, etc.

**Entrevistador:** Me imagino que, pues por tener cargo gerencial, y en un área pues que es creativa, como el marketing, tienes que trabajar con grupos en algún momento, entonces ¿nos puedes hablar de alguna experiencia que hayas tenido, en la que se muestre cómo trabajas tu con grupos, qué variables tienes en cuenta?

**Participante M:** Bueno nosotros, dentro del rol y el desempeño normal de la actividad nuestra, nosotros tenemos una tarde o tratamos de coger unas dos horas en la semana o en el mes, porque a veces el día ya no lo permite, donde nos sentamos a *relax*; “camine nos sentamos, nos tomamos una cerveza, o camine salimos a McDonald’s, nos comemos un helado, y como que abrimos el espacio para generar nuevas cosas, porque cuando tu estás en el día a día, no se permite ese tema, entonces hemos tratado en lo posible de reunirnos, hacer como lluvia de ideas, como hacer algo de creatividad “¿y tu qué piensas hacer?, no, a mi se me ocurrió tal cosa”, y ocasionalmente involucramos a la gente de la agencia, con la agencia trabajamos muy de la mano, porque ellos son, pues son los creativos reales, que son los que hacen las propuestas de todas las necesidades que uno les requiere, y es como esa tarea que hacemos, o sea, tratamos de tener una reunión donde nos olvidamos de que yo soy la jefe, y ahí a uno también esas actividades le sirven muchísimo para identificar cual es el que está sobresaliendo.

**Entrevistadora:** ¿Tú como qué estrategias o qué factores dirías que implementas tú al manejar grupos de personas, qué te lo facilita?

**Participante M:** La estrategia que hago es: Un tema central; y con este tema central busquemos qué se nos ocurre hacer, miremos qué está pasando con la marca en este momento, vemos a la competencia y cada uno tiene que tener una información clara de cuáles son mis competidores, qué está vendiendo cada uno. Entonces mi estrategia ahí es de conocimiento de qué es lo que hay en el mercado, cómo estamos nosotros en ese mercado, y desde ahí empezamos como a inventarnos, por decirlo de esa manera, propuestas e ideas para poder implementar.

Parte de una de las tareas que he puesto, y de los temas específicos que hemos puesto: nos tenemos que crear un producto que genere algún ingreso a la compañía. Entonces de una de esas actividades salió los cursos de 4x4, nosotros damos cursos de 4x4 a los clientes porque es mucho el desconocimiento de alguien que compra un 4x4 y no tiene ni idea de cómo lo maneja, entonces de ahí salió, en este momento lo cobramos, tenemos recursos que hacen que los cursos

que hagamos se auto sustenten por ellos mismos. De otra de esas propuestas salió la *tarjeta yo*, es una tarjeta que le entregamos a los clientes para que tengan unos beneficios, entre comillas beneficios, que son internamente tiene que comprar algo y tiene un beneficio de lo que compre al interior, entonces eso es más o menos como las propuestas o las estrategias que trato de hacer para generar...

Siempre trato de que lo que proponamos tenga alguna viabilidad económica y de tiempo, a veces nos salen muchas, muchas ideas, entonces tenemos también como un plancito, como una matriz en que validamos la viabilidad, lo que te acabo de decir, cuales son las ideas que son más fácilmente ejecutables, qué costos tienen y cómo las podemos montar.

Algo que también les he enseñado o los he dirigido es, y en los trabajos este si es un consejo para ustedes, siempre hay que meter goles, goles chiquitos, pero siempre hay que mostrar goles para que la gerencia vea que tu estás haciendo actividades, y esa es una enseñanza de los japoneses, los japoneses enseñan “trabaja en pequeño para lograr cosas grandes” siempre tienes que proponer una meta muy grandota, pero arrancar con goles chiquitos, yo pienso que eso, unido a la parte presupuestal, ha sido otro de mis logros dentro del liderazgo.

**Entrevistador:** ¿Esa cercanía de la que me hablabas, que uno puede llegar a tener con el empleado, ese conocimiento incluso informal el uno con el otro, qué papel juega en el momento de sentarse en la sala de juntas a trabajar dentro de un equipo?

**Participante M:** ¿Sabes qué?, se logra compromiso, se logra compromiso y se logra confianza, ese compromiso y esa confianza hacen que, cuando uno se sienta en la junta, uno les muestre el equipo que tiene, primero lo importante que es, y que a través de ellos es que uno logra presentar resultados ante un reunión o ante una gerencia. Yo pienso que es más el compromiso que uno logra a través de ese tipo de relacionamiento informal. Y por ejemplo, en el caso nosotros del montaje del salón del automóvil, éste es un montaje que arranca el 19 de noviembre, que está próximo para hacerlo, pero nosotros estamos metidos de lleno, en el montaje estamos haz de cuenta desde las 7 hasta las 10, once de la noche y mi gente jamás de dice “oiga, ¿me van a pagar horas extra?, ¿me va a dar un día libre?”. No, estamos ahí trabajando todos, porque a su vez en otros momentos yo también soy elástica con ellos, “que necesito llevar mi niño al médico” – Listo vete, no hay problema, “que necesito una tarde porque me voy...” –Váyase, no hay rollo, pero después ellos también nos retribuyen de la misma manera.

**Entrevistador:** Pasando ya más un poco a la selección que pueda llegar a hacer la empresa, ¿tu consideras que tener un contacto previo con personas conocidas que estén ya vinculadas dentro de la empresa, puede favorecer el que uno ingrese?

**Participante M:** Si. Si, pero en mi caso yo no lo he tomado como una ventaja frente a un externo. Con este sector automotor, nosotros tratamos de, y nos rotamos mucho entre las marcas, uno va rotando entre las marcas, yo inicialmente trabajé en General Motors y después pasé a Toyota, y cuando uno busca una persona que va a reemplazar algún cargo específico, yo trato de buscar más gente de afuera que de adentro. ¿Por qué razón? Porque la gente que está adentro ya tiene

algún tipo de... de cultura viciosa, por decirlo, pero en el buen término, viene ya con una serie de prejuizamientos sobre un determinado trabajo, contrario al que llegó nuevo y viene a implementar y a entregar mucho más conocimiento. También la formación de los que están adentro tampoco clasifica mucho para los requerimientos del área.

**Entrevistador:** ¿Cómo describirías tu la evolución o el desarrollo que han tenido las relaciones con los compañeros de trabajo desde que ingresaste a la empresa hasta ahora?

**Participante M:** Yo creo que ha sido, ha sido como... ha sido como creciente, ha sido, a pesar de que se forman diferencias, tu encuentras de pronto un liderazgo de algún *partner* en el equipo equivalente a ti con el que tu no compartes, pero igual dentro de las actividades pues tienes que trabajar con él y de alguna manera tolerar determinadas actitudes o acciones que haga que no están de acuerdo contigo, pero parte del liderazgo de uno es poder permitirse eso, o sea, “no comparto contigo, pero tengo que trabajar contigo”, entonces se pueden sacar cosas buenas.

**Entrevistadora:** ¿Tu crees que de pronto, el hecho de mantener buenas relaciones dentro de la empresa, favorezca a que tu asciendas?

**Participante M:** Si tiene que ver, si tiene que ver, definitivamente. Si tu no tienes una buena relación con el dueño o con el jefe gerente general, pues definitivamente no te van a considerar en algún momento. Eso no quiere decir que tengas que ser siempre consentidora de lo que opine o lo que piense el dueño o el gerente, yo creo que parte del ganar de uno es que en una reunión levante la mano para decir “yo no estoy de acuerdo contigo, con lo que tu dices por esto, por esto y por esto”, y esto es otro ganar, que hace que tu también obtengas jerarquía dentro de una compañía.

**Entrevistador:** ¿De qué crees tu que depende que una persona se adapte a un cargo gerencial, y cómo fue para ti esta adaptación cuando llegaste a los cargos de gerencia?

**Participante M:** Yo digo que la cultura empresarial es clave. O sea, cada empresa tiene un tipo de cultura, cuando tú entras a esa empresa y tu ves que esa cultura de alguna manera es compatible contigo, tu creces; cuando tu encuentras que definitivamente ahí no hay nada que hacer, te estancaste, te estancaste, o sea, la cultura empresarial es clave.

Yo no me imagino cómo son los liderazgos de las empresas públicas, un gerente de allá... son gerencias que asienten porque si opinas distinto pues te sacó, llegó el nuevo y te trajo otro personaje, yo creo que la gran ganancia que tiene uno trabajando en empresa privada, es que te das el permiso de elegir dónde quieres trabajar, y yo creo que ese es como el gusto que tienes tú que buscar más adelante, y no adaptarte a algo con lo cual tu no estás compartiendo, porque se te hace la vida cuadritos y resulta que no, hay que disfrutárselo.

**Entrevistador:** ¿Y en tu caso particular cómo fue el proceso de adaptarse al cargo al llegar a ser gerente?

**Participante M:** Yo tuve una gran ventaja y es que, cuando yo entré a trabajar a Distoyota, me recibió y, de alguna manera, mi jefe era el dueño, entonces lo conocí perfectamente y cuando ya lo conocí, ya se cómo lo tengo que manejar, ya se como qué le gusta, qué no le gusta... y los gerentes que fueron llegando, de alguna manera también tenían esa ventaja, entonces para mi eso fue una comodidad, sí, fue súper cómodo.

**Entrevistador:** ¿En qué forma percibes tú que tus opiniones y tus ideas son percibidas por las personas con las que tu trabajas y por las personas a tu cargo en Distoyota?

**Participante M:** ¿Sabes cómo lo hago? Cuando tengo una idea o tengo una propuesta, la empiezo a desarrollar y la empiezo a ejecutar, cuando ya la presento ante la gerencia, ya va adelantadita, entonces ya, lo que te decía antes, con los golecitos y los resultados que voy presentando, se vende sola, absolutamente sola. Hay ideas que no son aprobadas, indudablemente, cosa que también me genera el estrés de “por qué no la aprobaron si esta era una propuesta buena”, y como que no me doy a torcer, como que la dejo guardadita un rato y después vuelvo e insisto y... allá me dicen que soy reiterativa, perseguidora, cansona, pero cuando veo que tiene una viabilidad, reitero y vuelvo y la propongo.

**Entrevistador:** ¿Cómo ha cambiado el nivel de dificultad del trabajo a lo largo de tu carrera y de tu gerencia en Distoyota?

**Participante M:** Bueno yo creo que... al principio era difícil, al principio no es fácil, o sea, cuando a uno le entregan un cargo y tu ves que no te permiten, que no te dejan, como que te enredas y no haces logros, pero insisto, en la medida en que tu respondes y das resultados, el resto se te va dando fácil. Entonces ya en este momento para mí es muy sencillo tomar decisiones, puedo tomar decisiones, nosotros hacemos con los medios unas negociaciones de preventa, lo llama el tiempo, lo llaman la mayoría de los medios, donde yo tomo decisiones yo sola de la inversión que voy a hacer y no me es cuestionada porque muestro cuales son los ahorros y los beneficios que se consiguen en esta materia, que son presupuestos muy grandes

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a los métodos de trabajo, eso cómo ha cambiado a lo largo de la estadía?

**Participante M:** Bueno, yo creo que al principio era menos gerencial y más operativa, al principio uno no logra ese rompimiento fácil, uno como que quiere hacer todo porque no confía y no delega pero, en la medida que va pasando el tiempo, ya entiendes que tengo que hacer menos operativamente y tomar más cosas estratégicas, entonces ya uno se voltea fácilmente, ya primero la planeación, la estrategia, a dónde vamos a dirigirnos, qué tenemos que hacer, tú tienes que irte por este lado, tú por el otro, ya el resto es acompañamiento.

**Entrevistador:** ¿Qué papel juegan, finalmente, la efectividad y el rendimiento en la gestión para que un gerente sea reconocido como líder?

**Participante M:** Todo, todo, toda la efectividad de lo que tu haces tiene que tener resultados, sino no funcionas. Un gerente de ventas, un gerente de ventas donde tenga un objetivo para que un determinado concesionario o zona del país tenga que cumplir determinada meta y no lo logre, pues perdió el año. O sea, los resultados son claves, yo pienso que es la unidad de medida de cualquier gerencia y de cualquier gerente, un gerente general donde muestre que los resultados del *PG* no son favorables, pues “hasta luego, usted no me sirve, yo necesito a alguien aquí que me empiece a generar utilidades”, y yo creo que el éxito de una gerencia general es que tenga en los cargos a las personas que son y que complemente muchas cosas que de pronto él no tiene, que es otra de las cosas que para mí han sido claves, dentro de mi grupo y mi equipo yo tengo debilidades y yo creo que parte del liderazgo es identificar cuales son para conseguir las personas

que complementen parte de en lo que tu no eres bueno... y en eso hay que conseguir gente buena para poder uno complementar la deficiencia que uno tenga.

**Entrevistadora:** Y digamos, yo quisiera terminar con una pregunta para ti, y es ¿Tú consideras que cualquier persona puede llegar a ser líder, o digamos, que hay ciertas personas que tienen ciertas habilidades o características que las favorecen?

**Participante M:** Yo creo que la diferencia en las tareas está marcada por generaciones, o sea, el que es líder sobresale solito, él se va mostrando y mostrando y va saliendo, y dentro del mismo equipo que uno tiene lo va notando, dentro de mi equipo por ejemplo, yo ya se cual es el que lleva la batuta, en cambio se, el que es como quedadito, y yo a veces me siento con él y le digo: “bueno, usted ya tiene que empezar a tomar decisiones y empezar a arriesgarse porque aquí este le está cogiendo ventaja”. Definitivamente hay diferencias, no todos somos líderes. No todos.

**Entrevistador:** Patricia, muchísimas gracias por tu participación, nos has sido de gran ayuda, recuerda que puedes pedir retroalimentación sobre esta investigación en cualquier momento, Manuela y yo vamos a estar en contacto para mostrarte los resultados y el manejo de la información que nos acabas de dar, y de nuevo muchísimas gracias, entonces estamos en contacto y muy agradecidos.

**Participante M:** O.K, yo les agradezco a ustedes el haberme considerado, creo que estos trabajos de universidad son los pilares para cosas más grandes, no solamente es hacer una tesis por investigación y por obtener un resultado, sino yo creo que ese tema que ustedes plantearon hace que valga la pena seguir mirando y validando cosas o supuestos que ustedes hayan propuesto dentro de la tesis. Los felicito, muchas gracias.

**Anexo 7:** Transcripción de la entrevista al participante H

**Entrevistadora:** Entonces primero como para contextualizarnos un poco, que nos cuentes como de tu vida en general, tu nombre y como ha sido tu recorrido profesional.

**Participante:** Ok. Pues bueno, buenas noches. Mi nombre es Edgar Ramírez Martínez, actualmente me desempeño como vicepresidente de planeación e innovación para Sudamérica y el Caribe en la Empresa Cemex. En cuanto a la pregunta pues nada, comenzar por decirles que pues prácticamente yo estoy trabajando desde la edad de los 18 años. Podría comentarles que pues el primer trabajo que tuve fue en un Banco que hoy en día se llama el Banco Santander, que para esa época se llamaba el Banco Comercial Antioqueño. Ahí empecé mis primeras facetas como empleado en las cuales pues para ese momento tuve un cargo que se denominaba en ese momento visador de cuentas corrientes. Que era básicamente un cargo muy sencillo que hoy en día pues con todo el avance tecnológico, de sistemas y de procesos que han tenido las diferentes instituciones financieras pues es un cargo que prácticamente se hace online y no se hace como tal en los bancos. Y básicamente pues consistía en tener que visar o autorizar todos los cheques que se cobraban en la entidad bancaria, en esa oficina bancaria, en donde se constataba que pues indudablemente los cheques tuvieran fondos, correspondiesen las firmas, que las chequeras fuesen del clientes del cual se estaba librando el cheque, indudablemente que no tuviera ordenes de no pago y se hacia a la par de todo esto una especie digamos de cierre diario.

Después de eso pues tuve la oportunidad de trabajar en una compañía de seguros. Una compañía agrícola de seguros, donde tuve la oportunidad de ser Director de siniestros o reclamaciones que era básicamente pues digamos gestionar todo lo que tenia que ver con los trámites cuando algún asegurado por parte de la compañía pues tenia digamos una calamidad o un siniestro, vuelvo y gracia temas como perdidas parciales o totales de vehículos, temas de siniestro de pólizas de vida o de temas de pólizas de medicina. Y de ahí, tuve la oportunidad de trabajar en el banco popular donde me desempeñe como Director regional en el área de mercadeo, en donde básicamente la funciona en ese momento pues teníamos cobertura sobre 8 oficinas que estaban en los departamentos del Tolima, Huila y Caquetá y básicamente pues ahí la función tenía que ver con todo lo que era el entendimiento de las necesidades que tenían para ese momento los clientes del Banco Popular y a luz de ese entendimiento pues diseñar digamos programas de lealtad , programas que de una u otra manera hiciesen que fuésemos el banco preferido en ese momento por todos los clientes que eran activos del sector financiero como tal.

