

Enrique * Ogliastri

Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo

Enrique Ogliastri. Ph.D. Universidad de Los Andes.

El autor es el investigador principal del proyecto y responsable por este escrito, pero debe resaltarse la contribución de Carlos Rodríguez, Nancy de La Torre, Isabel Londoño, Ricardo Matamala, la lectura crítica de Connie de Santamaría y el trabajo de los estudiantes que hicieron la investigación de campo: Carlos Felipe Betancur, Pilar García, Felipe Gómez, Adriana López, Kenny Mendiwelson, María Fernanda Ordóñez, Cristina Otero, Laura Pardo, Mónica Serna, Claudia Soler, Layla Spicker, Susana Steiner, Hernando Suárez, Jaime Vergara y Ana María Villodres.

Esta investigación, que se está realizando en sesenta países y 32 lenguas distintas, pretende identificar las características del liderazgo organizacional que permite obtener resultados excepcionales, en contraste con la gerencia normal que no logra un desempeño sobresaliente. El estudio se realiza con una metodología cualitativa etnográfica complementada por encuestas cuantitativas y otras que mezclan ambos métodos. Aquí se presentan los resultados obtenidos mediante entrevistas a 72 gerentes y el estudio de 15 casos sobre liderazgo organizacional sobresaliente en Colombia.

El estudio internacional se inició en 1993 y se prolongará hasta 1998 (House, Agar y Hanges, 1993). Dirigido por Robert House de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania se centra en tres sectores (financiero de telecomunicaciones y la industria procesadora de alimentos) y en culturas homogéneas dentro de cada nación. Durante la primera fase del estudio cualitativo se hizo una prueba piloto del cuestionario y la metodología, que en Colombia involucró cinco entrevistas personales y 27 trabajos escritos (Ogliastri, 1994, Ogliastri y Rodríguez, 1994). La metodología etnográfica fue diseñada y precisada en un manual para uso en los diferentes países por Mike Agar (1994) y acordada en una reunión de todos los investigadores realizada en Calgary (Canadá) en 1994 [\(1\)](#).

EL PROCESO DEL ESTUDIO

Se realizaron 72 entrevistas a gerentes medios de tres sectores empresariales en la ciudad de Bogotá, sobre sus experiencias y sus perspectivas acerca del liderazgo organizacional (como anexos se presentan copias de las preguntas utilizadas en los dos cuestionarios de investigación utilizados). Las entrevistas fueron realizadas por quince estudiantes de último año de administración de empresas de la Universidad de Los Andes bajo la dirección del autor; cada uno de ellos realizó cinco entrevistas, las dos primeras con el Cuestionario 1 (anexo), la tercera con el Cuestionario 2 (anexo) y las dos últimas con el que se sintiera más cómodo. Los investigadores recurrieron a sus contactos personales para identificar a los entrevistados, gerentes medios de empresas financieras, de la industria procesadora de alimentos o del sector de telecomunicaciones. La heterogénea procedencia regional y el número de entrevistadores hace de este proceso uno de azar, pero no se tomó ninguna medida para identificar y prevenir posibles sesgos. Se recurrió también a una técnica de "bola de nieve" para identificar posibles entrevistados: los primeros sugerían los nombres de otros a quienes pudiera realizarse la entrevista. Se realizaron así 46 entrevistas a gerentes del sector financiero, 16 en la industria de alimentos, 4 en telecomunicaciones y 6 en otros sectores. Las entrevistas fueron grabadas y

transcritas textualmente (*verbatim*) para el archivo y el análisis conjunto de los datos.