Después de eso tuve la oportunidad de prácticamente arrancar de cero una oficina de corredores de bolsa donde pues tuve la oportunidad de ser lo que era la parte del corretaje de valores , tuve la oportunidad de desempeñarme dentro de lo que son actividades relacionadas con banca de inversión , valorización de compañías , *product finance*, y ahí pues después de eso eh me vincule con cementos diamante donde pues prácticamente inicie con una actividad que era bien particular, porque si bien es cierto, este el cargo se llamaba asistente de presidencia , básicamente pues para ese momento pues el presidente de operaciones de la compañía lo q buscaba era que de una manera muy practica y para el poder digamos mantener lo que era su

cultura de trabajo, lo que hacia era que siempre mantenía un asistente al cual el formaba directamente que era la carta de reemplazo para cualquier de sus directores de frentes subsidiarias que tuviera dentro del grupo de cementos diamante. Ahí pues la verdad pues tuve la oportunidad estando en este cargo de liderar un proyecto en el cual buscamos nosotros una transformación en ese momento del grupo diamante , porque no era solamente la cementera también se tenía pues una transportadora una comercializadora , una compañía de financiamiento comercial, una fundación , una entidad de investigación y desarrollo y pues tuve la oportunidad directamente con el equipo de consultoría de la IBM digamos hacer un trabajo de 3 meses en cual llegamos a unas conclusiones muy importantes y era que para poder potenciar el crecimiento del grupo cementos diamante de esa época , eh pues llegamos a un planteamiento de una nueva estructura organizacional donde se abarcaba pues dimensiones desde el punto de vista de lo que eran los procesos de negocios de la compañía, todo lo que era el tema comercial, todo lo que tenia que ver indudablemente con temas de innovación y pues entregando digamos ese trabajo para ese momento fue cuando fuimos comprados por parte de la multinacional Cemex. En ese momento pues Cemex pues compra cementos diamante, compra a cementos Samper que eran dos compañías que estaban listadas en la bolsa Colombiana. Se hace una integración por parte de las dos compañías para dar nacimiento a lo que es hoy por hoy Cemex Colombia, y ahí en ese momento luego de la compra pues tuve la oportunidad de ser este Gerente de Mercados y capitales donde básicamente era todo lo relacionado con buscar fondeos en Colombia para poder financiar todo los proyectos y todos los tema de capital de la compañía donde pues era todo el tema de adquisición de créditos, emisiones de bonos, emisiones de papeles comerciales. De ahí pues pase a ser el Director financiero de la compañía , siendo el director financiero pues obviamente desde el punto de vista de finanzas pues tuve la oportunidad de hacer cosas mucho mas ambiciosas en cuanto a lo que es la estructuración de créditos sindicados ya con bancos internacionales , de ahí pues tuve la oportunidad de liderar varios proyectos ya dentro de la multinacional Cemex en donde hice diferentes eh y formé parte y lidere equipos de (... min 8:30) donde pues tuve la oportunidad de ver compañías posibles candidatas a ser compradas por nosotros en el Asia, tuve la oportunidad de estar en (...) en Malasia , en Japón en Singapur, en la misma India eh en Puerto Rico, en donde ahí estuve por espacio de 7 meses estuve participando en un PMI que es un (*post merge integration*) que fue una compañía que compramos , eh estando ahí fui nombrado vicepresidente de planeación para la operación de Cemex Colombia ahí estuve por un tiempo , luego me fui para Venezuela donde tuve la oportunidad de ser Vicepresidente de planeación para la región de Sudamérica y Caribe donde me desempeñe por alrededor de unos 5 años . De ahí tuve la oportunidad irme a ser cabeza o Country Manager para Croacia o regresar nuevamente a la vicepresidencia de Colombia y tomé la decisión de regresar a la vicepresidencia en Colombia y hoy por hoy nuevamente pues tengo a cargo todo lo que es el tema de la planeación estratégica de Cemex en la región conformada por Sudamérica y Caribe que son mas o menos 10 países. Así a groso modo pues eso es un resumen de mis 51, 7 años que tengo hoy en día.

**Entrevistadora:** Bueno, y entonces a partir de toda esta experiencia profesional que has tenido, cómo definirías tú el liderazgo o que entiendes por liderazgo?

**Participante:** Pues mire, yo defino el liderazgo de una manera muy sencilla. Para mi el liderar es tu hacer que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer. ¿Qué quiere decir eso? , pues sencillamente mirar como uno bajo el rol de líder de una compañía induce a través de la misma modelación y a través de la articulación de las diferentes competencias que tienen los diferentes subordinados de cómo un alinea esas competencias y aprovechando pues todas esas competencias pues se crean una serie de inercias en donde la gente quiere dar lo mejor de sí desde el punto de vista laboral , porque es clarísimo que independientemente de que las compañías tengan las mejores tecnologías , los mejores productos , las mejores estructuras financieras , definitivamente lo que hace que una compañía sea totalmente diferente de otra es su recurso humano . Luego pues, en la medida en que se puede motivar , direccionar e inducir para que estas personas estén permanentemente reinventándose y dando lo mejor de sí desde el punto de vista de competencias tanto personales como profesionales pues se puede llegar a desarrollar un verdadero liderazgo y pues yo diría que es la manera como se desarrolla no solamente como individuo profesional sino también como persona pues que tiene una serie de digamos de necesidades y de convicciones personales que forman pues al fin y al cabo digamos eh un elemento integral, porque finalmente lo que estamos es pues dirigiendo personas.

**Entrevistadora:** ¿Qué capacidades crees tú que has como desarrollado a lo largo de tu carrera que te han facilitado liderar?

**Participante:** Pues mira, yo diría que lo primero que hay que tener es una actitud correcta. ¿Qué quiero decir con actitud correcta?, pues primero eh modelar con el ejemplo, tratar siempre de dar un poco mas allá de lo que son tus funciones como tal. Yo creo , porque casi siempre se han dado una de las grandes discusiones que si el líder nace o se hace, yo diría que es digamos una conjugación de las dos. Si hay líderes que efectivamente nacen y eso digamos te facilita mucho mas la tarea, si hay personas que se les presta mucho mas el liderazgo, en donde dentro de esas competencias de liderazgo está como les decía el modelar, hay un aspecto muy importante que es el tema de la comunicación, yo creo que en la medida en que se pueda comunicar claramente las ideas para que las personas puedan desarrollar sus actividades es algo muy claro. Lo otro, es que se tiene que hacer una administración del tiempo muy clara, porque en la medida en la que se sube en las diferentes organizaciones , cada vez se tiene menos tiempo, luego hay que aprovechar cada segundo que se tiene para poder impartir las instrucciones adecuadas. Lo otro es que, hay que aprender a desarrollar a la gente, con esto me refiero a de que hay que tener personas en las cuales dependiendo de las capacidades que tenga pues hay que ayudárselas a potenciar para que den lo mejor de sí, e indudablemente en algún momento tu tienes que tomar riesgos en los cuales pues tienes que darles la oportunidad a la gente para que pueda digamos ser expuestas en los diferentes niveles de la organización para que puedan ser identificadas y pues también ir generando cartas de sucesión porque tenemos que tener claro que como líderes la función no es ser los mejores y tener buenos equipos sino también ir preparando cartas de reemplazo para el futuro en la compañía o para futuras compras que se puedan hacer en el futuro.



Entonces si te resumo, entonces temas de comunicación, temas de manejo del tiempo, temas de motivación y tener pues tener pues indudablemente las metas claras frente a los individuos. Lo otro que yo les agregaría es que pues, digamos estilos de liderazgo hay varios, eh y yo pensaría que uno como líder tienen que ejercer, que me imagino que ustedes lo deben manejar muy bien, pues dependiendo de la situación o del famoso liderazgo situacional de cómo se te presenten las cosas, pues saber cambiar esos roles de los diferentes perfiles de liderazgo que se ejercen no?. Hay liderazgos como el que yo ejerzo ahorita mismo por el cargo, yo estoy en un estilo directivo, donde lo que hago es digamos darles lineamientos a mis directores y a mi gerentes para que ellos pues a partir de esto desarrollen. Pero indudablemente, dependiendo del nivel en que se encuentre uno en la pirámide organizacional, si una persona esta en el área de producción pues obviamente antes que ser directivo tiene que ser un poco mas coercitivo digamos mucho mas claro y preciso con un perfil mas de supervisor que de directivo o de perfiles conciliadores.

**Entrevistadora:** De hecho uno de los contenidos de nuestra investigación es la diferencia entre dirección y liderazgo. Tu te ves mas, ósea, entiendes bien como las diferencias y te ves mas en un papel mas de dirección que de liderazgo? O mas de liderazgo que de dirección, o las dos, o como te ves?

**Participante:** Pues yo me veo mas en un tema de liderazgo, porque dirección para mi es tu dar lineamientos pero yo veo la dirección mas como en el tema de tu dedicarte digamos a ejercer ese rol y esas funciones para las cuales la compañía te ha contratado. Ehh desde el punto de vista del liderazgo, ir más allá digamos de ese tema de esas funciones digamos tu tienes que volverte en un elemento inspirador para todo lo que es tu equipo. Tienes que permanentemente estar retando a la gente, luego ahí hay un componente llamémoslo psicológico-humanístico en el cual hace la gran diferencia entre lo que es el líder y lo que es el directivo *per se* como tal.

**Entrevistadora:** Y también, a partir de tu experiencia en las diferentes empresas, ¿que diferencias has notado entre el liderazgo ejercido por un hombre y por una mujer, como lo diferenciarías?

**Participante:** Pues yo la verdad no le veo muchas diferencias. No, yo diría que a pesar de que trabajo en una compañía Mexicana que pues que se entiende que es por corte machista y a pesar de que el 95% del top 100 de los ejecutivos son hombres, ehh yo diría que no hay diferencias digamos radicales entre un liderazgo que ejerza un hombre o el que ejerza una mujer. Yo diría que es mas personal, antes que de géneros.

**Entrevistadora:** ¿Que tiene mas que ver con la personalidad?

**Participante:** Correcto.

**Entrevistadora:** Ok, y ya pasando mas a formas de relacionarse, ¿ Que diferencias ves en el ámbito laboral cuando tienes que digamos que relacionarte o interactuar con hombre o relacionarte o interactuar con una mujer?

**Participante:** Pues mira yo creo que, ósea en el nivel que manejamos nosotros ahorita, que es los primeros niveles de organizaciones, no hay tampoco diferencia. Yo lo veo mas si miro un poquito hacia atrás de las diferentes oportunidades que he tenido en la vida de ejercer liderazgos yo creo que a medida en que uno sube en la pirámide organizacional eso va desapareciendo. De pronto cuando se esta digamos en unos niveles de jefaturas o unos niveles incluso de gerencia

media, si digamos hay unos elementos que se pueden diferenciar en cuanto al trato, pero yo creo que es mas madurez como tal de la persona en ese caso, Yo Edgar Ramírez como líder, que porque así sea que se tenga que ejercer en la vida.

**Entrevistadora:** ¿Sientes que has tenido alguna situación en tu vida que te ha permitido desarrollar ciertas capacidades de liderazgo? ¿Sea en tu vida personal o en tu vida profesional?

**Participante:** No pues yo creo que muchas, yo creo que a nivel de la vida personal y profesional, los seres humanos digamos somos, eh unos elementos desde el punto de vista del liderazgo en permanente evolución, en permanente aprendizaje porque parte incluso de las competencias que se me olvidaban ahorita del líder es el tema del aprendizaje permanente ósea, líder que se respete tiene que estar permanentemente evolucionando , estudiando, aprendiendo , yo creo que también parte de las cosas que yo también aprendí del hecho de haber estado en diferentes países es que uno como líder, cuando llega a una cultura nueva , llámese de organización o de país , uno debe entender que elemento nuevo es uno , y que uno es el que tiene que adaptarse y cambiar digamos y entender ese comportamiento ese de esas personas o ese ambiente o ese clima de trabajo como tal, y una vez lo entienda, es cuando tiene vuelvo y diga tratar de mirar como capta lo mejor de cada uno de ese individuos de ese entorno para poderlos potenciar y llegar digamos al objetivo que finalmente es para el que te dejan a ti como líder.

**Entrevistadora:** Otro aspecto que es muy interesante es la creencia de si el liderazgo puede heredarse de forma hereditaria, es decir, si por alguna razón tu familia, tus padres tuvieron algunas habilidades que se podrían identificar como liderazgo, tu crees que eso facilitaría a que tu desarrollaras las mismas capacidades?

**Participante:** Yo lo dividiría en dos partes. Yo diría que definitivamente el tema genético si tiene que ver, ósea indudablemente así como desde el punto de vista genético digamos tenemos unos genes dominantes que me potencian a mí mis mismas características físicas como persona, indudablemente en la parte psíquica del individuo pues también lo son. Luego si hay rasgos dominantes de liderazgo en un papá o en una mamá pues la probabilidad de 50-50 que tiene cuando se combinan los individuos para la segunda generación pues indudablemente si le tocan los genes que tienen que ver con el liderazgo, estoy convencido de que si le puede facilitar el tema. Ahora, si esa persona que ya viene digamos con esa herencia genética que estoy de acuerdo que si influye, pues tiene digamos la oportunidad de digamos a lo largo de la crianza ver a sus padres modelar ese tema de liderazgo pues también lo que va a hacer es que se lo va a reforzar. Como indudablemente un individuo que nace que no tenga genes digamos de liderazgo lo vea modular en su casa pues obviamente lo va a potenciar e indudablemente si a eso le pego un elemento de que pues tiene la oportunidad de estudiar carreras en las cuales pueda potenciar digamos esas competencias de liderazgo pues eso también se lo va a facilitar. Si pues pasa al mundo laboral, y en el mundo laboral pues tiene la oportunidad de dentro de ese ambiente laboral de tener cargos donde pueda ejercer roles de liderazgo, pues todo eso le va a ayudar a combinar. Luego acá la conclusión es que finalmente pues todo esto influye , pero también creo que hay un elemento muy importante que es también la decisión de tiene uno como individuo

cierto de tomar la decisión de que va a ser un buen líder que se va a comprometer y pues que va a estar en permanente evolución y capacitación pues para cada vez hacerlo mejor.

**Entrevistadora:** ¿ Tu como crees y como lo has hecho tu personalmente que una empresa puede propiciar que sus miembros desarrollen el liderazgo?, Cómo puede una empresa ayudar a eso?

**Participante:** Pues mira nosotros, y le hablo del caso mas reciente que es Cemex donde trabajo. De hecho, nosotros desde el punto de vista y en el área que yo manejo que es el área de planeación donde tiene que ver todo el tema estratégico de la compañía. Uno de las dimensiones estratégicas que nosotros manejamos porque tratamos de llevar una especie de mapa estratégico, en donde pues manejamos las 4 dimensiones de lo que son los mapas estratégicos. Siempre la primera dimensión es la dimensión del talento humano o recurso humano como le llamen las compañías y esa es la base de la pirámide sobre esa montamos todo lo que tiene que ver la dimensión de los procesos de negocios, sobre los procesos de negocio montamos lo que tiene que ver con el tema comercial, que es todo lo que tiene que ver con la inteligencia comercial el conocimiento de los clientes y el desarrollo de los productos, y sobre esa pues ya montamos la dimensión financiera que es la que hace rentable a las compañías. Entonces porque colocamos nosotros digamos el tema dentro de nuestra estrategia que es el individuo, porque dentro de esa estrategia del elemento individuo nosotros desarrollamos básicamente tres iniciativas dentro ese concepto estratégico de las personas. Una es que siempre propendemos por desarrollar el talento de nuestra gente, propendemos por eh digamos atraer y retener el mejor talento laboral del mercado e indudablemente buscamos obtener las personas mas motivadas y las personas mejor capacitada. Entonces cuando uno une esas tres iniciativas dentro de esa dimensión de recurso humano que es parte de la agenda estratégica, pues indudablemente se desarrollan un serie de programas o de planes de trabajo que tienen q ver con la formación de los diferentes individuos de la organización y pues indudablemente dentro de eso buscamos nosotros dar capacitación pues de acuerdo al nivel gerencial. A parte de eso , pues si nos cuidamos mucho de que vayan ascendiendo pues las personas que mayor talento tienen para ejercer el liderazgo y es por eso que una vez al año nosotros hacemos una calificación de lo que llamamos *talent review*, que simplemente lo q hacemos es tener casi que listo al menos una carta de sucesión para los puestos claves de la organización, es una calificación que nosotros hacemos anualmente a nivel del *board* del comité directivo, en donde pues en consenso definimos cuales son las personas calificadas desde dos dimensiones. Una que tiene que ver con la parte del logro de los resultados que se le ponen y la otra que tiene que ver con la capacidad o el potencial de aprendizaje que puede tener esa persona. Entonces colocamos, digamos tres secciones y tres secciones, pues eso me da una matriz de  $3 \times 3 = 9$  y ubicamos en los individuos de acuerdo a esas dos dimensiones pues si son un 7 , un 8 , un 9 pues se entenderá que el 9 es el mejor y el 1 es el peor. Tratamos de que siempre al menos el 50 % de nuestra gente este del 5 hacia arriba y los individuos que están en el 1 y el 2 al siguiente año se les da la oportunidad y si no hay opción pues salen de la compañía.

**Entrevistadora:** Volviendo a lo que estábamos hablando de cómo cuando interactúan con diferentes culturas tu eres el elemento nuevo y te tienes que adaptar , tu ya al haber trabajado con diferentes

culturas que diferencias ves en cuanto a la forma de establecer negocios o relaciones laborales con otras culturas y con otros países. ¿ Como cambian esas formas de relacionarse cuando haces negocios acá a cuando lo haces en otras culturas y países?

**Participante:** Por ejemplo mire, valga la redundancia. Le voy a dar un caso. En Venezuela, por ejemplo dentro de la cultura venezolana para una persona es mas importante ser amigo del jefe que ser buen empleado. Obviamente, digamos es una cultura más enfocada digamos a lo que es caribe, luego uno no puede pretender en la primera reunión llegar a cerrar un negocio como si podría pasar en Bogotá que se puede llegar a lograr. Allá pues, ahí que demorarse un poco mas. Le hablo también de casos como la misma cultura Asiática, la cultura asiática de hecho desde el momento que uno le muestra la *business card* es decir la tarjeta de presentación a la persona, tiene que entregársela pues tomándola con las dos manos , con el nombre pues mirando hacia la personas, si tu estas hablando de negocios y cruzas la pierna no le puede mostrar por ejemplo la suela del zapato, porque eso es un insulto para la persona. En esas culturas asiáticas tu tienes que tener por lo menos unas cinco o seis reuniones previas y hacerse medio no amigo pero si medio confiable mediante al que tienes al frente con el que estás haciendo el negocio para llegar cerrar negocio. En Colombia yo diría que es mucho más practico y pues ese tipo de elementos digamos no tienen ninguna trascendencia, entonces si es muy importante cuidarse uno digamos de las costumbres, de los modos, de las formas digamos de cada una de las culturas porque si puede hacer la gran diferencia para llegar a cerrar un negocio. De hecho, nosotros cuando hacemos equipos de *new leaddence*, cuando estamos mirando compañías para comprar o cuando ya compramos compañías que son los famosos equipos PMI, indudablemente los individuos que se eligen para ir a formar parte de esos grupos lo primero que se hace cuando llegan al país donde se van a tener ese tipo de trabajos , pues se ponen en un hotel, se tienen un par de días para enseñarles parte de la cultura, que son las cosas que las personas consideran ofensivas , que cosas consideran amigables, como se debe dirigir, y cual debe ser digamos el manejo y el respeto a las buenas formas de las costumbres de esa cultura a la cual estamos llegando.

**Entrevistadora:** Entonces teniendo en cuenta que digamos dependiendo de tu actitud o tu comportamiento influirá en los demás, ¿ tu como piensas que tus comportamientos, tus decisiones, tus actitudes, influyen en el personal que tu tienes a cargo en tu empresa?.. si crees que influye

**Participante:** Claro que influye. Y lo que le decía ahorita, uno tiene que modelar, uno tiene que ser coherente , yo no puedo decir: Hay que llegar a las 8 de la mañana y yo estar llegando todos los días a las 10 de la mañana , o sea desde ahí ya voy a perder credibilidad. Yo no puedo decir las reuniones hay que empezarlas en punto cuando yo soy el que empiezo las reuniones a las y media, yo no puedo decirles todos tienen que ser cordiales y llego a la oficina y no saludo a nadie. Entonces, si vuelve y me lo preguntan, total, tiene que haber coherencia, el mensaje ósea lo que yo declaro con mi boca tengo que hacerlo realidad con mis acciones e indudablemente pues es líder es un agente modelador, o inspirador tanto para bien como para mal de sus subordinados.

**Entrevistadora:** Hablando de lo que nos mostrabas por ejemplo del caso en Venezuela, que es más importante ser amigo del jefe que compañero por así decirlo, ¿tú crees que es importante esa cercanía o ese papel que pueda tener el trabajo en equipo para establecer buenas relaciones con los empleados o compañeros?

**Participante:** Indudablemente, de hecho mire yo pensaría que ehh pues uno cuando esta en una compañía esta para hacer negocios, pero de lo que yo he aprendido pues a lo largo de los años es que indudablemente en la medida en que uno tenga una buena empatía con las personas eso también le ayuda a armar buenos equipos de trabajo y le ayuda a liderar mejor. Y cuando hablo de empatía, es pues tu , no te estoy diciendo con esto que tengas que ser el mejor amigo o tengas que ser el amigo de tu subordinado pero por lo menos si saberlo leer, si saberlo registrar y saber desde el punto de vista lo que son los estados emocionales de las personas , yo no le puedo pedir por ejemplo un resultado rápido a una persona que el día anterior se le haya muerto el papá, yo no le puedo pedir trabajos rápidos a una persona que se esté divorciando , yo no le puedo, entonces si tengo que digamos entender ese componente emotivo de las personas y de hecho cuando uno lo hace eso crea lazos emocionales que también le refuerzan a uno digamos ese rol de líder cunado tenga uno que demandar digamos un poco mas de fuerza o de mayor compromiso de las personas.

**Entrevistador:** Digamos tu que factores dirías entonces que tienes en cuenta al manejar un grupo de personas, dijiste coherencia, empatía...

**Participante:** Hay que ser, mire hay que ser coherente, transparente, obviamente el tema digamos de respeto por la persona. Y hay una parte que yo llamo, que uno tiene que leer a las personas, para mi leer a las personas es entender a las personas es decir en que estado, sin llegar a ser un psicólogo pero si entender en que estado emocional , y registrar y que la persona sepa que cuando tu le estas hablando, le estas dando una orden o la estas comprometiendo con un trabajo a la vez la estas entendiendo y la estas leyendo como tal.

**Entrevistadora:** Pasamos a otro tema y es digamos, la creencia de que tener un contacto previo con una empresa facilita a digamos a su acceso más rápido. ¿Tu consideras que es importante o es determinante al entrar a una empresa un contacto o una relación previa con personas que ya están vinculadas?

**Participante:** Pues, si me lo preguntas. Yo diría que eso le serviría digamos para la entrevista de trabajo que va a hacer. Pero una vez la persona ha sido seleccionada yo diría que lo más importante , pues lo más importante es, normalmente las compañías como la nuestra pues tienen unos programas de inducción, si en donde pues antes de poner a la persona a que haga la primer función persé, pues se le da una inducción de una semana en donde se le enseña desde cual es la visión de la compañía , los valores de la compañía, cada cuanto se le paga, donde esta su puesto de trabajo, si? Cuales son las políticas de la empresa, se le explica obviamente cuales son las funciones. Luego el hecho digamos de traer digamos o tener un contacto previo de la compañía, mas allá de la entrevista laboral como tal yo no le veo, yo no le veo digamos que sea un elemento fundamental como para hacer la gran diferencia.

**Entrevistadora:** ¿Cómo describirías tu la evolución de la relación con tus compañeros de trabajo en el tiempo?

**Participante:** No pues, uno empieza, digamos de ser eh un *co-partner*, después pues indudablemente va desarrollando unos lazos digamos de confianza, luego digamos que si pasa uno a tener digamos una relación mucho mas personal que digamos de compañerismo y yo diría que pues en el caso mío , yo tengo compañeros en el comité directivo que están todo el tiempo y nos hemos visto en diferentes países que uno ya llega a considerar hasta parte de la familia , en el tema de los problemas, muchas veces no hay que hablar para saber como piensa el uno, como piensa el otro e incluso se puede incluso hasta delegar decisiones porque uno sabe mas o menos cual es el estilo de liderazgo o cual es el estilo de decisiones que toman cada una de las personas.

**Entrevistadora:** ¿De que crees que dependa que una persona se adapte a un cargo y en tu caso particular como ha sido esa adaptación a tu cargo gerencial?

**Participante:** Pues mira yo creo que por un lado pues las compañías tiene unas políticas tienen unas funciones , tienen unas obligaciones, por el otro lado uno como individuo tiene unas aspiraciones personales, tiene unas creencias y también tiene unos valores. Yo diría que en una primera parte, en la medida en que haya un “match” entre lo que la empresa espera de uno y lo que es la empresa como tal y lo que uno es y lo que uno quiere de la empresa, se va a facilitar el trabajo. Pero indudablemente, si tiene que haber un momento en el que yo tengo que estar dispuesto si eso es lo que quiero pues a cambiar , porque como le decía anteriormente cuando yo entro a una organización tengo que entender la cultura de esa organización y tengo que adaptarme. Que después ya bajo mi rol de liderazgo a través del tiempo lo pueda ejercer, o llegue uno a una posición como de CEO o presidente de una compañía, pues indudablemente mi estilo de liderazgo si tiene que trascender sobre todo lo que es la organización, y pues lo que normalmente uno hace cuando llega a esas posiciones es que uno se define dentro de todo el rumbo de la compañía tres o cuatro focos o direcciones estratégicas, normalmente uno agarra o bien sea de tipo comercial o de tipo producción o de la gente y tratar de uno de marcar para influenciar digamos dentro de esa organización y pues dejar una huella de forma positiva pues y trascender en lo que es la compañía.

**Entrevistadora:** Entonces tu crees que indudablemente no habría como un estilo de liderazgo digamos para cada tipo de empresa, siempre tendría el mismo tipo de liderazgo independientemente de la empresa en la que esté, sino que tu crees que se moldea dependiendo de la cultura de cada empresa con lo que te entendí.

**Participante:** Ósea, cada empresa tiene una cultura persé. Digamos que eso se vuelve casi una relación entre simbiótica y dependiente, si. En donde obviamente la cultura te afecta a ti pero en la mediada en que tu tengas un buen liderazgo tu también ayuda a cambiar esa cultura y a darle un giro.

**Entrevistadora:** Ok. Bueno, ya habíamos hablado de que la forma en que tu crees que e mas conveniente relacionarte con tus compañeros , pero poniéndote en la posición de ellos, tu de que forma crees que ellos reciben esa forma en la que tu das tus opiniones o tus ideas. ¿ En que formas crees que ellos lo reciben?.

**Participante:** Pues mira, actualmente o diría que por la misma, digamos ese respeto que tenemos como compañeros, donde le decía digamos el tema de la transparencia, el tema de la coherencia, el tema que tiene que ver de los respetos, el tema de tu aprender pues a través del tiempo que tienes que aceptar que cuando alguien te cuestiona algo es de una manera digamos para ayudarte a mejorar. Yo diría que en este momento como estamos nosotros como comité directivo nos entendemos tanto en esa parte en la que cualquier persona que cuestiona una decisión o cuestiona un proyecto o cuestiona digamos alguna análisis que se esté haciendo, eh nosotros mentalmente ya por la misma no se si por la misma experiencia o por la misma evolución que hemos tenido como compañeros y madurez, siempre todo lo vemos de manera positiva. Yo creo que aquí la actitud de cómo tu recibes las cosas es muy importante para que se pueda evolucionar en todo lo que son los temas tanto de trabajo en equipo como de liderazgo.

**Entrevistadora:** Me surgió otra pregunta y es tú crees que pronto cambiaría la forma en la que reciben las cosas dependiendo del nivel jerárquico?, por un lado, y por otro lado, si tu crees que el liderazgo es exclusivo de los niveles jerárquicos mas altos o tu crees que el liderazgo se puede ejercer desde puestos mas bajos.

**Participante:** Indudablemente el liderazgo se puede ejercer desde cualquier puesto, lo que si es claro es que mientras más arriba que estés tú en la pirámide tienes que ejercer liderazgo. Yo puedo ser un jefe tener dos personas y puedo ser un líder digamos promedio, pero si tengo muy buenos rasgos y muy buenos eh competencias para ser líder pues me voy a destacar rápidamente y puede influenciar sobre otras áreas no solamente sobre los míos. Lo que si es claro es que si tú eres un director o eres o vicepresidente tienes que tener liderazgo porque de una u otra manera así no ejerzas tu liderazgo estas influenciando a las personas que esta dependiendo de ti.

**Entrevistadora:** ¿En qué forma ha variado el nivel de dificultad de tu trabajo a lo largo del tiempo?

**Participante:** mm yo diría que a medida que pasa le tiempo uno deja de ser más técnico, uno deja de ser más especialista a convertirse en mas generalista y a convertirse digamos en mas eh o sea todo lo que es el componente motivacional, todo lo que es el componente humano agarra más relevancia. Porque tenemos que entender que las organizaciones son personas, luego entre mas tu subes de ti van a depender mas personas, vas a influenciar a más personas , tus decisiones tienen que ser seguidas por mas personas, luego pues es clarísimo que ese componente digamos humanístico-motivacional de coordinación, de liderar, de influenciar, agarra más rol o es mas dominante de que el hecho ya de que simplemente soy financiero entonces tengo que saber hacer un buen análisis financiero, saber cuanto vale la compañía , si te vuelves más inspirador y más motivador.

**Entrevistadora:** Eso también me surge otra pregunta. ¿Que tan importante crees que es digamos para tu cargo en específico no digamos limitarse solamente a tus funciones y saber de tus funciones sino saber de los diferentes cargos, como deben actuar , que tan importante es eso, o si una persona debe limitarse a saber lo que es pues acerca de su cargo en específico?.

**Participante:** Pues mira yo tengo la fortuna del cargo que tengo que es planeación. Que planeación es un cargo que por sí mismo implica que tu tienes que conocer todo el negocio. Ósea, tu no puedes planear un negocio , tu no puedes proyectar un negocio , tu no puedes proponer decisiones de

inversión, tu no puedes proponer que se compre una compañía, tu no puedes cambiar la visión de la compañía, tu no puedes proponer un plan estratégico como tal si no conoces todo el negocio. Entonces en el caso personal, indudablemente hay que conocer elementos de la función comercial, de todo lo que es la función de operaciones, de todo lo que es el tema de recursos humanos, de la parte fiscal de la parte administrativa porque si uno no tiene ese conocimiento pues no podría ser el planeador de la compañía.

**Entrevistadora:** Y ¿en que crees que han cambiado digamos tus métodos de trabajo desde que ingresaste a la empresa?

**Participante:** Pues yo diría que me he vuelto mas tolerante, eh me he vuelto que entiendo más a la gente, he aprendido cuando hay que presionar y cuando hay que soltar con la gente, he aprendido que tengo que ser digamos una persona que hace como de amortiguador entre las que están más arriba mío y las que están debajo, tengo que aprender a manejar esas tensiones, he aprendido que no todo lo puedo bajar porque hay cosas que son demasiado delicadas y demasiado digamos de trascendencia de las personas. No es lo mismo, de hecho tu hablar con una persona que tiene 15 años de experiencia, si con otro que esta nuevo, no es lo mismo hablar con un gerente, que con un gerente o con un jefe. Entonces la verdad es que si cambié mucho.

**Entrevistadora:** Y ya para terminar, hablando de todo lo que tu decías de que un líder debe ser inspirador y todo este tipo de cosas, ¿tú crees que además de todo este componente humano es importante en el reconocimiento de un líder su rendimiento y su efectividad? Mas allá del componente humano.

**Participante:** Indudablemente, de hecho eh cuando les decía ahorita que uno tiene que manejar esa tensión entre.. Entonces digamos si yo soy el CEO de la compañía pues tengo que manejar entre la junta directiva y los accionistas y el primer nivel de la organización. En el caso mío que soy vice presidente pues todo lo que es mi *staff* de directores y gerentes, este digamos ese componente como tal se vuelve muy importante. Pero repíteme la última partecita ahí manu...

**Entrevistadora:** Si la efectividad y el rendimiento juegan un papel importante en la gestión de un líder.

**Entrevistador:** En el reconocimiento de los demás como líder.

**Participante:** Ok, si pero estamos hablando de esta parte digamos de la orientación a los resultados. Es claro que mire y aquí hay un elemento que uno no puede olvidar, o sea el elemento humano es muy importante y uno lo ejerce pero obviamente para orientar todo a los resultados. Si, porque no nos digamos mentiras, todas las compañías, a menos que sean compañías altruistas, ni esas tampoco, ni las entidades de beneficencia, tienen detrás un interés en donde tu tienes que rendirle digamos un reporte bien sea, al presidente en mi caso, o el presidente a los accionistas por un capital que te entregan. De hecho, yo no puedo olvidar que finalmente dentro de las organizaciones el principal objetivo de una cabeza de una compañía tiene que ser el de maximizar la riqueza de los accionistas, que para maximizar esa riqueza de los accionistas yo me vuelvo un tirano, o me vuelvo una persona mas caritativa o me vuelvo el líder más inspiraciones, se vale. Si? Aquí creo que les estoy rompiendo un paradigma total, pero yo no puedo olvidar en ningún momento que estamos digamos en un sistema capitalista en el cual si una compañía te contrata a ti, pues es para generarles riqueza. Y pues todo esto que se hace, es pues para cumplir



ese objetivo y obviamente dentro del elemento humano pues para yo pasarla bien dentro de mi trabajo. Porque es claro que si es un líder tirano pues voy a dar el resultado, pero a la vez que hago imposible la vida y amargo a mis subordinados yo también como persona la estoy pasando fatal. Entonces ahí es donde también parte el componente de cómo yo también articulo, como coordino, ¿cierto? Para que a la vez de que yo logro esos resultados lo haga de una manera adecuada, luego aquí formas de cómo ejercer el liderazgo si serán muy importantes en la obtención de los resultados, aquí no se vale del todo para asegurar un resultado sino las formas dentro de un buen líder si soy muy importante. Entonces todos estos temas de respeto, todos estos temas de trabajar en equipo, todo este tema de las formas son muy importantes dentro de lo que son la evolución de las compañías.

**Entrevistadora:** La última pregunta que me surge es, ¿qué importancia le das tú a la buena toma de decisiones, por un lado, digamos están las personas que digamos piensan más en que confían en las capacidades de sus empleados entonces ellos pueden tomar las decisiones por sí solitos, por el otro lado está las personas que solamente reaccionan cuando ya hay una crisis, si digamos cuando ya el caso es demasiado extremo, o hay personas que digamos se dejan influenciar por niveles jerárquicos de mayor nivel. ¿Cómo dirías tú que llevas la toma de decisiones y qué papel o importancia toma en un líder?

**Participante:** Pues mira yo te lo voy a poner de esta manera. Cuando yo llego a un cargo nuevo o un país nuevo o algo, yo lo primero que hago es que miro cuáles son los retos de ese cargo, a la luz de eso hago unos planes de trabajo, y una vez identifico esos planes de trabajo miro qué tipo de personas o individuos necesito para poder llegar a sus objetivos. Entonces una vez yo organizo y estructuro lo que quiero para cumplir esos objetivos, empiezo a evaluar a cada uno de mis reportes, y miro cada uno de esos reportes a que se alinean a la estructura y a esos objetivos que yo tengo y si veo que hay personas digamos que tienen la actitud correcta, que para mí digamos la actitud es la disposición para hacer las cosas, que tienen la formación profesional adecuada, que tienen la competencia de trabajar en equipo y que adicionalmente están dispuestas a aprender permanentemente uno lo que hace es que si esas personas tienen esas competencias pues los capacita y se la juega. Y si ve personas que no, pues las cambia, no tienen ningún problema, porque también se vale cambiar personas porque finalmente ser líder no significa que tú tienes que llevar a todos los individuos a esos individuos que te fallan, como te decía ahorita calificamos las personas y lo que no pues los cambiamos, eso también se vale, luego aquí lo importante es saber cómo les sacas el mejor potencial a cada una de las personas que tienes pues para poderlos direccionar pues hacia ese objetivo como tal.