Cada investigador recibió una copia de diez entrevistas hechas por sus compañeros, las que sumadas a las cinco propias fueron la base para un reporte escrito de conclusiones sobre el liderazgo en Colombia. Se hizo entonces un grupo focal (*focus group*), para llegar a conclusiones generales de todos los participantes (Merton, Fiske y Randall, 1992; Morgan, 1988; Morgan, 1993; Agar y MacDonald, 1994). La psicóloga Nancy de La Torre condujo la reunión del grupo, en la cual se plantearon las siguientes preguntas: las conclusiones a que había llegado cada uno sobre las características del líder sobresaliente, las del gerente normal, las diferencias entre las dos, el tipo de incidentes narrados donde pudo apreciarse el liderazgo, la manera como se solucionarion estos incidentes, las personas mencionadas como líderes sobresalientes, las razones por las cuales las personas entrevistadas alguna vez sintieron el deseo de ir más allá del deber en su trabajo, y finalmente se analizó la metodología utilizada por cada uno de ellos para llegar al reporte final. Esta sesión fue grabada y junto a las notas tomadas en papelógrafo por la directora de la sesión se hizo una transcripción escrita de las conclusiones del grupo focal.

Posteriormente cada uno de los investigadores recibió una copia del reporte de sus catorce compañeros y procedió a hacer una comparación y un análisis, el reporte de los reportes, para derivar conclusiones generales. Estos reportes mostraron una gran homogeneidad y consistencia en los resultados, aunque tienen pequeñas diferencias de acento con respecto al grupo focal.

A continuación cada uno de los investigadores se dedicó a estudiar en profundidad un caso de liderazgo organizacional, principalmente de aquellas empresas donde las entrevistas anteriores habían señalado personas o situaciones de liderazgo excepcional. Se identificaron empresas colombianas que habían tenido un desempeño excepcional y se entrevistaron personas dentro de la organización indagando por las razones que ellos atribuían a estos resultados sobresalientes. Si el entrevistado mencionaba el liderazgo entre las causas del éxito se preguntaba en profundidad sobre este tema, también se entrevistó a los líderes mencionados y después de un mínimo de ocho entrevistas por empresas se redactó un caso. Se obtuvieron así seis casos del sector financiero, tres de telecomunicaciones y seis de otros sectores. Estos últimos fueron escogidos porque sus presidentes eran notorios líderes empresariales dentro del país.

Se identificaron empresas colombianas que habían tenido un desempeño excepcional y se entrevistaron personas dentro de la organización indagando por las razones que ellos atribuían a estos resultados sobresalientes. Si el entrevistado mencionaba el liderazgo entre las causas del éxito se preguntaba en profundidad sobre este tema, también se entrevistó a los líderes mencionados y después de un mínimo de ocho entrevistas por empresas se redactó un caso.

El grupo investigador realizó una discusión sobre cada uno de estos casos y sus características de liderazgo. Se encontró coincidencia en los resultados de los diferentes sectores, incluyendo el financiero, telecomunicaciones y los seis casos de varios sectores. Los resultados de este

análisis fueron consistentes con los hallados anteriormente en el grupo focal y en las entrevistas cualitativas.

LA DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y GERENTE

El eje de la investigación estuvo en la diferencia que puede resultar entre un gerente normal, bueno y competente pero que carece de liderazgo, y el verdadero líder que obtiene resultados excepcionales. Se trata de identificar primordialmente las características de liderazgo excepcional que pueden encontrarse en diferentes culturas del mundo. Adicionalmente es necesario investigar el efecto de diferentes organizaciones y culturales empresariales; podrían encontrarse elementos del liderazgo que son resultado de la cultura nacional, otros que dependen de las características organizacionales y tecnológicas de un sector determinado, y otros de naturaleza universal. En América Latina, Ogliastri (1988a, p. 2, 1995) parece inclinarse hacia la prevalencia del clima organizacional sobre la cultura nacional, y Arias y Guillén (1992) hacia la necesidad de combinar perspectivas de la escuela neo-institucional con la comparativa.

La diferencia entre líderes y gerentes parece nacer de los estudios y conceptualizaciones que los expertos en gerencia organizacional, especialmente de los Estados Unidos, han hecho durante los últimos años. Sobre este punto la literatura ha confluído de manera apreciable, como se verá a continuación.