**Entrevistadora:** Bueno. Ya terminamos, muchísimas gracias por tu participación.

**Participante:** Con mucho gusto señores.

**Entrevistador:** Muchas gracias Edgar.

## Anexo 8: Matriz de resultados participante M

Liderazgo		Participante M
Categorías	Subcategorías	
Trayectoria personal y contextos (1)	Historia personal (1.1)	“Inicialmente cuando uno sale de la universidad, sale muy lleno de marcas teóricas que, cuando llegas tu a practicar ya laboralmente, te encuentras en que no sabes como aplicar todo aquello que se conoció en la universidad; desde el mismo momento en que la universidad me empezó a vincular en partes investigativas de mercadeo, me fui orientando al área de marketing, sin saberlo yo, porque yo estoy en el área de economía. Posteriormente cuando tomé el posgrado, el área de marketing fue como la que más me influyó y en la que más me sentía cómoda y a gusto, y cuando tu empiezas a encontrar las áreas o las líneas donde te desempeñas con algún grado de gusto, hace que te empieces a hacer notar y a diferenciar de las otras personas.”
	Formación académica (1.2)	<p>“yo me formé en el área económica, soy de la Universidad del Rosario, posteriormente hice un posgrado en administración de empresas en Monterrey, Méjico.”</p> <p>“ definitivamente uno sale de la universidad ya formado, uno en la universidad ya empieza a tener y a perfilarse con el liderazgo que uno tiene”</p>
	Trayectoria profesional (1.3)	<p>“Ingresé inicialmente a trabajar en investigación de mercados, desde la universidad, en Carulla; en esa época estábamos haciendo una investigación para ubicar nuevos puntos de venta. De ahí salí, me trasladé a trabajar a la Cámara Colombiana de la Construcción; ahí continué con área investigativa en toda la parte económica, ahí me fui orientando un poco más en economía, pero en el área de construcción.”</p> <p>“Posteriormente me fui a hacer un posgrado a Méjico y cuando regresé me vinculé, primero a una cadena de restaurantes, y desde ahí ya me fui a trabajar en General Motors, donde ingresé a la parte financiera, ahí trabajé como unos cinco años y de ahí me vinculé ya a la parte del sector automotor en Distoyota, que era un distribuidor de la marca Toyota. Ahí entré primero como jefe de mercadeo y empezamos a hacer pequeñas cosas porque realmente la marca en Colombia inició con el dominio, o con la propiedad de unos alemanes, los alemanes pues negociaron la representación de la marca en Colombia, y los japoneses les dieron su autorización.”</p> <p>“Yo tuve una gran ventaja y es que, cuando yo entré a trabajar a Distoyota, me recibí y, de alguna manera, mi jefe era el dueño, entonces lo conocí perfectamente y cuando ya lo conocí, ya se cómo lo tengo que manejar, ya se como qué le gusta, qué no le gusta... y los gerentes que fueron llegando, de alguna manera también tenían esa ventaja, entonces para mi eso fue una comodidad, sí, fue súper cómodo.”</p> <p>“al principio era difícil, al principio no es fácil, o sea, cuando a uno le entregan un cargo y tu ves que no te permiten, que no te dejan, como que te enredas y no haces logros, pero insisto, en la medida en que tu respondes y das resultados, el resto se te va dando fácil. Entonces ya en este momento para mi es muy sencillo tomar decisiones, puedo tomar decisiones, nosotros hacemos con los medios unas negociaciones de preventa, lo</p>

---

llama el tiempo, lo llaman la mayoría de los medios, donde yo tomo decisiones yo sola de la inversión que voy a hacer y no me es cuestionada porque muestro cuales son los ahorros y los beneficios que se consiguen en esta materia, que son presupuestos muy grandes”

“yo creo que al principio era menos gerencial y más operativa, al principio uno no logra ese rompimiento fácil, uno como que quiere hacer todo porque no confía y no delega pero, en la medida que va pasando el tiempo, ya entiendes que tengo que hacer menos operativamente y tomar más cosas estratégicas, entonces ya uno se voltea fácilmente, ya primero la planeación, la estrategia, a dónde vamos a dirigirnos, qué tenemos que hacer, tú tienes que irte por este lado, tú por el otro, ya el resto es acompañamiento.”

---

**Características culturales  
(1.4)**

“la experiencia en la universidad y cuando uno sale a su primer trabajo, ahí yo creo que se dispara algo, porque en la universidad tu tienes algún tipo de liderazgo, pero ese es el liderazgo que es peleado entre tus compañeros y hay alguien que sobresale indudablemente; está el hombre que llama y dice “no, tenemos que hacer la reunión de no se qué” o el otro que propone, pero yo pienso que la formación, la salida al exterior es clave, o sea, ese momento de uno poder sentirse independiente, de poder tomar decisiones uno individualmente, porque finalmente uno cuando está en la universidad está muy con su papá y mamá, y como que va acompañadito, pero cuando ya tu estás solo, ahí esa experiencia yo pienso que es muy, muy importante para uno como abrirse y encontrar sus habilidades en temas de liderazgo.”

“nosotros estamos muy acostumbrados a cómo es tu gestualidad, cómo hablas tu con tus ojos, con tus manos, con tu boca, con todo; el japonés es plano. Entonces las relaciones con los japoneses y el establecimiento de liderazgo con ellos es muy... muy diferente al que puedes tu plantear con otro tipo de personas (...) mientras que uno trata de hablar un poco más, de dar más razones, de dar más explicaciones, ellos toman la información, la guardan y la pasan a su nivel superior para que el nivel superior decida o uno más arriba”

---

**Características  
personales (1.5)**

“el liderazgo tu lo vas adquiriendo y lo vas formando en la medida en que te vas desempeñando en diferentes cargos, en la medida en que tu vas llenándote de tareas adicionales y vas haciendo un requerimiento adicional de personas a tu cargo, a ti te van formando y tu vas buscando la persona requerida para cada uno de los cargos. El liderazgo en el área de mercadeo tiene que ser un poco más dinámico, creativo, abierto, no tan radical ni tan directriz con procesos marcados, porque en mercadeo tu tienes que darte la oportunidad de permitir que tu gente te aporte con temas novedosos, trabajar con gente, en mi cargo yo prefiero trabajar con gente bastante joven, porque ustedes vienen con un chip un poco más observador y más dinámico en cuanto al aporte de ideas, de actividades, de necesidades que tengamos que desarrollar en cada una de las tareas.”

“Yo soy participativa, mi gente participa conmigo todo el tiempo, soy acompañante, pero permitiendo que cada uno de mis subalternos puedan aportar y generar propuestas interesantes que sean avaladas y seguidas por mí.”

---

---

“El liderazgo yo diría que uno lo tiene que marcar por diferentes tópicos, hay un liderazgo, primero creativo del que te hablaba, el emocional, pero también hay uno que es matemático, tu definitivamente tienes que tener un conocimiento de razones y de cosas financieras para poder manejar presupuestos que, en mi caso, manejo presupuestos de 8.000.000.000.000 (ocho mil millones), donde tienes que sentarte a negociar con medios, entonces tienes que ser negociadora, tienes que saber proponer y lograr sacar las mejores tarifas, para poder obtener los mejores resultados.”

“Dentro de lo que yo he desarrollado y de lo que aprendí de mi jefe inicial, inicial, fue ese nivel de negociación, y creo que es el punto más fuerte mío, porque ha hecho que sea lo suficientemente eficiente en recursos para obtener participación, poder lograr un *top of mind* de mi marca, para que la gente me identifique y con versiones perfectamente racionales.”

“Desde mi tipo de liderazgo, realmente llevo una buena relación con ambos géneros y ellos a su vez se sienten a gusto. El hombre al principio presenta un poquito como de... de “ush me toca una jefe mujer”, pero yo creo que eso se ha borrado mucho, ya ese tema no está tan, tan segmentado.”

“uno sale de la universidad ya formado, uno en la universidad ya empieza a tener y a perfilarse con el liderazgo que uno tiene, yo creo que el liderazgo es... yo no diría que es tan enseñado y tan... tan dirigido, el liderazgo tu lo empiezas a tener y a formar en la medida en que tu te vas desarrollando profesionalmente.”

“en mi caso no fue tan desde chiquita, yo creo que yo lo entendí y lo empecé a retomar cuando empecé a ganar terreno y poder, digámoslo que sí, en la medida en que tu vas ganando autoridad y vas ganando reconocimiento y confianza, tu liderazgo se va empoderando. Lo puedes tener guardadito, pero realmente él se dispara en la medida en que tu te vas formando profesionalmente, en la medida en que vas desarrollando cargos, en la medida en que vas teniendo personas a cargo y tienes que interactuar con personas a nivel, incluso con un nivel superior, tu ya empiezas a empoderarte y a tener un liderazgo muy definido.”

“Por ejemplo te voy a decir algo, los dueños de Distoyota son una familia alemana con un tema de liderazgo muy, muy... yo diría que de liderazgo como de autoridad porque es muy marcado, y su misma, sus mismos orígenes los marcan como fuertes, él tiene dos hijos y una de sus hijas pues “chao, te vi”, no es la líder, y el otro hijo es un seguidor, no es líder, entonces yo no creo que eso sea heredado ni entregado, eso es ganado y eso es adquirido con el desempeño profesional que vayas teniendo en tu vida.”

“Cuando tengo una idea o tengo una propuesta, la empiezo a desarrollar y la empiezo a ejecutar, cuando ya la presento ante la gerencia, ya va adelantadita, entonces ya, lo que te decía antes, con los golecitos y los resultados que voy presentando, se vende sola, absolutamente sola. Hay ideas que no son aprobadas, indudablemente, cosa que también me genera el estrés de “por qué no la aprobaron si esta era una propuesta buena”, y como que no me doy a torcer, como que la dejo guardadita un rato y

---

	<p>después vuelvo e insisto y allá me dicen que soy reiterativa, perseguidora, cansona, pero cuando veo que tiene una viabilidad, reitero y vuelvo y la propongo.”</p> <p>“Yo creo que la diferencia en las tareas está marcada por generaciones, o sea, el que es líder sobresale solito, él se va mostrando y mostrando y va saliendo, y dentro del mismo equipo que uno tiene lo va notando”</p>
<b>Primer contacto con la empresa (2.1)</b>	<p>“(…) me fui a trabajar en General Motors, donde ingresé a la parte financiera, ahí trabajé como unos cinco años y de ahí me vinculé ya a la parte del sector automotor en Distoyota, que era un distribuidor de la marca Toyota.”</p>
<b>Fases del proceso (2.2)</b>	<p>“los dueños de la marca Toyota son los mayoritarios en la representación de la marca, igualmente ellos fueron los que abrieron el mercado en este país y yo venía trabajando en mercadeo como jefe, posteriormente entró la Superintendencia de Industria y Comercio a regular todo el tema de protección al consumidor, y yo me presenté ante la gerencia y le dije “yo quiero manejar esa área”. Generamos esa área, esa área creció y ahí empezamos a manejar todo lo que es el indicador de satisfacción, le veníamos reportando a TMC, como a la planta aquí en Colombia, y ya después la gerencia me llamó y me dijo... ahí hubo un cambio de gerencias, cambió el anterior gerente que venía, llegó el nuevo y ahí me llamaron para mercadeo.”</p> <p>“Retomé nuevamente el área de mercadeo, pero ahí llegué con mercadeo relacional y me enfoqué como más a relacional, entonces buscaron de la parte de mercadeo masivo otra persona, esa persona no, no funcionó (...) entonces la gerencia me llamó nuevamente para que me encargara de ese mercadeo, y en este momento manejo mercadeo masivo, mercadeo relacional y mercadeo digital, ya como gerente de marketing ya llevo como seis, siete años en ese tema.”</p>
<b>Proceso de selección (2)</b>	<p>“Yo soy participativa, mi gente participa conmigo todo el tiempo, soy acompañante, pero permitiendo que cada uno de mis subalternos puedan aportar y generar propuestas interesantes que sean avaladas y seguidas por mí.”</p> <p>“Dentro de lo que yo he desarrollado y de lo que aprendí de mi jefe inicial, inicial, fue ese nivel de negociación, y creo que es el punto más fuerte mío, porque ha hecho que sea lo suficientemente eficiente en recursos para obtener participación, poder lograr un <i>top of mind</i> de mi marca, para que la gente me identifique y con versiones perfectamente racionales.”</p>
<b>Características personales percibidas en relación con la selección (2.3)</b>	<p>“los japoneses enseñan “trabaja en pequeño para lograr cosas grandes” siempre tienes que proponer una meta muy grandota, pero arrancar con goles chiquitos, yo pienso que eso, unido a la parte presupuestal, ha sido otro de mis logros dentro del liderazgo.”</p> <p>“Con este sector automotor, nosotros tratamos de, y nos rotamos mucho entre las marcas, uno va rotando entre las marcas, yo inicialmente trabajé en General Motors y después pasé a Toyota, y cuando uno busca una persona que va a reemplazar algún cargo específico, yo trato de buscar más gente de afuera que de adentro. ¿Por qué razón? Porque la gente que está adentro ya tiene algún tipo de... de cultura viciosa, por decirlo, pero en el buen término, viene ya con una serie de</p>

		<p>prejuicios sobre un determinado trabajo, contrario al que llegó nuevo y viene a implementar y a entregar mucho más conocimiento.”</p> <p>“esta empresa tiene una característica muy particular y es que es familiar, y creo que es algo que tienen que considerar ustedes dentro del análisis, porque las empresas familiares son bastante particulares dentro del desempeño de la empresa privada, distintas a las... en donde tiene una injerencia mayor el distribuidor de fuera”</p> <p>“mi liderazgo, si no se ajusta a ese tipo de empresa, me hubiera salido de ahí”</p> <p>“Yo digo que la cultura empresarial es clave. O sea, cada empresa tiene un tipo de cultura, cuando tú entras a esa empresa y tu ves que esa cultura de alguna manera es compatible contigo, tu creces; cuando tu encuentras que definitivamente ahí no hay nada que hacer, te estancaste, te estancaste, o sea, la cultura empresarial es clave.”</p> <p>“Yo no me imagino cómo son los liderazgos de las empresas públicas, un gerente de allá... son gerencias que asienten porque si opinas distinto pues te sacó, llegó el nuevo y te trajo otro personaje, yo creo que la gran ganancia que tiene uno trabajando en empresa privada, es que te das el permiso de elegir dónde quieres trabajar, y yo creo que ese es como el gusto que tienes tú que buscar más adelante, y no adaptarte a algo con lo cual tu no estás compartiendo, porque se te hace la vida cuadritos y resulta que no, hay que disfrutárselo.”</p>
<p><b>Desempeño en la gestión (3)</b></p>	<p><b>Características de la empresa que determinaron su elección de vincularse (2.4)</b></p> <p><b>Desempeño asociado a personas (3.1)</b></p>	<p>“La mujer es estratégica, es implementadora y es seguidora, yo creo que la mujer logra tener tres elementos que el hombre lo hace, pero no lo hace en el nivel de detalle que lo hace una mujer. La mujer llega a controlar detallitos que el hombre definitivamente dio la orden, lo dirigió y dijo “se tiene que hacer así”, pero cuando ya la mujer lo toma, ya toma muchas más variables de análisis, yo pienso que es un poco más analítica, sin decir que el hombre no lo sea, el hombre también lo tiene que hacer, solamente que la mujer va a un nivel un poco más de detalle y de control.”</p> <p>“Ah bueno, ahí si las noto; si, si, si hay diferencias. Por ejemplo con los gerentes de posventa, el gerente de posventa tiene que manejar toda la parte de taller, tiene que manejar operarios, entonces ellos son muchísimo más fuertes y tienen un liderazgo mucho más marcado en fuerza, no tanto en razonamiento, y los entiendo perfectamente, aunque por ejemplo en el taller tenemos... de toda la planta de taller el 99% son hombres, pero hay mujeres, hay una o dos. El hombre cuando –y me voy más al lado del cliente- cuando llega y es recepcionado por una mujer, genera un poquito como de desconfianza, de “esta niña por qué?... pero ella si sabrá?, si tiene el conocimiento o no?”. En el caso de cuando estamos en alguna reunión gerencial, los niveles se equiparan, o sea tengo tanta participación yo como la tiene el hombre.”</p> <p>“Lo puedes tener guardadito, pero realmente él (el liderazgo) se dispara en la medida en que tu te vas formando profesionalmente, en la medida en que vas desarrollando cargos, en la medida en que vas teniendo personas a cargo y tienes que</p>

---

interactuar con personas a nivel, incluso con un nivel superior, tu ya empiezas a empoderarte y a tener un liderazgo muy definido.”

“Con mis pupilos yo trato de desarrollar liderazgos y eso tu lo vas encontrando con las habilidades que va teniendo cada uno. Tenía el ejemplo de una niña que trabajaba con la parte de mercadeo relacional bajo un jefe, y era una niña opacada, guardada, que no se veía; viéndole yo que tenía habilidades, la moví para la parte de coordinación de mercadeo, apoyo a sucursales, con gerentes, donde ella tenía que hablar con el gerente dueño de un concesionario, y donde tiene autonomía y autoridad, y la cambié de área; esta niña se disparó, se disparó. Entonces, hay tareas donde yo diría también que la jefatura tiene que ver mucho, si el jefe te permite, si te da la posibilidad de abrirte, tu empiezas a formarte y a salir, pero si tienes un jefe que te deja guardadita y que no permite que brilles, no hay la posibilidad de desarrollar cosas, ella tenía un liderazgo guardado.”

“tengo otras personas, te voy a contar, anfitrionas las llamo yo, que son las niñas que recepcionan al cliente cuando ingresa en sala, que es una niña muy bonita, con una sonrisa y esto, y le da como una bienvenida al cliente para que pueda asignarlo a un asesor. Cuando yo me siento con estas niñas les digo: “su trabajo puede ser lo más chiquito, o puede ser muy importante, pero esa importancia se la das tú”. Y he encontrado niñas con un liderazgo solamente recepcionando clientes, que no es el nivel del cargo que tengan, no, es la actitud y la dominancia que le de a la tarea que desarrolle dentro de la actividad que tenga.”

“yo creo que depende de dónde son las personas con las que vas a interactuar. Con un alemán, el por ser el dueño, es un alemán impositivo, directriz, pero con el que tu le propones con respaldo y te aprueba situaciones; con los japoneses las negociaciones son muy diferentes, el japonés es una persona que, o sea, nosotros estamos muy acostumbrados a cómo es tu gestualidad, cómo hablas tu con tus ojos, con tus manos, con tu boca, con todo; el japonés es plano. Entonces las relaciones con los japoneses y el establecimiento de liderazgo con ellos es muy... muy diferente al que puedes tu plantear con otro tipo de personas, igual para los japoneses las respuestas dependen del nivel del cargo; el japonés cuando se enfrenta con mujer, a pesar de que son... por Dios, son espectaculares, las mujeres están en cargos menores, la mujer nunca la encuentran en el nivel de cargo superior. Entonces el japonés siempre pone como su resistencia, y las negociaciones con ellos no son fáciles, son difíciles primero por el lenguaje, igual pues ellos hablan inglés, pero la comunicación es concreta y limitada, mientras que uno trata de hablar un poco más, de dar más razones, de dar más explicaciones, ellos toman la información, la guardan y la pasan a su nivel superior para que el nivel superior decida o uno más arriba.”

“yo he formado gente muy a mi semejanza, es claro, indudablemente se encuentra uno con temperamentos más fuertes, tengo una jefe de *contact center* que es una mujer impositiva, radical, y cuando va a solicitar algo a un equivalente de ella, lo impone, y uno “bueno espérese”, y ya ha ido entendiendo un poco, por la cultura de la compañía.”

---

“a pesar de que se forman diferencias, tu encuentras de pronto un liderazgo de algún *partner* en el equipo equivalente a ti con el que tu no compartes, pero igual dentro de las actividades pues tienes que trabajar con él y de alguna manera tolerar determinadas actitudes o acciones que haga que no están de acuerdo contigo, pero parte del liderazgo de uno es poder permitirse eso, o sea, “no comparto contigo, pero tengo que trabajar contigo”, entonces se pueden sacar cosas buenas.”

“Si tu no tienes una buena relación con el dueño o con el jefe gerente general, pues definitivamente no te van a considerar en algún momento. Eso no quiere decir que tengas que ser siempre consentidora de lo que opine o lo que piense el dueño o el gerente, yo creo que parte del ganar de uno es que en una reunión levante la mano para decir “yo no estoy de acuerdo contigo, con lo que tu dices por esto, por esto y por esto”, y esto es otro ganar, que hace que tu también obtengas jerarquía dentro de una compañía.”

“dentro de mi equipo por ejemplo, yo ya se cual es el que lleva la batuta, en cambio se, el que es como quedadito, y yo a veces me siento con él y le digo: “bueno, usted ya tiene que empezar a tomar decisiones y empezar a arriesgarse porque aquí este le está cogiendo ventaja”. Definitivamente hay diferencias, no todos somos líderes. No todos.”

“mira, yo tengo un equipo, yo creo que tengo más género femenino que masculino, con las mujeres logro un poco más de seguimiento, continuidad y control de todas las actividades, nosotros hacemos muchos eventos, tenemos que desarrollar eventos para llevar vehículos a exhibición, para invitar a mis clientes a determinadas actividades, y las mujeres son mucho más seguidoras”

“el hombre tiene una capacidad mayor para aprender de vehículos, de desempeño, especificaciones, que las mujeres no lo tenemos; entonces ese equilibrio hace que mi equipo sea muy complementario y además en todo lo que es montaje de ferias, salón del automóvil, que para nosotros es una de las tareas más grandes, ellos son los que están mucho más dispuestos para mover, para ubicar, y nosotras somos, o yo, les doy la directriz de dónde tenemos que dejar vehículos, a dónde tenemos que llevar, proponer todos los proveedores, que nos digan qué tipo de diseños van a hacer. Las mujeres me dan el toquecito chévere, son las seguidoras.”

**Desempeño asociado a equipos (3.2)**

“En el caso de cuando estamos en alguna reunión gerencial, los niveles se equiparan, o sea tengo tanta participación yo como la tiene el hombre.”

“Yo creo que (formar liderazgo) es como aprende uno de chiquito, primero mirando qué hace el de arriba, cómo lo maneja, y uno se va adaptando a ese sistema, yo pienso que es muy de enseñanza y observación, y también de cómo uno los va dirigiendo, ellos también van como asimilando ese tipo de perfil y a su vez lo replican, a su vez lo replican hacia abajo.”

“dentro del rol y el desempeño normal de la actividad nuestra, nosotros tenemos una tarde o tratamos de coger unas dos horas en la semana o en el mes, porque a veces el día ya no lo



---

permite, donde nos sentamos a *relax*; “camine nos sentamos, nos tomamos una cerveza, o camine salimos a McDonald’s, nos comemos un helado, y como que abrimos el espacio para generar nuevas cosas, porque cuando tu estás en el día a día, no se permite ese tema, entonces hemos tratado en lo posible de reunirnos, hacer como lluvia de ideas, como hacer algo de creatividad “¿y tu qué piensas hacer?, no, a mi se me ocurrió tal cosa”, y ocasionalmente involucramos a la gente de la agencia, con la agencia trabajamos muy de la mano, porque ellos son, pues son los creativos reales, que son los que hacen las propuestas de todas las necesidades que uno les requiere, y es como esa tarea que hacemos, o sea, tratamos de tener una reunión donde nos olvidamos de que yo soy la jefe, y ahí a uno también esas actividades le sirven muchísimo para identificar cual es el que está sobresaliendo.”

“La estrategia que hago es: Un tema central; y con este tema central busquemos qué se nos ocurre hacer, miremos qué está pasando con la marca en este momento, vemos a la competencia y cada uno tiene que tener una información clara de cuáles son mis competidores, qué está vendiendo cada uno. Entonces mi estrategia ahí es de conocimiento de qué es lo que hay en el mercado, cómo estamos nosotros en ese mercado, y desde ahí empezamos como a inventarnos, por decirlo de esa manera, propuestas e ideas para poder implementar.”

“Parte de una de las tareas que he puesto, y de los temas específicos que hemos puesto, es que nos tenemos que crear un producto que genere algún ingreso a la compañía.”

“Siempre trato de que lo que propongamos tenga alguna viabilidad económica y de tiempo, a veces nos salen muchas, muchas ideas, entonces tenemos también como un plancito, como una matriz en que validamos la viabilidad, lo que te acabo de decir, cuales son las ideas que son más fácilmente ejecutables, qué costos tienen y cómo las podemos montar.”

“se logra compromiso, se logra compromiso y se logra confianza, ese compromiso y esa confianza hacen que, cuando uno se sienta en la junta, uno les muestre el equipo que tiene, primero lo importante que es, y que a través de ellos es que uno logra presentar resultado ante un reunión o ante una gerencia. Yo pienso que es más el compromiso que uno logra a través de ese tipo de relacionamiento informal. Y por ejemplo, en el caso nosotros del montaje del salón del automóvil, éste es un montaje que arranca el 19 de noviembre, que está próximo para hacerlo, pero nosotros estamos metidos de lleno, en el montaje estamos haz de cuenta desde las 7 hasta las 10, once de la noche y mi gente jamás de dice “oiga, ¿me van a pagar horas extra?, ¿me va a dar un día libre?”. No, estamos ahí trabajando todos, porque a su vez en otros momentos yo también soy elástica con ellos, “que necesito llevar mi niño al médico” –Listo vete, no hay problema, “que necesito una tarde porque me voy...” –Váyase, no hay rollo, pero después ellos también nos retribuyen de la misma manera.”

“dentro de mi grupo y mi equipo yo tengo debilidades y yo creo que parte del liderazgo es identificar cuales son para conseguir las personas que complementen parte de lo que tu no eres y bueno... y en eso hay que conseguir gente buena para poder uno

---

---

	<p>complementar la deficiencia que uno tenga.”</p> <p>“Yo creo que dentro de este proceso de liderazgo uno tiene que generar confianza, tiene que generar seguridad y tiene que dar resultados, definitivamente los resultados son los que te miden y te califican si eres lo suficientemente directriz para continuar con una tarea.”</p> <p>“Ese es otro factor que yo creo que hay que considerar dentro de la formación de un liderazgo, que tu te formas dentro de un ambiente, y tu sabes hasta donde llegas o hasta donde no puedes llegar, dependiendo del ambiente y la... si, del ambiente laboral que haya. Cuando llegan temperamentos muy dominantes y muy impositivos, rayan dentro de la compañía y ellos solitos se van, o sea, la misma compañía, el mismo mundo los rechaza y ellos van buscando otro ámbito, pero definitivamente uno forma con el liderazgo que uno tiene.”</p>
<p><b>Desempeño asociado a procesos organizacionales (3.3)</b></p>	<p>“Algo que también les he enseñado o los he dirigido es, y en los trabajos este si es un consejo para ustedes, siempre hay que meter goles, goles chiquitos, pero siempre hay que mostrar goles para que la gerencia vea que tu estás haciendo actividades, y esa es una enseñanza de los japoneses”</p> <p>“la efectividad de lo que tu haces tiene que tener resultados, sino no funcionas. Un gerente de ventas, un gerente de ventas donde tenga un objetivo para que un determinado concesionario o zona del país tenga que cumplir determinada meta y no lo logre, pues perdió el año. O sea, los resultados son claves, yo pienso que es la unidad de medida de cualquier gerencia y de cualquier gerente, un gerente general donde muestre que los resultados del <i>PG</i> no son favorables, pues “hasta luego, usted no me sirve, yo necesito a alguien aquí que me empiece a generar utilidades”, y yo creo que el éxito de una gerencia general es que tenga en los cargos a las personas que son y que complemente muchas cosas que de pronto él no tiene, que es otra de las cosas que para mi han sido claves”</p>
<p><b>Desempeño asociado a contexto (3.4)</b></p>	<p>“Encuentro diferencias ya a un nivel más económico, yo creo que todavía estamos en un país en donde hay preferencias salariales en cuanto al género, el hombre es mejor remunerado que la mujer indudablemente, con unas cargas de trabajo iguales y con responsabilidades iguales, pero el hombre tiene una diferencia.”</p> <p>“indudablemente las situaciones y el ambiente de la empresa hacen que tu ajustes a un liderazgo. Por ejemplo, en el caso de Distoyota, es paternalista pero es normativo completo, entonces tu de alguna manera te vuelves normativo, y la norma hace que se tenga que cumplir procesos, procedimientos etc, etc.”</p> <p>“vemos a la competencia y cada uno tiene que tener una información clara de cuáles son mis competidores, qué está vendiendo cada uno. Entonces mi estrategia ahí es de conocimiento de qué es lo que hay en el mercado, cómo estamos nosotros en ese mercado, y desde ahí empezamos como a inventarnos, por decirlo de esa manera, propuestas e ideas para poder implementar.”</p> <p>“Parte de una de las tareas que he puesto, y de los temas específicos que hemos puesto, es que nos tenemos que crear un producto que genere algún ingreso a la compañía. Entonces de</p>

---

---

una de esas actividades salió los cursos de 4x4, nosotros damos cursos de 4x4 a los clientes porque es mucho el desconocimiento de alguien que compra un 4x4 y no tiene ni idea de cómo lo maneja, entonces de ahí salió, en este momento lo cobramos, tenemos recursos que hacen que los cursos se auto sustenten por ellos mismos. De otra de esas propuestas salió la *tarjeta yo*, es una tarjeta que le entregamos a los clientes para que tengan unos beneficios, entre comillas beneficios, que son internamente tiene que comprar algo y tiene un beneficio de lo que compre al interior”

---

## Anexo 9: Matriz de resultados participante H

Liderazgo		Participante H
Categorías	Subcategorías	
Trayectoria personal y contextos (1)	Historia personal (1.1)	Mi nombre es Edgar Ramírez Martínez, actualmente me desempeño como vicepresidente de planeación e innovación para Sudamérica y el Caribe en la Empresa Cemex.
	Formación Académica (1.2)	"Podría comentarles que pues el primer trabajo que tuve fue en un Banco que hoy en día se llama el Banco Santander, que para esa época se llamaba el Banco Comercial Antioqueño. Ahí empecé mis primeras facetas como empleado en las cuales pues para ese momento tuve un cargo que se denominaba en ese momento visador de cuentas corrientes"
	Trayectoria Profesional (1.3)	"Después de eso pues tuve la oportunidad de trabajar en una compañía de seguros. Una compañía agrícola de seguros, donde tuve la oportunidad de ser Director de siniestros o reclamaciones que era básicamente pues digamos gestionar todo lo que tenía que ver con los trámites cuando algún asegurado por parte de la compañía pues tenía digamos una calamidad o un siniestro, vuelvo y gracia temas como perdidas parciales o totales de vehículos, temas de siniestro de pólizas de vida o de temas de pólizas de medicina. Y de ahí, tuve la oportunidad de trabajar en el banco popular donde me desempeñe como Director regional en el área de mercadeo, en donde básicamente la funciona en ese momento pues teníamos cobertura sobre 8 oficinas que estaban en los departamentos del Tolima, Huila y Caquetá y básicamente pues ahí la función tenía que ver con todo lo que era el entendimiento de las necesidades que tenían para ese momento los clientes del Banco Popular y a luz de ese entendimiento pues diseñar digamos programas de lealtad , programas que de una u otra manera hiciesen que fuésemos el banco preferido en ese momento por todos los clientes que eran activos del sector financiero como tal. "
		"Después de eso tuve la oportunidad de prácticamente arrancar de cero una oficina de corredores de bolsa donde pues tuve la oportunidad de ser lo que era la parte del corretaje de valores , tuve la oportunidad de desempeñarme dentro de lo que son actividades relacionadas con banca de inversión , valorización de compañías , <i>product finance</i> , y ahí pues después de eso eh me vincule con cementos diamante."
		"(...)En ese momento pues Cemex pues compra cementos diamante, compra a cementos Samper que eran dos compañías que estaban listadas en la bolsa Colombiana. Se hace una integración por parte de las dos compañías para dar nacimiento a lo que es hoy por hoy Cemex Colombia, y ahí en ese momento luego de la compra pues tuve la oportunidad de ser este Gerente de Mercados y capitales."
		"De ahí pues pase a ser el Director financiero de la compañía , siendo el director financiero ."

---

"luego me fui para Venezuela donde tuve la oportunidad de ser Vicepresidente de planeación para la región de Sudamérica y Caribe donde me desempeñe por alrededor de unos 5 años. De ahí tuve la oportunidad irme a ser cabeza o Country Manager para Croacia o regresar nuevamente a la vicepresidencia de Colombia y tomé la decisión de regresar a la vicepresidencia en Colombia y hoy por hoy nuevamente pues tengo a cargo todo lo que es el tema de la planeación estratégica de Cemex en la región conformada por Sudamérica y Caribe que son mas o menos 10 países."

---

**Características Culturales  
(1.4)**

"yo creo que a nivel de la vida personal y profesional , los seres humanos digamos somos, eh unos elementos desde el punto de vista del liderazgo en permanente evolución, en permanente aprendizaje porque parte incluso de las competencias que se me olvidaban ahorita del líder es el tema del aprendizaje permanente ósea, líder que se respete tiene que estar permanentemente evolucionando , estudiando, aprendiendo , yo creo que también parte de las cosas que yo también aprendí del hecho de haber estado en diferentes países es que uno como líder, cuando llega a una cultura nueva , llámese de organización o de país , uno debe entender que elemento nuevo es uno , y que uno es el que tiene que adaptarse y cambiar digamos y entender ese comportamiento ese de esas personas o ese ambiente o ese clima de trabajo como tal, y una vez lo entienda, es cuando tiene vuelvo y diga tratar de mirar como capta lo mejor de cada uno de ese individuos de ese entorno para poderlos potenciar y llegar digamos al objetivo que finalmente es para el que te dejan a ti como líder."

"En Venezuela, por ejemplo dentro de la cultura venezolana para una persona es mas importante ser amigo del jefe que ser buen empleado. Obviamente, digamos es una cultura más enfocada digamos a lo que es caribe, luego uno no puede pretender en la primera reunión llegar a cerrar un negocio como si podría pasar en Bogotá que se puede llegar a lograr. Allá pues, ahí que demorarse un poco mas. Le hablo también de casos como la misma cultura Asiática, la cultura asiática de hecho desde el momento que uno le muestra la "buissnes card" es decir la tarjeta de presentación a la persona, tiene que entregársela pues tomándola con las dos manos , con el nombre pues mirando hacia la personas, si tu estas hablando de negocios y cruzas la pierna no le puede mostrar por ejemplo la suela del zapato, porque eso es un insulto para la persona. En esas culturas asiáticas tu tienes que tener por lo menos unas cinco o seis reuniones previas y hacerse medio no amigo pero si medio confiable mediante al que tienes al frente con el que estás haciendo el negocio para llegar cerrar negocio. En Colombia yo diría que es mucho más practico y pues ese tipo de elementos digamos no tienen ninguna trascendencia, entonces si es muy importante cuidarse uno digamos de las costumbres, de los modos, de las formas digamos de cada una de las culturas porque si puede hacer la gran diferencia para llegar a cerrar un negocio."

**Características Personales  
(1.5)**

---

"(...)tiene que haber coherencia, el mensaje ósea lo que yo declaro con mi boca tengo que hacerlo realidad con mis acciones e indudablemente pues es líder es un agente modelador, o inspirador tanto para bien como para mal de

---

---

sus subordinados."

"Hay que ser, mire hay que ser coherente, transparente, obviamente el tema digamos de respeto por la persona. Y hay una parte que yo llamo, que uno tiene que leer a las personas, para mí leer a las personas es entender a las personas es decir en que estado, sin llegar a ser un psicólogo pero si entender en que estado emocional , y registrar y que la persona sepa que cuando tu le estas hablando, le estas dando una orden o la estas comprometiendo con un trabajo a la vez la estas entendiendo y la estas leyendo como tal."

"Cuando yo llego a un cargo nuevo o un país nuevo o algo, yo lo primero que hago es que miro cuales son los retos de ese cargo, a la luz de eso hago unos planes de trabajo, y una vez identifico esos planes de trabajo miro que tipo de personas o individuos necesito para poder llegar a sus objetivos. Entonces una vez yo organizo y estructuro lo que quiero para cumplir esos objetivos, empiezo a evaluar a cada uno de mis reportes, y miro cada uno de esos reportes a que se alinean a la estructura y a esos objetivos que yo tengo y si veo que hay personas digamos que tienen la actitud correcta, que para mí digamos la actitud es la disposición para hacer las cosas, que tienen la formación profesional adecuada, que tienen la competencia de trabajar en equipo y que adicionalmente están dispuestas a aprender permanentemente uno lo que hace es que si esa personas tienen esa competencias pues los capacita y se la juega. Y si ve personas que no, pues las cambia, no tienen ningún problema, porque también se vale cambiar personas porque finalmente ser líder no significa que tu tienes que llevar a todos los individuos a esos individuos que te fallan, como te decía ahorita calificamos las personas y lo que no pues los cambiamos, eso también se vale, luego aquí lo importante es saber como les sacas el mejor potencial a cada una de las personas que tienes pues para poderlos direccionar pues hacia ese objetivo como tal."

"Pues yo diría que me he vuelto mas tolerante, eh me he vuelto que entiendo más a la gente, he aprendido cuando hay que presionar y cuando hay que soltar con la gente, he aprendido que tengo que ser digamos una persona que hace como de amortiguador entre las que están más arriba mío y las que están debajo, tengo que aprender a manejar esas tensiones , he aprendido que no todo lo puedo bajar porque hay cosas que son demasiado delicadas y demasiado digamos de trascendencia de las personas."