El eje de la investigación estuvo en la diferencia que puede resultar entre un gerente normal, bueno y competente pero que carece de liderazgo, y el verdadero líder que obtiene resultados excepcionales. Se trata de identificar primordialmente las características de liderazgo excepcional que pueden encontrarse en diferentes culturas del mundo.

Bernard Bass, durante varias décadas uno de los más reconocidos investigadores sobre liderazgo en diversas culturas del mundo, hizo una caracterización de liderazgo como "desempeño más allá de las expectativas" (Bass, 1985). Igualmente Kousner y Pozner (1987) también orientaron su concepción de liderazgo como "la capacidad de hacer cosas extraordinarias en las organizaciones".

John Kotter estudió los factores del liderazgo en un conjunto de empresas norteamericanas, e hizo el contraste entre el caso de una empresa donde faltaba liderazgo y su situación se agravaba cada día más, y las quince mejores empresas en la calidad de su dirección y en su capacidad para atraer y desarrollar personal con altas dosis de liderazgo (Kotter, 1988). Este autor distinguió entre el proceso de dirección de una empresa (planear, presupuestar, estructurar, controlar) y el de liderazgo propiamente dicho, que involucra tener una visión estratégica, una estructuración flexible y una capacidad de motivar el personal.

Posteriormente el mismo autor publicó el texto titulado "Una fuerza hacia el cambio. De qué manera el liderazgo difiere de la gerencia", donde está nítidamente conceptualizada la diferencia que quiere estudiarse en esta investigación (Kotter, 1990).

Schein (1988, 1992) también estudió los casos de empresas de Estados Unidos, distinguió entre

liderar y gerenciar, y concluyó que la función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización. El autor entendió por cultura a las creencias o supuestos básicos que se comparten en una empresa, los cuales involucran tanto la visión y el entorno en que va a subsistir la organización en el futuro, como sus requisitos y problemas de integración interna. A nivel individual, Schein coincidió en señalar la importancia de que un líder tenga visión del futuro y capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer el compromiso y la participación en las decisiones.

Otro de los más prolíficos autores sobre gerencia y liderazgo es Warren Bennis, quien definió diez características personales y organizacionales que son necesarias para forjar el futuro: tener un sueño o visión de futuro, tomar riesgos, acompañarse de crítica, ser optimista, estimular el disenso, tener expectativas altas frente a los demás, tener olfato sobre el futuro, ver las cosas a largo plazo, comprender y respetar los intereses creados, y desarrollar alianzas estratégicas (Bennis, 1989). En un texto posterior se refiere a las limitaciones de la sociedad de Estados Unidos para permitir la emergencia y el desarrollo del liderazgo (Bennis, 1990).

La función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización.

James Liebig realizó un estudio de carácter internacional mediante entrevistas a setenta grandes líderes empresariales de catorce países, para identificar los patrones comunes y las perspectivas de estas personas. (Liebig, 1994). El estudio concluyó sobre la necesidad de desmontar el control y exceso de jerarquías en las organizaciones, el sentido del trabajo para llenar las necesidades de las personas, la función de la riqueza acumulada en proporcionar bienestar para todos, y la necesidad de que las empresas impulsen la creatividad y el pensamiento autónomo de su gente. Estos grandes líderes actuales, según el estudio, están propiciando un cambio para darle nuevos propósitos y valores al mundo de los negocios, lo que el autor llamó proporcionar una "visión" diferente del mundo.

Más precisamente en el mundo hispanico, aunque su texto no hace la referencia concreta, John Ginebra escribe un ensayo donde se caracteriza al líder como creador de futuros; observa cuatro elementos centrales en el funcionamiento del liderazgo: los comportamientos que le dan capacidad y credibilidad ante los seguidores, la manera de crear relaciones y dependencia de personas que creen que el líder quiere su bien, darle sentido al trabajo, y estar completamente involucrado y resuelto a la acción (Ginebra, 1994). Aunque distingue entre el "director" y el líder, este autor no cree que el líder tenga que ser alguien de éxito ni que deba tener visión estratégica: más que alguien con visión es un visionario. Otra diferencia del autor con la literatura angloamericana está en el mayor énfasis en elementos de carisma personal, y menos en la autenticidad personal: sus observaciones y recomendaciones de detalle llevan a manipulaciones de imagen y actuaciones calculadas para un determinado efecto en sus seguidores.