"yo defino el liderazgo de una manera muy sencilla. Para mí el liderar es tu hacer que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer. ¿ Qué quiere decir eso? , pues sencillamente mirar como uno bajo el rol de líder de una compañía induce a través de la misma modelación y a través de la articulación de las diferentes competencias que tienen los diferentes subordinados de cómo un alinea esas competencias y aprovechando pues todas esas competencias pues se crean una serie de inercias en donde la gente quiere dar lo mejor de sí desde el punto de vista laboral , porque es clarísimo que independientemente de que las compañías tengan las mejores tecnologías , los mejores productos , las

---

	mejores estructuras financieras , definitivamente lo que hace que una compañía sea totalmente diferente de otra es su recurso humano .”
<b>Primer contacto con la empresa (2.1)</b>	"(...)En ese momento pues Cemex pues compra cementos diamante, compra a cementos Samper que eran dos compañías que estaban listadas en la bolsa Colombiana. Se hace una integración por parte de las dos compañías para dar nacimiento a lo que es hoy por hoy Cemex Colombia, y ahí en ese momento luego de la compra pues tuve la oportunidad de ser este Gerente de Mercados y capitales."
<b>Fases del proceso (2.2)</b>	"luego me fui para Venezuela donde tuve la oportunidad de ser Vicepresidente de planeación para la región de Sudamérica y Caribe donde me desempeñe por alrededor de unos 5 años. De ahí tuve la oportunidad irme a ser cabeza o Country Manager para Croacia o regresar nuevamente a la vicepresidencia de Colombia y tomé la decisión de regresar a la vicepresidencia en Colombia y hoy por hoy nuevamente pues tengo a cargo todo lo que es el tema de la planeación estratégica de Cemex en la región conformada por Sudamérica y Caribe que son mas o menos 10 países."
<b>Proceso de selección (2)</b>	
<b>Características personales percibidas en relación con la selección (2.3)</b>	"mas allá de la entrevista laboral como tal yo no le veo, yo no le veo digamos que sea un elemento fundamental como para hacer la gran diferencia."
<b>Características de la empresa que determinaron su elección de vincularse (2.4)</b>	"yo diría que lo primero que hay que tener es una actitud correcta. ¿Qué quiero decir con actitud correcta?, pues primero eh modelar con el ejemplo, tratar siempre de dar un poco mas allá de lo que son tus funciones como tal. "
	"Una es que siempre propendemos por desarrollar el talento de nuestra gente, propendemos por eh digamos atraer y retener el mejor talento laboral del mercado e indudablemente buscamos obtener las personas mas motivadas y las personas mejor capacitada."
	"A parte de eso , pues si nos cuidamos mucho de que vayan ascendiendo pues las personas que mayor talento tienen para ejercer el liderazgo."
<b>Desempeño en la gestión (3)</b>	
<b>Desempeño asociado a personas (3.1)</b>	"Es claro que mire y aquí hay un elemento que uno no puede olvidar, o sea el elemento humano es muy importante y uno lo ejerce pero obviamente para orientar todo a los resultados"
	"Para que a la vez de que yo logro esos resultados lo haga de una manera adecuada, luego aquí formas de como ejercer el liderazgo si serán muy importantes en la obtención de los resultados, aquí no se vale del todo para asegurar un resultado sino las formas dentro de un buen líder si soy muy importante."
<b>Desempeño asociado a equipos (3.2)</b>	"(...)pues uno cuando esta en una compañía esta para hacer negocios, pero de lo que yo he aprendido pues a lo largo de los años es que indudablemente en la medida en que uno tenga una buena empatía con las personas eso también le

ayuda a armar buenos equipos de trabajo y le ayuda a liderar mejor. Y cuando hablo de empatía, es pues tu , no te estoy diciendo con esto que tengas que ser el mejor amigo o tengas que ser el amigo de tu subordinado pero por lo menos si saberlo leer, si saberlo registrar y saber desde el punto de vista lo que son los estados emocionales de las personas , yo no le puedo pedir por ejemplo un resultado rápido a una persona que el día anterior se le haya muerto el papá, yo no le puedo pedir trabajos rápidos a una persona que se esté divorciando , yo no le puedo, entonces si tengo que digamos entender ese componente emotivo de las personas y de hecho cuando uno lo hace eso crea lazos emocionales que también le refuerzan a uno digamos ese rol de líder cuando tenga uno que demandar digamos un poco mas de fuerza o de mayor compromiso de las personas."

"Yo diría que en este momento como estamos nosotros como comité directivo nos entendemos tanto en esa parte en la que cualquier persona que cuestiona una decisión o cuestiona un proyecto o cuestiona digamos alguna análisis que se esté haciendo, eh nosotros mentalmente ya por la misma no se si por la misma experiencia o por la misma evolución que hemos tenido como compañeros y madurez, siempre todo lo vemos de manera positiva. Yo creo que aquí la actitud de cómo tu recibes las cosas es muy importante para que se pueda evolucionar en todo lo que son los temas tanto de trabajo en equipo como de liderazgo."

---

**Desempeño asociado a procesos organizacionales (3.3)**

"mm yo diría que a medida que pasa el tiempo uno deja de ser más técnico, uno deja de ser más especialista a convertirse en mas generalista y a convertirse digamos en mas eh o sea todo lo que es el componente motivacional, todo lo que es el componente humano agarra más relevancia. Porque tenemos que entender que las organizaciones son personas, luego entre mas tu subes de ti van a depender mas personas, vas a influenciar a más personas , tus decisiones tienen que ser seguidas por mas personas, luego pues es clarísimo que ese componente digamos humanístico-motivacional de coordinación, de liderar, de influenciar, agarra más rol o es mas dominante de que el hecho ya de que simplemente soy financiero entonces tengo que saber hacer un buen análisis financiero, saber cuanto vale la compañía , si te vuelves más inspirador y más motivador.

"

"Pues yo diría que me he vuelto mas tolerante, eh me he vuelto que entiendo más a la gente, he aprendido cuando hay que presionar y cuando hay que soltar con la gente, he aprendido que tengo que ser digamos una persona que hace como de amortiguador entre las que están más arriba mío y las que están debajo, tengo que aprender a manejar esas tensiones , he aprendido que no todo lo puedo bajar porque hay cosas que son demasiado delicadas y demasiado digamos de trascendencia de las personas. "

---

**Desempeño asociado a contexto (3.4)**

"Yo diría que en una primera parte, en la medida en que haya un "match" entre lo que la empresa espera de uno y lo que es la empresa como tal y lo que uno es y lo que uno

---



---

quiere de la empresa, se va a facilitar el trabajo. Pero indudablemente, si tiene que haber un momento en el que yo tengo que estar dispuesto si eso es lo que quiero pues a cambiar , porque como le decía anteriormente cuando yo entro a una organización tengo que entender la cultura de esa organización y tengo que adaptarme."

"cada empresa tiene una cultura *per se*. Digamos que eso se vuelve casi una relación entre simbiótica y dependiente, si. En donde obviamente la cultura te afecta a ti pero en la medida en que tu tengas un buen liderazgo tu también ayuda a cambiar esa cultura y a darle un giro."

---

**Anexo 10:** Matriz de resultados inter – sujeto

<b>Liderazgo</b>		<b>Participante M</b>	<b>Participante H</b>
<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>		
<b>Trayectoria personal y contextos (1)</b>	<b>Historia personal (1.1)</b>	<p>“Inicialmente cuando uno sale de la universidad, sale muy lleno de marcas teóricas que, cuando llegas tu a practicar ya laboralmente, te encuentras en que no sabes como aplicar todo aquello que se conoció en la universidad; desde el mismo momento en que la universidad me empezó a vincular en partes investigativas de mercadeo, me fui orientando al área de marketing, sin saberlo yo, porque yo estoy en el área de economía. Posteriormente cuando tomé el posgrado, el área de marketing fue como la que más me influyó y en la que más me sentía cómoda y a gusto, y cuando tu empiezas a encontrar las áreas o las líneas donde te desempeñas con algún grado de gusto, hace que te empieces a hacer notar y a diferenciar de las otras personas.”</p>	<p>“Mi nombre es Edgar Ramírez Martínez, actualmente me desempeño como vicepresidente de planeación e innovación para Sudamérica y el Caribe en la Empresa Cemex.”</p>
	<b>Formación académica (1.2)</b>	<p>“yo me formé en el área económica, soy de la Universidad del Rosario, posteriormente hice un posgrado en administración de empresas en Monterrey, Méjico.”</p> <p>“definitivamente uno sale de la universidad ya formado, uno en la universidad ya empieza a tener y a perfilarse con el liderazgo que uno tiene”</p>	
	<b>Trayectoria profesional (1.3)</b>	<p>“Ingresé inicialmente a trabajar en investigación de mercados, desde la universidad, en Carulla; en esa época estábamos haciendo una investigación para ubicar nuevos puntos de venta. De ahí salí, me trasladé a trabajar a la Cámara Colombiana de la Construcción; ahí continué con área investigativa en toda la parte económica, ahí me fui orientando un poco más en economía, pero en el área de construcción.”</p> <p>“Posteriormente me fui a hacer un posgrado a Méjico y cuando regresé me vinculé, primero a una cadena de restaurantes, y desde ahí ya me fui a trabajar en General Motors, donde ingresé a la parte financiera, ahí trabajé como unos cinco años y de ahí me vinculé ya a la parte del sector automotor en Distoyota, que era un</p>	<p>"Podría comentarles que pues el primer trabajo que tuve fue en un Banco que hoy en día se llama el Banco Santander, que para esa época se llamaba el Banco Comercial Antioqueño. Ahí empecé mis primeras facetas como empleado en las cuales pues para ese momento tuve un cargo que se denominaba en ese momento visador de cuentas corrientes"</p> <p>"Después de eso pues tuve la oportunidad de trabajar en una compañía de seguros. Una compañía agrícola de seguros, donde tuve la oportunidad de ser Director de siniestros o reclamaciones que era básicamente pues digamos gestionar todo lo que tenía que ver con los trámites cuando algún asegurado por parte</p>

distribuidor de la marca Toyota. Ahí entré primero como jefe de mercadeo y empezamos a hacer pequeñas cosas porque realmente la marca en Colombia inició con el dominio, o con la propiedad de unos alemanes, los alemanes pues negociaron la representación de la marca en Colombia, y los japoneses les dieron su autorización.”

“Yo tuve una gran ventaja y es que, cuando yo entré a trabajar a Distoyota, me recibió y, de alguna manera, mi jefe era el dueño, entonces lo conocí perfectamente y cuando ya lo conocí, ya se cómo lo tengo que manejar, ya se como qué le gusta, qué no le gusta... y los gerentes que fueron llegando, de alguna manera también tenían esa ventaja, entonces para mí eso fue una comodidad, sí, fue súper cómodo.”

“al principio era difícil, al principio no es fácil, o sea, cuando a uno le entregan un cargo y tu ves que no te permiten, que no te dejan, como que te enredas y no haces logros, pero insisto, en la medida en que tu respondes y das resultados, el resto se te va dando fácil. Entonces ya en este momento para mí es muy sencillo tomar decisiones, puedo tomar decisiones, nosotros hacemos con los medios unas negociaciones de preventa, lo llama el tiempo, lo llaman la mayoría de los medios, donde yo tomo decisiones yo sola de la inversión que voy a hacer y no me es cuestionada porque nuestro cuales son los ahorros y los beneficios que se consiguen en esta materia, que son presupuestos muy grandes”

“yo creo que al principio era menos gerencial y más operativa, al principio uno no logra ese rompimiento fácil, uno como que quiere hacer todo porque no confía y no delega pero, en la medida que va pasando el tiempo, ya entiendes que tengo que hacer menos operativamente y tomar más cosas estratégicas, entonces ya uno se voltea fácilmente, ya primero la planeación, la estrategia, a dónde vamos a dirigirnos, qué tenemos que hacer, tú tienes que irte por este lado, tú por el otro, ya el resto es acompañamiento.”

de la compañía pues tenía digamos una calamidad o un siniestro, vuelvo y gracia temas como perdidas parciales o totales de vehículos, temas de siniestro de pólizas de vida o de temas de pólizas de medicina. Y de ahí, tuve la oportunidad de trabajar en el banco popular donde me desempeñe como Director regional en el área de mercadeo, en donde básicamente la funciona en ese momento pues teníamos cobertura sobre 8 oficinas que estaban en los departamentos del Tolima, Huila y Caquetá y básicamente pues ahí la función tenía que ver con todo lo que era el entendimiento de las necesidades que tenían para ese momento los clientes del Banco Popular y a luz de ese entendimiento pues diseñar digamos programas de lealtad , programas que de una u otra manera hiciesen que fuésemos el banco preferido en ese momento por todos los clientes que eran activos del sector financiero como tal. "

"Después de eso tuve la oportunidad de prácticamente arrancar de cero una oficina de corredores de bolsa donde pues tuve la oportunidad de ser lo que era la parte del corretaje de valores , tuve la oportunidad de desempeñarme dentro de lo que son actividades relacionadas con banca de inversión , valorización de compañías , *product finance*, y ahí pues después de eso eh me vincule con cementos diamante."

"(...)En ese momento pues Cemex pues compra cementos diamante, compra a cementos Samper que eran dos compañías que estaban listadas en la bolsa Colombiana. Se hace una integración por parte de las dos compañías para dar nacimiento a lo que es hoy por hoy Cemex Colombia, y ahí en ese momento luego de la compra pues tuve la oportunidad de ser este Gerente de Mercados y capitales."

"De ahí pues pase a ser el Director financiero de la compañía , siendo el director financiero ."

"luego me fui para Venezuela donde tuve la oportunidad de ser

**Características culturales (1.4)**

Vicepresidente de planeación para la región de Sudamérica y Caribe donde me desempeñe por alrededor de unos 5 años. De ahí tuve la oportunidad irme a ser cabeza o Country Manager para Croacia o regresar nuevamente a la vicepresidencia de Colombia y tomé la decisión de regresar a la vicepresidencia en Colombia y hoy por hoy nuevamente pues tengo a cargo todo lo que es el tema de la planeación estratégica de Cemex en la región conformada por Sudamérica y Caribe que son mas o menos 10 países."

"la experiencia en la universidad y cuando uno sale a su primer trabajo, ahí yo creo que se dispara algo, porque en la universidad tu tienes algún tipo de liderazgo, pero ese es el liderazgo que es peleado entre tus compañeros y hay alguien que sobresale indudablemente; está el hombre que llama y dice "no, tenemos que hacer la reunión de no se qué" o el otro que propone, pero yo pienso que la formación, la salida al exterior es clave, o sea, ese momento de uno poder sentirse independiente, de poder tomar decisiones uno individualmente, porque finalmente uno cuando está en la universidad está muy con su papá y mamá, y como que va acompañadito, pero cuando ya tu estás solo, ahí esa experiencia yo pienso que es muy, muy importante para uno como abrirse y encontrar sus habilidades en temas de liderazgo."

"nosotros estamos muy acostumbrados a cómo es tu gestualidad, cómo hablas tu con tus ojos, con tus manos, con tu boca, con todo; el japonés es plano. Entonces las relaciones con los japoneses y el establecimiento de liderazgo con ellos es muy... muy diferente al que puedes tu plantear con otro tipo de personas (...) mientras que uno trata de hablar un poco más, de dar más razones, de dar más explicaciones, ellos toman la información, la guardan y la pasan a su nivel superior para que el nivel superior decida o uno más arriba"

"yo creo que a nivel de la vida personal y profesional , los seres humanos digamos somos, eh unos elementos desde el punto de vista del liderazgo en permanente evolución, en permanente aprendizaje porque parte incluso de las competencias que se me olvidaban ahorita del líder es el tema del aprendizaje permanente ósea, líder que se respete tiene que estar permanentemente evolucionando , estudiando, aprendiendo , yo creo que también parte de las cosas que yo también aprendí del hecho de haber estado en diferentes países es que uno como líder, cuando llega a una cultura nueva , llámese de organización o de país , uno debe entender que elemento nuevo es uno , y que uno es el que tiene que adaptarse y cambiar digamos y entender ese comportamiento ese de esas personas o ese ambiente o ese clima de trabajo como tal, y una vez lo entienda, es cuando tiene vuelvo y diga tratar de mirar como capta lo mejor de cada uno de ese individuos de ese entorno para poderlos potenciar y llegar digamos al objetivo que finalmente es para el que te dejan a ti como líder."

"En Venezuela, por ejemplo dentro de la cultura venezolana para una persona es mas importante ser amigo del jefe que ser buen empleado. Obviamente, digamos es una cultura más enfocada digamos a lo que es caribe, luego uno no puede pretender en la primera reunión llegar a cerrar un negocio como si podría pasar en Bogotá que se

puede llegar a lograr. Allá pues, ahí que demorarse un poco mas. Le hablo también de casos como la misma cultura Asiática, la cultura asiática de hecho desde el momento que uno le muestra la *business card* es decir la tarjeta de presentación a la persona, tiene que entregársela pues tomándola con las dos manos , con el nombre pues mirando hacia la personas, si tu estas hablando de negocios y cruzas la pierna no le puede mostrar por ejemplo la suela del zapato, porque eso es un insulto para la persona. En esas culturas asiáticas tu tienes que tener por lo menos unas cinco o seis reuniones previas y hacerse medio no amigo pero si medio confiable mediante al que tienes al frente con el que estás haciendo el negocio para llegar cerrar negocio. En Colombia yo diría que es mucho más practico y pues ese tipo de elementos digamos no tienen ninguna trascendencia, entonces si es muy importante cuidarse uno digamos de las costumbres, de los modos, de las formas digamos de cada una de las culturas porque si puede hacer la gran diferencia para llegar a cerrar un negocio."