Mats Alvesson presenta una crítica a los estudios sobre liderazgo de corte empiricista, tanto cuantitativos como cualitativos, que son comunes en el imperante paradigma de los Estados Unidos (Alvesson, 1995). Sugiere ser más conscientes de la naturaleza interpretativa de los estudios, del carácter social e histórico de la investigación en ciencias sociales, y de la naturaleza constitutiva del lenguaje. Plantea la necesidad de un enfoque situacional y de realizar estudios cuidadosamente descriptivos sobre eventos que han ocurrido naturalmente, los cuales podrían interpretarse por otros de una manera distinta a la escogida por el autor.

Danny Cox y John Hoover plantearon el liderazgo como algo que puede aprenderse a través de la experiencia, de los errores cometidos, y nacido de una visión de líder que incluye a las ambiciones de la gente (Cox y Hoover, 1994). Los autores resaltan la creación de un equipo, al establecer metas, la planeación, mantener la moral en alto, la necesidad de ser creativos, la capacidad de resolver problemas y la mejora continua en la administración del proceso como los pasos en el liderazgo efectivo. Concluyen con recomendaciones para prepararse a ejercer el reto del liderazgo.

En esta dirección en los Estados Unidos han surgido multitud de programas educativos para desarrollar el liderazgo personal y organizacional. Jay Conger, un estudioso del liderazgo carismático en las empresas, escribió "Aprender a dirigir: el arte de transformar gerentes en líderes" (Conger, 1992). En esta obra el autor describe su experiencia con las cuatro escuelas para desarrollar la capacidad de liderazgo que hay actualmente en los Estados Unidos: a) la del desarrollo personal, orientada al aspecto emocional del liderazgo e influida por los grupos vivenciales y el movimiento de psicología humanística, que involucra experiencias en el campo que incluyen toma de riesgos físicos y el apoyo del grupo (*outdoor training*). b) El análisis conceptual, mediante la discusión de casos, videos y conferencias. c) La centrada en la retroalimentación o *feed back*, capacitación basada en la interacción personal en grupo para identificar habilidades y fortalezas de cada persona, lo que permite desarrollar elementos de liderazgo. d) Desarrollo de habilidades, que incluye una mezcla de elementos vivenciales, habilidades de expresión y de adquirir una visión estratégica de los negocios. El texto señala la importancia que en las empresas de los Estados Unidos se le da al liderazgo organizacional y a la transformación de la gerencia en verdadero liderazgo.

En Colombia ha tenido notable acogida dentro del medio empresarial el *outdoor training* de liderazgo que hacen Ricardo Matamala (1994) y Gustavo Mutis (1994) al aire libre en zonas campestres, con tecnología proveniente de los Estados Unidos y Europa.

Gómez y Dávila (1994) han realizado investigaciones en los países de América Latina en búsqueda de las contribuciones peculiares que se derivan de la práctica gerencial en estos países. Basados en el estudio en profundidad de nueve casos, ellos concluyeron que el compromiso con la organización estar allí "de cuerpo y alma" era el principal elemento común en estas experiencias; igualmente encontraron que un fuerte conjunto de valores compartidos, carisma, benevolencia, paternalismo e intuición eran otras características salientes del liderazgo en América Latina.

Influída por la literatura gerencial de Estados Unidos que parece ser predominante en los diferentes continentes del mundo, esta investigación pretendió identificar los factores culturales que puedan marcar diferencias en el liderazgo. La diferencia entre gerente normal y líder excepcional fue relativamente aceptada entre los entrevistados colombianos, fue rápidamente comprendida y no requirió extensas explicaciones de los entrevistadores. No obstante, hubo dos entrevistados (de los 72) que rehusaron la diferencia, pues uno de ellos implicó que todo gerente debe tener dotes de líder, y el otro dijo que no conocía a nadie que fuera un líder excepcional. El problema metodológico mayor de las entrevistas en su conjunto estuvo en una cierta tendencia a calificar negativamente al gerente normal mientras se exageraban los atributos del líder sobresaliente.