### Características personales (1.5)

"el liderazgo tu lo vas adquiriendo y lo vas formando en la medida en que te vas desempeñando en diferentes cargos, en la medida en que tu vas llenándote de tareas adicionales y vas haciendo un requerimiento adicional de personas a tu cargo, a ti te van formando y tu vas buscando la persona requerida para cada uno de los cargos. El liderazgo en el área de mercadeo tiene que ser un poco más dinámico, creativo, abierto, no tan radical ni tan directriz, con procesos marcados, porque en mercadeo tu tienes que darte la oportunidad de permitir que tu gente te aporte con temas novedosos, trabajar con gente, en mi cargo yo prefiero trabajar con gente bastante joven, porque ustedes vienen con un chip un poco más observador y más dinámico en cuanto al aporte de ideas, de actividades, de necesidades que tengamos que desarrollar en cada una de las tareas."

"Yo soy participativa, mi gente participa conmigo todo el tiempo, soy acompañante, pero permitiendo que

"(...)tiene que haber coherencia, el mensaje ósea lo que yo declaro con mi boca tengo que hacerlo realidad con mis acciones e indudablemente pues es líder es un agente modelador, o inspirador tanto para bien como para mal de sus subordinados."

"Hay que ser, mire hay que ser coherente, transparente, obviamente el tema digamos de respeto por la persona. Y hay una parte que yo llamo, que uno tiene que leer a las personas, para mi leer a las personas es entender a las personas es decir en que estado, sin llegar a ser un psicólogo pero si entender en que estado emocional , y registrar y que la persona sepa que cuando tu le estas hablando, le estas dando una orden o la estas comprometiendo con un trabajo a la vez la estas entendiendo y la estas leyendo como tal."

"Cuando yo llego a un cargo nuevo o un país nuevo o algo, yo lo

cada uno de mis subalternos puedan aportar y generar propuestas interesantes que sean avaladas y seguidas por mí."

"El liderazgo yo diría que uno lo tiene que marcar por diferentes tópicos, hay un liderazgo, primero creativo del que te hablaba, el emocional, pero también hay uno que es matemático, tu definitivamente tienes que tener un conocimiento de razones y de cosas financieras para poder manejar presupuestos que, en mi caso, manejo presupuestos de 8.000.000.000.000 (ocho mil millones), donde tienes que sentarte a negociar con medios, entonces tienes que ser negociadora, tienes que saber proponer y lograr sacar las mejores tarifas, para poder obtener los mejores resultados."

"Dentro de lo que yo he desarrollado y de lo que aprendí de mi jefe inicial, inicial, fue ese nivel de negociación, y creo que es el punto más fuerte mío, porque ha hecho que sea lo suficientemente eficiente en recursos para obtener participación, poder lograr un *top of mind* de mi marca, para que la gente me identifique y con versiones perfectamente racionales."

"Desde mi tipo de liderazgo, realmente llevo una buena relación con ambos géneros y ellos a su vez se sienten a gusto. El hombre al principio presenta un poquito como de... de "ush me toca una jefe mujer", pero yo creo que eso se ha borrado mucho, ya ese tema no está tan, tan segmentado."

"uno sale de la universidad ya formado, uno en la universidad ya empieza a tener y a perfilarse con el liderazgo que uno tiene, yo creo que el liderazgo es... yo no diría que es tan enseñado y tan... tan dirigido, el liderazgo tu lo empiezas a tener y a formar en la medida en que tu te vas desarrollando profesionalmente."

"en mi caso no fue tan desde chiquita, yo creo que yo lo entendí y lo empecé a retomar cuando empecé a ganar terreno y poder, digámoslo que sí, en la medida en que tu vas ganando autoridad y vas ganando reconocimiento y confianza, tu liderazgo se va empoderando. Lo

primero que haga es que miro cuales son los retos de ese cargo, a la luz de eso hago unos planes de trabajo, y una vez identifico esos planes de trabajo miro que tipo de personas o individuos necesito para poder llegar a sus objetivos. Entonces una vez yo organizo y estructuro lo que quiero para cumplir esos objetivos, empiezo a evaluar a cada uno de mis reportes, y miro cada uno de esos reportes a que se alinean a la estructura y a esos objetivos que yo tengo y si veo que hay personas digamos que tienen la actitud correcta, que para mí digamos la actitud es la disposición para hacer las cosas, que tienen la formación profesional adecuada, que tienen la competencia de trabajar en equipo y que adicionalmente están dispuestas a aprender permanentemente uno lo que hace es que si esa personas tienen esa competencias pues los capacita y se la juega. Y si ve personas que no, pues las cambia, no tienen ningún problema, porque también se vale cambiar personas porque finalmente ser líder no significa que tu tienes que llevar a todos los individuos a esos individuos que te fallan, como te decía ahorita calificamos las personas y lo que no pues los cambiamos, eso también se vale, luego aquí lo importante es saber como les sacas el mejor potencial a cada una de las personas que tienes pues para poderlos direccionar pues hacia ese objetivo como tal."

"Pues yo diría que me he vuelto mas tolerante, eh me he vuelto que entiendo más a la gente, he aprendido cuando hay que presionar y cuando hay que soltar con la gente, he aprendido que tengo que ser digamos una persona que hace como de amortiguador entre las que están más arriba mío y las que están debajo, tengo que aprender a manejar esas tensiones, he aprendido que no todo lo puedo bajar porque hay cosas que son demasiado delicadas y demasiado digamos de trascendencia de las personas."

"yo defino el liderazgo de una

---

puedes tener guardadito, pero realmente él se dispara en la medida en que tu te vas formando profesionalmente, en la medida en que vas desarrollando cargos, en la medida en que vas teniendo personas a cargo y tienes que interactuar con personas a nivel, incluso con un nivel superior, tu ya empiezas a empoderarte y a tener un liderazgo muy definido.”

“Por ejemplo te voy a decir algo, los dueños de Distoyota son una familia alemana con un tema de liderazgo muy, muy... yo diría que de liderazgo como de autoridad porque es muy marcado, y su misma, sus mismos orígenes los marcan como fuertes, él tiene dos hijos y una de sus hijas pues “chao, te vi”, no es la líder, y el otro hijo es un seguidor, no es líder, entonces yo no creo que eso sea heredado ni entregado, eso es ganado y eso es adquirido con el desempeño profesional que vayas teniendo en tu vida.”

“ Yo no me imagino cómo son los liderazgos de las empresas públicas, un gerente de allá... son gerencias que asienten porque si opinas distinto pues te sacó, llegó el nuevo y te trajo otro personaje, yo creo que la gran ganancia que tiene uno trabajando en empresa privada, es que te das el permiso de elegir dónde quieres trabajar, y yo creo que ese es como el gusto que tienes tú que buscar más adelante, y no adaptarte a algo con lo cual tu no estás compartiendo, porque se te hace la vida cuadritos y resulta que no, hay que disfrutárselo.”

“Cuando tengo una idea o tengo una propuesta, la empiezo a desarrollar y la empiezo a ejecutar, cuando ya la presento ante la gerencia, ya va adelantadita, entonces ya, lo que te decía antes, con los golecitos y los resultados que voy presentando, se vende sola, absolutamente sola. Hay ideas que no son aprobadas, indudablemente, cosa que también me genera el estrés de “por qué no la aprobaron si esta era una propuesta buena”, y como que no me doy a torcer, como que la dejo guardadita un rato y después vuelvo e insisto y allá me dicen que soy reiterativa, perseguidora, cansona, pero cuando

manera muy sencilla. Para mi el liderar es tu hacer que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer. ¿Qué quiere decir eso?, pues sencillamente mirar como uno bajo el rol de líder de una compañía induce a través de la misma modelación y a través de la articulación de las diferentes competencias que tienen los diferentes subordinados de cómo un alinea esas competencias y aprovechando pues todas esas competencias pues se crean una serie de inercias en donde la gente quiere dar lo mejor de sí desde el punto de vista laboral , porque es clarísimo que independientemente de que las compañías tengan las mejores tecnologías , los mejores productos , las mejores estructuras financieras , definitivamente lo que hace que una compañía sea totalmente diferente de otra es su recurso humano .”

	<p>veo que tiene una viabilidad, reitero y vuelvo y la propongo.”</p> <p>“Yo creo que la diferencia en las tareas está marcada por generaciones, o sea, el que es líder sobresale solito, él se va mostrando y mostrando y va saliendo, y dentro del mismo equipo que uno tiene lo va notando”</p>	
	<p>“(...) me fui a trabajar en General Motors, donde ingresé a la parte financiera, ahí trabajé como unos cinco años y de ahí me vinculé ya a la parte del sector automotor en Distoyota, que era un distribuidor de la marca Toyota.”</p>	<p>"(...)En ese momento pues Cemex pues compra cementos diamante, compra a cementos Samper que eran dos compañías que estaban listadas en la bolsa Colombiana. Se hace una integración por parte de las dos compañías para dar nacimiento a lo que es hoy por hoy Cemex Colombia, y ahí en ese momento luego de la compra pues tuve la oportunidad de ser este Gerente de Mercados y capitales."</p>
<p><b>Proceso de selección (2)</b></p>	<p><b>Fases del proceso (2.2)</b></p> <p>“los dueños de la marca Toyota son los mayoritarios en la representación de la marca, igualmente ellos fueron los que abrieron el mercado en este país y yo venía trabajando en mercadeo como jefe, posteriormente entró la Superintendencia de Industria y Comercio a regular todo el tema de protección al consumidor, y yo me presenté ante la gerencia y le dije “yo quiero manejar esa área”. Generamos esa área, esa área creció y ahí empezamos a manejar todo lo que es el indicador de satisfacción, le veníamos reportando a TMC, como a la planta aquí en Colombia, y ya después la gerencia me llamó y me dijo... ahí hubo un cambio de gerencias, cambió el anterior gerente que venía, llegó el nuevo y ahí me llamaron para mercadeo.”</p> <p>“Retomé nuevamente el área de mercadeo, pero ahí llegué con mercadeo relacional y me enfoqué como más a relacional, entonces buscaron de la parte de mercadeo masivo otra persona, esa persona no, no funcionó (...) entonces la gerencia me llamó nuevamente para que me encargara de ese mercadeo, y en este momento manejo mercadeo masivo, mercadeo relacional y mercadeo digital, ya como gerente de marketing ya llevo como seis, siete años en ese tema.”</p>	<p>"luego me fui para Venezuela donde tuve la oportunidad de ser Vicepresidente de planeación para la región de Sudamérica y Caribe donde me desempeñe por alrededor de unos 5 años. De ahí tuve la oportunidad irme a ser cabeza o Country Manager para Croacia o regresar nuevamente a la vicepresidencia de Colombia y tomé la decisión de regresar a la vicepresidencia en Colombia y hoy por hoy nuevamente pues tengo a cargo todo lo que es el tema de la planeación estratégica de Cemex en la región conformada por Sudamérica y Caribe que son mas o menos 10 países."</p>
	<p><b>Características personales percibidas en</b></p>	<p>“Yo soy participativa, mi gente participa conmigo todo el tiempo, soy acompañante, pero permitiendo que</p> <p>"mas allá de la entrevista laboral como tal yo no le veo, yo no le veo digamos que sea un elemento</p>



**relación con la selección (2.3)**

cada uno de mis subalternos puedan aportar y generar propuestas interesantes que sean avaladas y seguidas por mi.”

fundamental como para hacer la gran diferencia.”

“Dentro de lo que yo he desarrollado y de lo que aprendí de mi jefe inicial, inicial, fue ese nivel de negociación, y creo que es el punto más fuerte mío, porque ha hecho que sea lo suficientemente eficiente en recursos para obtener participación, poder lograr un *top of mind* de mi marca, para que la gente me identifique y con versiones perfectamente racionales.”

“los japoneses enseñan “trabaja en pequeño para lograr cosas grandes” siempre tienes que proponer una meta muy grandota, pero arrancar con goles chiquitos, yo pienso que eso, unido a la parte presupuestal, ha sido otro de mis logros dentro del liderazgo.”

“Con este sector automotor, nosotros tratamos de, y nos rotamos mucho entre las marcas, uno va rotando entre las marcas, yo inicialmente trabajé en General Motors y después pasé a Toyota, y cuando uno busca una persona que va a reemplazar algún cargo específico, yo trato de buscar más gente de afuera que de adentro. ¿Por qué razón? Porque la gente que está adentro ya tiene algún tipo de... de cultura viciosa, por decirlo, pero en el buen término, viene ya con una serie de prejuizgamientos sobre un determinado trabajo, contrario al que llegó nuevo y viene a implementar y a entregar mucho más conocimiento.”

**Características de la empresa que determinaron su elección de vincularse (2.4)**

“esta empresa tiene una característica muy particular y es que es familiar, y creo que es algo que tienen que considerar ustedes dentro del análisis, porque las empresas familiares son bastante particulares dentro del desempeño de la empresa privada, distintas a las... en donde tiene una injerencia mayor el distribuidor de fuera”

“yo diría que lo primero que hay que tener es una actitud correcta. ¿Qué quiero decir con actitud correcta?, pues primero eh modelar con el ejemplo, tratar siempre de dar un poco mas allá de lo que son tus funciones como tal.”

“mi liderazgo, si no se ajusta a ese tipo de empresa, me hubiera salido de ahí”

“Una es que siempre propendemos por desarrollar el talento de nuestra gente, propendemos por eh digamos atraer y retener el mejor talento laboral del mercado e indudablemente buscamos obtener las personas mas motivadas y las personas mejor capacitada.”

“Yo digo que la cultura empresarial es clave. O sea, cada empresa tiene un tipo de cultura, cuando tú entras a esa empresa y tu ves que esa cultura de alguna manera es compatible contigo,

“A parte de eso , pues si nos cuidamos mucho de que vayan

	<p>tu creces; cuando tu encuentras que definitivamente ahí no hay nada que hacer, te estancaste, te estancaste, o sea, la cultura empresarial es clave.”</p>	<p>ascendiendo pues las personas que mayor talento tienen para ejercer el liderazgo.”</p>
<p><b>Desempeño en la gestión (3)</b></p> <p><b>Desempeño asociado a personas (3.1)</b></p>	<p>“La mujer es estratégica, es implementadora y es seguidora, yo creo que la mujer logra tener tres elementos que el hombre lo hace, pero no lo hace en el nivel de detalle que lo hace una mujer. La mujer llega a controlar detallitos que el hombre definitivamente dio la orden, lo dirigió y dijo “se tiene que hacer así”, pero cuando ya la mujer lo toma, ya toma muchas más variables de análisis, yo pienso que es un poco más analítica, sin decir que el hombre no lo sea, el hombre también lo tiene que hacer, solamente que la mujer va a un nivel un poco más de detalle y de control.”</p> <p>“Ah bueno, ahí si las noto; si, si, si hay diferencias. Por ejemplo con los gerentes de posventa, el gerente de posventa tiene que manejar toda la parte de taller, tiene que manejar operarios, entonces ellos son muchísimo más fuertes y tienen un liderazgo mucho más marcado en fuerza, no tanto en razonamiento, y los entiendo perfectamente, aunque por ejemplo en el taller tenemos... de toda la planta de taller el 99% son hombres, pero hay mujeres, hay una o dos. El hombre cuando –y me voy más al lado del cliente- cuando llega y es recepcionado por una mujer, genera un poquito como de desconfianza, de “esta niña por qué?... pero ella si sabrá?, si tiene el conocimiento o no?”. En el caso de cuando estamos en alguna reunión gerencial, los niveles se equiparan, o sea tengo tanta participación yo como la tiene el hombre.”</p> <p>“Lo puedes tener guardadito, pero realmente él (el liderazgo) se dispara en la medida en que tu te vas formando profesionalmente, en la medida en que vas desarrollando cargos, en la medida en que vas teniendo personas a cargo y tienes que interactuar con personas a nivel, incluso con un nivel superior, tu ya empiezas a empoderarte y a tener un liderazgo muy definido.”</p> <p>“Con mis pupilos yo trato de desarrollar liderazgos y eso tu lo vas</p>	<p>"Es claro que mire y aquí hay un elemento que uno no puede olvidar, o sea el elemento humano es muy importante y uno lo ejerce pero obviamente para orientar todo a los resultados"</p> <p>"Para que a la vez de que yo logro esos resultados lo haga de una manera adecuada, luego aquí formas de como ejercer el liderazgo si serán muy importantes en la obtención de los resultados, aquí no se vale del todo para asegurar un resultado sino las formas dentro de un buen líder si soy muy importante."</p>

---

encontrando con las habilidades que va teniendo cada uno. Tenía el ejemplo de una niña que trabajaba con la parte de mercadeo relacional bajo un jefe, y era una niña opacada, guardada, que no se veía; viéndole yo que tenía habilidades, la moví para la parte de coordinación de mercadeo, apoyo a sucursales, con gerentes, donde ella tenía que hablar con el gerente dueño de un concesionario, y donde tiene autonomía y autoridad, y la cambié de área; esta niña se disparó, se disparó. Entonces, hay tareas donde yo diría también que la jefatura tiene que ver mucho, si el jefe te permite, si te da la posibilidad de abrirte, tu empiezas a formarte y a salir, pero si tienes un jefe que te deja guardadita y que no permite que brilles, no hay la posibilidad de desarrollar cosas, ella tenía un liderazgo guardado.”

“tengo otras personas, te voy a contar, anfitrionas las llamo yo, que son las niñas que recepcionan al cliente cuando ingresa en sala, que es una niña muy bonita, con una sonrisa y esto, y le da como una bienvenida al cliente para que pueda asignarlo a un asesor. Cuando yo me siento con estas niñas les digo: “su trabajo puede ser lo más chiquito, o puede ser muy importante, pero esa importancia se la das tú”. Y he encontrado niñas con un liderazgo solamente recepcionando clientes, que no es el nivel del cargo que tengan, no, es la actitud y la dominancia que le da a la tarea que desarrolle dentro de la actividad que tenga.”

“yo creo que depende de dónde son las personas con las que vas a interactuar. Con un alemán, el por ser el dueño, es un alemán impositivo, directriz, pero con el que tu le propones con respaldo y te aprueba situaciones; con los japoneses las negociaciones son muy diferentes, el japonés es una persona que, o sea, nosotros estamos muy acostumbrados a cómo es tu gestualidad, cómo hablas tu con tus ojos, con tus manos, con tu boca, con todo; el japonés es plano. Entonces las relaciones con los japoneses y el establecimiento de liderazgo con ellos es muy... muy diferente al que puedes tu plantear con otro tipo de personas, igual para los japoneses las respuestas

---

---

dependen del nivel del cargo; el japonés cuando se enfrenta con mujer, a pesar de que son... por Dios, son espectaculares, las mujeres están en cargos menores, la mujer nunca la encuentran en el nivel de cargo superior. Entonces el japonés siempre pone como su resistencia, y las negociaciones con ellos no son fáciles, son difíciles primero por el lenguaje, igual pues ellos hablan inglés, pero la comunicación es concreta y limitada, mientras que uno trata de hablar un poco más, de dar más razones, de dar más explicaciones, ellos toman la información, la guardan y la pasan a su nivel superior para que el nivel superior decida o uno más arriba.”