LOS RESULTADOS: ¿QUÉ ES UN LÍDER EXCEPCIONAL EN COLOMBIA?

A lo largo de la investigación se fueron perfilando unos resultados en varias etapas.

Un primer intento de llegar a conclusiones generales lo constituyó el reporte basado en 15

entrevistas que hizo cada uno de los investigadores; estos reportes a su vez fueron la base para un segundo esfuerzo de síntesis, en el cual se perdió algo de detalle pero se ganó confianza en la validez de los resultados por la consistencia entre los mismos. Otro elemento de generalización de los resultados lo constituyó el grupo focal realizado con la presencia de 13 de los investigadores durante dos horas de trabajo. Finalmente, se tienen los datos del estudio de casos de empresas. A continuación se presentarán los resultados de la investigación, en este orden: el grupo focal, los reportes de las entrevistas y los datos de los casos.

EL GRUPO FOCAL

El grupo focal no se realizó con líderes sino con los quince investigadores, personas que tenían cada uno la perspectiva de sus cinco entrevistas, con el propósito de llegar a unas conclusiones generales que agruparan las diferentes versiones, y que se resumen a continuación.

La discusión confluyó en las siguientes características de un líder excepcional, según se desprendió de las entrevistas:

1. Trabaja por objetivos.
2. Trabaja con la gente.
3. Convince, motiva, tiene carisma y don de gentes.
4. Infunde respeto, tiene y proyecta seguridad.
5. Es creativo.

Por otra parte el gerente normal se caracterizó por lo siguiente:

1. Se centra en lo operativo.
2. Utiliza su poder.
3. No le sabe llegar a la gente. No confía.
4. No tiene visión.
5. Busca reconocimiento individual.

Al contrastar las diferencias entre el gerente normal y el líder que obtiene resultados excepcionales aparecen algunas precisiones en el Cuadro 1.

CUADRO 1	
Las diferencias entre un líder y un gerente en Colombia	
LÍDER	GERENTE
- Estratégico, ve el conjunto	- Operativo - Visión de corto plazo

- Visión de largo plazo	- Individualista
- Trabaja con la gente	- Es inflexible
- Es flexible	- Metas normales
-	- Vive en urgencias
- Ambicioso	- El puesto le da poder
- Anticipa	
- Tiene poder personal	

En las entrevistas sobre liderazgo se preguntó por incidentes observados (ver cuestionarios anexos), muchos de los cuales tienen que ver con el manejo de situaciones de crisis, en las cuales aparece el líder que permite salir del problema. Aquí hay situaciones durante las cuales se resuelven los problemas por diálogo, negociación y mutuo entendimiento, mientras en otros casos el líder toma una decisión y convence a la gente, los motiva a actuar en la forma que él cree mejor. No es muy claro que este dilema dependa de diferentes tipos de situaciones ni de tipos de personas.

Los líderes mencionados en las entrevistas son principalmente naturales del país y conocidos dentro de sus empresas. Pero también se mencionan extranjeros y figuras históricas (como la Madre Teresa, Churchill, Bolívar . . .); debe anotarse que hubo muy pocas mujeres "ejemplo" de liderazgo. Una dualidad encontrada aquí fueron los líderes que los entrevistados llamaron "negativos": Hitler, Pablo Escobar, "Picas" . . . los cuales para algunos entrevistados no se diferencian de los líderes "buenos" en su actuación o proceso abstracto de liderazgo.

Sobre las razones que los entrevistados manifestaron les habían alguna vez motivado para trabajar duro más allá del deber se resaltó el que ellos mismos crecían con el trabajo y con el líder, el establecimiento de un alto estándar interno (más que por la presión externa) y el deseo de demostrarse capaces ante sí mismos y ante el líder.