“yo he formado gente muy a mi semejanza, es claro, indudablemente se encuentra uno con temperamentos más fuertes, tengo una jefe de *contact center* que es una mujer impositiva, radical, y cuando va a solicitar algo a un equivalente de ella, lo impone, y uno “bueno espérese”, y ya ha ido entendiendo un poco, por la cultura de la compañía.”

“a pesar de que se forman diferencias, tu encuentras de pronto un liderazgo de algún *partner* en el equipo equivalente a ti con el que tu no compartes, pero igual dentro de las actividades pues tienes que trabajar con él y de alguna manera tolerar determinadas actitudes o acciones que haga que no están de acuerdo contigo, pero parte del liderazgo de uno es poder permitirse eso, o sea, “no comparto contigo, pero tengo que trabajar contigo”, entonces se pueden sacar cosas buenas.”

“Si tu no tienes una buena relación con el dueño o con el jefe gerente general, pues definitivamente no te van a considerar en algún momento. Eso no quiere decir que tengas que ser siempre consentidora de lo que opine o lo que piense el dueño o el gerente, yo creo que parte del ganar de uno es que en una reunión levante la mano para decir “yo no estoy de acuerdo contigo, con lo que tu dices por esto, por esto y por esto”, y esto es otro ganar, que hace que tu también obtengas jerarquía dentro de una compañía.”

---

“dentro de mi equipo por ejemplo, yo ya se cual es el que lleva la batuta, en cambio se, el que es como quedadito, y yo a veces me siento con él y le digo: “bueno, usted ya tiene que empezar a tomar decisiones y empezar a arriesgarse porque aquí este le está cogiendo ventaja”. Definitivamente hay diferencias, no todos somos líderes. No todos.”

“mira, yo tengo un equipo, yo creo que tengo más género femenino que masculino, con las mujeres logro un poco más de seguimiento, continuidad y control de todas las actividades, nosotros hacemos muchos eventos, tenemos que desarrollar eventos para llevar vehículos a exhibición, para invitar a mis clientes a determinadas actividades, y las mujeres son mucho más seguidoras”

“el hombre tiene una capacidad mayor para aprender de vehículos, de desempeño, especificaciones, que las mujeres no lo tenemos; entonces ese equilibrio hace que mi equipo sea muy complementario y además en todo lo que es montaje de ferias, salón del automóvil, que para nosotros es una de las tareas más grandes, ellos son los que están mucho más dispuestos para mover, para ubicar, y nosotras somos, o yo, les doy la directriz de dónde tenemos que dejar vehículos, a dónde tenemos que llevar, proponer todos los proveedores, que nos digan qué tipo de diseños van a hacer. Las mujeres me dan el toquecito chévere, son las seguidoras.”

“En el caso de cuando estamos en alguna reunión gerencial, los niveles se equiparan, o sea tengo tanta participación yo como la tiene el hombre.”

“Yo creo que (formar liderazgo) es como aprende uno de chiquito, primero mirando qué hace el de arriba, cómo lo maneja, y uno se va adaptando a ese sistema, yo pienso que es muy de enseñanza y observación, y también de cómo uno los va dirigiendo, ellos también van como asimilando ese tipo de perfil y a su vez lo replican, a su vez lo replican hacia abajo.”

"(...)pues uno cuando esta en una compañía esta para hacer negocios, pero de lo que yo he aprendido pues a lo largo de los años es que indudablemente en la medida en que uno tenga una buena empatía con las personas eso también le ayuda a armar buenos equipos de trabajo y le ayuda a liderar mejor. Y cuando hablo de empatía, es pues tu , no te estoy diciendo con esto que tengas que ser el mejor amigo o tengas que ser el amigo de tu subordinado pero por lo menos si saberlo leer, si saberlo registrar y saber desde el punto de vista lo que son los estados emocionales de las personas , yo no le puedo pedir por ejemplo un resultado rápido a una persona que el día anterior se le haya muerto el papá, yo no le puedo pedir trabajos rápidos a una persona que se esté divorciando , yo no le puedo, entonces si tengo que digamos entender ese componente emotivo de las personas y de hecho cuando uno lo hace eso crea lazos emocionales que también le refuerzan a uno digamos ese rol de líder cunado tenga uno que demandar digamos un poco mas de fuerza o de mayor compromiso de las personas."

"Yo diría que en este momento como estamos nosotros como comité directivo nos entendemos tanto en esa parte en la que cualquier persona que cuestiona una decisión o cuestiona un proyecto o cuestiona digamos alguna análisis que se esté haciendo, eh nosotros mentalmente ya por la misma no se si por la misma experiencia o por la misma evolución que hemos tenido como compañeros y madurez, siempre todo lo vemos de manera positiva. Yo creo que aquí la actitud de cómo tu recibes las cosas es muy

**Desempeño  
asociado a equipos  
(3.2)**

---

“dentro del rol y el desempeño normal de la actividad nuestra, nosotros tenemos una tarde o tratamos de coger unas dos horas en la semana o en el mes, porque a veces el día ya no lo permite, donde nos sentamos a *relax*; “camine nos sentamos, nos tomamos una cerveza, o camine salimos a McDonald’s, nos comemos un helado, y como que abrimos el espacio para generar nuevas cosas, porque cuando tu estás en el día a día, no se permite ese tema, entonces hemos tratado en lo posible de reunirnos, hacer como lluvia de ideas, como hacer algo de creatividad “¿y tu qué piensas hacer?, no, a mi se me ocurrió tal cosa”, y ocasionalmente involucramos a la gente de la agencia, con la agencia trabajamos muy de la mano, porque ellos son, pues son los creativos reales, que son los que hacen las propuestas de todas las necesidades que uno les requiere, y es como esa tarea que hacemos, o sea, tratamos de tener una reunión donde nos olvidamos de que yo soy la jefe, y ahí a uno también esas actividades le sirven muchísimo para identificar cual es el que está sobresaliendo.”

importante para que se pueda evolucionar en todo lo que son los temas tanto de trabajo en equipo como de liderazgo.”

“La estrategia que hago es: Un tema central; y con este tema central busquemos qué se nos ocurre hacer, miremos qué está pasando con la marca en este momento, vemos a la competencia y cada uno tiene que tener una información clara de cuáles son mis competidores, qué está vendiendo cada uno. Entonces mi estrategia ahí es de conocimiento de qué es lo que hay en el mercado, cómo estamos nosotros en ese mercado, y desde ahí empezamos como a inventarnos, por decirlo de esa manera, propuestas e ideas para poder implementar.”

“Parte de una de las tareas que he puesto, y de los temas específicos que hemos puesto, es que nos tenemos que crear un producto que genere algún ingreso a la compañía.”

“Siempre trato de que lo que propongamos tenga alguna viabilidad económica y de tiempo, a veces nos salen muchas, muchas ideas, entonces tenemos también como un plancito, como una matriz en que validamos la

---

viabilidad, lo que te acabo de decir, cuales son las ideas que son más fácilmente ejecutables, qué costos tienen y cómo las podemos montar.”

“se logra compromiso, se logra compromiso y se logra confianza, ese compromiso y esa confianza hacen que, cuando uno se sienta en la junta, uno les muestre el equipo que tiene, primero lo importante que es, y que a través de ellos es que uno logra presentar resultado ante un reunión o ante una gerencia. Yo pienso que es más el compromiso que uno logra a través de ese tipo de relacionamiento informal. Y por ejemplo, en el caso nosotros del montaje del salón del automóvil, éste es un montaje que arranca el 19 de noviembre, que está próximo para hacerlo, pero nosotros estamos metidos de lleno, en el montaje estamos haz de cuenta desde las 7 hasta las 10, once de la noche y mi gente jamás de dice “oiga, ¿me van a pagar horas extra?, ¿me va a dar un día libre?”. No, estamos ahí trabajando todos, porque a su vez en otros momentos yo también soy elástica con ellos, “que necesito llevar mi niño al médico” –Listo vete, no hay problema, “que necesito una tarde porque me voy...” –Váyase, no hay rollo, pero después ellos también nos retribuyen de la misma manera.”

“dentro de mi grupo y mi equipo yo tengo debilidades y yo creo que parte del liderazgo es identificar cuales son para conseguir las personas que complementen parte de lo que tu no eres y bueno... y en eso hay que conseguir gente buena para poder uno complementar la deficiencia que uno tenga.”

**Desempeño  
asociado a procesos  
organizacionales  
(3.3)**

“Yo creo que dentro de este proceso de liderazgo uno tiene que generar confianza, tiene que generar seguridad y tiene que dar resultados, definitivamente los resultados son los que te miden y te califican si eres lo suficientemente directriz para continuar con una tarea.”

“Ese es otro factor que yo creo que hay que considerar dentro de la formación de un liderazgo, que tu te formas dentro de un ambiente, y tu sabes hasta donde llegas o hasta donde no puedes llegar, dependiendo del

”mm yo diría que a medida que pasa le tiempo uno deja de ser más técnico, uno deja de ser más especialista a convertirse en mas generalista y a convertirse digamos en mas eh o sea todo lo que es el componente motivacional, todo lo que es el componente humano agarra más relevancia. Porque tenemos que entender que las organizaciones son personas, luego entre mas tu subes de tí van a depender mas personas, vas a influenciar a más personas , tus decisiones tienen que ser seguidas

ambiente y la... sí, del ambiente laboral que haya. Cuando llegan temperamentos muy dominantes y muy impositivos, rayan dentro de la compañía y ellos solitos se van, o sea, la misma compañía, el mismo mundo los rechaza y ellos van buscando otro ámbito, pero definitivamente una forma con el liderazgo que uno tiene.”

“Algo que también les he enseñado o los he dirigido es, y en los trabajos este sí es un consejo para ustedes, siempre hay que meter goles, goles chiquitos, pero siempre hay que mostrar goles para que la gerencia vea que tu estás haciendo actividades, y esa es una enseñanza de los japoneses”

“la efectividad de lo que tu haces tiene que tener resultados, sino no funcionas. Un gerente de ventas, un gerente de ventas donde tenga un objetivo para que un determinado concesionario o zona del país tenga que cumplir determinada meta y no lo logre, pues perdió el año. O sea, los resultados son claves, yo pienso que es la unidad de medida de cualquier gerencia y de cualquier gerente, un gerente general donde muestre que los resultados del *PG* no son favorables, pues “hasta luego, usted no me sirve, yo necesito a alguien aquí que me empiece a generar utilidades”, y yo creo que el éxito de una gerencia general es que tenga en los cargos a las personas que son y que complementen muchas cosas que de pronto él no tiene, que es otra de las cosas que para mí han sido claves”

por más personas, luego pues es clarísimo que ese componente digamos humanístico-motivacional de coordinación, de liderar, de influenciar, agarra más rol o es más dominante de que el hecho ya de que simplemente soy financiero entonces tengo que saber hacer un buen análisis financiero, saber cuanto vale la compañía, si te vuelves más inspirador y más motivador.”

“Pues yo diría que me he vuelto más tolerante, eh me he vuelto que entiendo más a la gente, he aprendido cuando hay que presionar y cuando hay que soltar con la gente, he aprendido que tengo que ser digamos una persona que hace como de amortiguador entre las que están más arriba mío y las que están debajo, tengo que aprender a manejar esas tensiones, he aprendido que no todo lo puedo bajar porque hay cosas que son demasiado delicadas y demasiado digamos de trascendencia de las personas.”

**Desempeño  
asociado a contexto  
(3.4)**

“Encuentro diferencias ya a un nivel más económico, yo creo que todavía estamos en un país en donde hay preferencias salariales en cuanto al género, el hombre es mejor remunerado que la mujer indudablemente, con unas cargas de trabajo iguales y con responsabilidades iguales, pero el hombre tiene una diferencia.”

“indudablemente las situaciones y el ambiente de la empresa hacen que tu ajustes a un liderazgo. Por ejemplo, en el caso de Distoyota, es paternalista pero es normativo completo, entonces tu de alguna manera te vuelves normativo, y la norma hace que se

“Yo diría que en una primera parte, en la medida en que haya un “match” entre lo que la empresa espera de uno y lo que es la empresa como tal y lo que uno es y lo que uno quiere de la empresa, se va a facilitar el trabajo. Pero indudablemente, si tiene que haber un momento en el que yo tengo que estar dispuesto si eso es lo que quiero pues a cambiar, porque como le decía anteriormente cuando yo entro a una organización tengo que entender la cultura de esa organización y tengo que adaptarme.”

“cada empresa tiene una cultura



---

tenga que cumplir procesos, procedimientos etc, etc.”

“vemos a la competencia y cada uno tiene que tener una información clara de cuáles son mis competidores, qué está vendiendo cada uno. Entonces mi estrategia ahí es de conocimiento de qué es lo que hay en el mercado, cómo estamos nosotros en ese mercado, y desde ahí empezamos como a inventarnos, por decirlo de esa manera, propuestas e ideas para poder implementar.”

“Parte de una de las tareas que he puesto, y de los temas específicos que hemos puesto, es que nos tenemos que crear un producto que genere algún ingreso a la compañía. Entonces de una de esas actividades salió los cursos de 4x4, nosotros damos cursos de 4x4 a los clientes porque es mucho el desconocimiento de alguien que compra un 4x4 y no tiene ni idea de cómo lo maneja, entonces de ahí salió, en este momento lo cobramos, tenemos recursos que hacen que los cursos se auto sustenten por ellos mismos. De otra de esas propuestas salió la *tarjeta yo*, es una tarjeta que le entregamos a los clientes para que tengan unos beneficios, entre comillas beneficios, que son internamente tiene que comprar algo y tiene un beneficio de lo que compre al interior”

---

persé. Digamos que eso se vuelve casi una relación entre simbiótica y dependiente, si. En donde obviamente la cultura te afecta a ti pero en la medida en que tu tengas un buen liderazgo tu también ayuda a cambiar esa cultura y a darle un giro.”



De manera complementaria, garantizamos en nuestra calidad de estudiantes y por ende autores exclusivos, que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de nuestra plena autoría, de nuestro esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de nuestra creación original particular y, por tanto, somos los únicos titulares de la misma. Además, aseguramos que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifestamos que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de nuestra competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

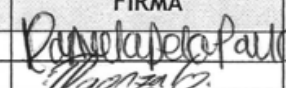
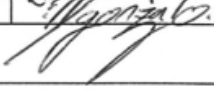
Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaremos conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA: Información Confidencial:**

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si  No

En caso afirmativo expresamente indicaremos, en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
María Manuela De la Pava Troncoso	1136884762	
Gonzalo Hernando Díaz Delgado	1020765759	

FACULTAD: Facultad de Psicología

PROGRAMA ACADÉMICO: Pregrado en psicología

**BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.  
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO  
FORMULARIO**

<b>TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO</b>						
Liderazgo autoproclamado por dos personas que desempeñan cargos gerenciales en empresas multinacionales con sede en Colombia.						
<b>SUBTÍTULO, SI LO TIENE</b>						
<b>AUTOR O AUTORES</b>						
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>				
De la Pava Troncoso		María Manuela				
Díaz Delgadillo		Gonzalo Hernando				
<b>DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>						
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>				
Páez Becerra		Francisco Javier				
<b>FACULTAD</b>						
Psicología						
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>						
<b>Tipo de programa ( seleccione con "x" )</b>						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
X						
<b>Nombre del programa académico</b>						
Psicología						
<b>Nombres y apellidos del director del programa académico</b>						
Sandra Juliana Plata Contreras						
<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>						
Psicólogo (a)						
<b>PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):</b>						
<b>CIUDAD</b>	<b>AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>				
Bogotá D.C	2014	145				
<b>TIPO DE ILUSTRACIONES ( seleccione con "x" )</b>						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		X				
<b>SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO</b>						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Video					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro ¿Cuál?					
<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS</b>					
Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo <a href="mailto:biblioteca@javeriana.edu.co">biblioteca@javeriana.edu.co</a>, donde se les orientará).</i>					
<b>ESPAÑOL</b>			<b>INGLÉS</b>		
Liderazgo			Leadership		
Gerencia			Management		
Selección de personal			Human resources recruitment		
Construcción de significados			Construction of meanings		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS</b> (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>El liderazgo ha sido un tema entorno al cual se ha dado desarrollo investigativo en las últimas décadas; a partir de finales del siglo XX se da un crecimiento del interés por su estudio en el ámbito laboral. Con el objetivo de identificar los significados del liderazgo autoproclamado por dos profesionales con trayectoria en alta gerencia en empresas multinacionales con sede en Colombia, se realiza un estudio de caso cualitativo transversal entorno a la gerencia, el liderazgo, la selección de personal y la construcción de significados. Se utiliza una entrevista semi - estructurada para indagar en los significados respecto al liderazgo de dos participantes de diferente género con experiencia en gerencia. El procesamiento de los datos se aborda en un nivel intra e inter sujeto a partir de convergencias y divergencias a nivel descriptivo, comprensivo, analítico y crítico. Se formulan conclusiones en relación con el carácter situacional y contextual del liderazgo, su emergencia ontológica, el debate de género, y el uso instrumental del liderazgo en las compañías.</p> <p>Leadership has been a subject with several investigative approaches in the recent decades; from the late twentieth century there has been a growth of interest in its study regarding the workplace. The investigation employs a case study in order to identify the meanings in self-proclaimed leadership by two professionals with managerial experience in multinational enterprises (MNEs) present in Colombia. A qualitative research method is applied in which management, leadership, HR recruitment and construction of meanings are central concepts. A semi-structured interview instrument is used to inquire into meanings regarding leadership in two participants of different genders. Results are interpreted by analyzing convergences and divergences in a descriptive, comprehensive, analytical and critical level. Conclusions arise regarding the relations of leadership to context and gender, the nature vs. nurture debate, and the use of leadership as an instrument for production in MNEs.</p>					