Sobre la metodología que los diferentes investigadores utilizaron para procesar los datos de las quince entrevistas cualitativas que les correspondieron, la mayoría codificó cada pregunta por aparte agrupando al final las categorías. Otros resumieron cada entrevista y otros sacaron frases textuales para agruparlas al final. Otra persona separó hombres de mujeres y comparó a los dos grupos (pero no fueron muy evidentes las diferencias). No sobra repetir que estos diferentes métodos llevaron a resultados muy consistentes, como se describe a continuación.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Se encontró una gran homogeneidad en los reportes escritos de los 15 investigadores sobre las quince entrevistas que se asignaron a cada uno (del total de 72 realizadas), pues no hay diferencias apreciables entre los tres sectores estudiados y los investigadores sintieron una

definida situación de los resultados. Se identificaron tres elementos centrales del liderazgo excepcional (relaciones humanas y personal, visión, estilo gerencial) y tres aspectos complementarios (integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos).

El primer elemento característico del liderazgo excepcional, según se desprende de los 72 entrevistados y es conclusión unánime de todos los investigadores, lo constituyen sus relaciones humanas en la empresa. Se les describe como personas abiertas a la gente, dispuestas a escucharlos, perceptivas o comprensivas, que se preocupan por los sentimientos de la gente, que con cálidas o amistosas, tienen don de gentes y son leales a su grupo. Esto va unido o se describe como carisma, la calidad humana, el imán personal, la presencia física, personas motivadoras con el ejemplo que tienen la capacidad de inducir a la gente a seguirlos. Además de lo anterior también se les describe como personas que tienen excelentes habilidades de comunicación, de convencer a su gente y provocar compromiso.

Se identificaron tres elementos centrales del liderazgo excepcional (relaciones humanas y personal, visión, estilo gerencial) y tres aspectos complementarios (integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos).

La política y manejo de personal de los líderes sobresalientes empieza por la selección de colaboradores: ellos saben rodearse bien, tienen criterio para escoger a la gente y son buenos conocedores de las limitaciones y potencialidades de cada uno. Otra característica que es a la vez parte del estilo gerencial es su capacidad de desarrollar al personal en el trabajo mismo: al delegar y permitir errores su gente aprende. El líder excepcional es un buen comunicador y difunde por la organización las políticas, los objetivos, las razones, los problemas que se viven en la empresa, lo cual es parte de la motivación del personal.

El segundo elemento característico de los líderes sobresalientes en la cultura colombiana es la visión de futuro. Ellos saben para dónde van, son claros en sus objetivos, se anticipan y son proactivos frente a su entorno, saben establecer prioridades y tomar decisiones oportunas. Los conocimientos sobre su área de actividades o negocio son importantes para el análisis y la solución de problemas de una manera innovativa y creadora, para ver las cosas diferentes y más allá que los otros, para hacer los cambios necesarios -pues la innovación es un elemento central de la visión del futuro. La definición de estrategia a largo plazo la hacen de manera ambiciosa, son "soñadores de imposibles", decididos, que visualizan oportunidades y asumen los retos en conjunto con su equipo. Esta característica de los líderes sobresalientes se perfila de una manera más nítida en los hombres, mientras las mujeres excepcionales parecen realzar más los aspectos interpersonales, emocionales, de carisma, que son parte tanto de las relaciones humanas como del estilo gerencial que se describe a continuación.

El tercer elemento esencial del liderazgo sobresaliente en Colombia lo constituye el estilo gerencial o administrativo, el cual se caracteriza por un trabajo en grupo con sentido de equipo, el asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, la capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece. La autoridad de los líderes sobresalientes en Colombia viene de abajo, ellos consiguen que la gente tenga poder ("empoderamiento"), creen en las capacidades y trabajo de su equipo, hacen autocrítica con apoyo al trabajo de los otros, consultan y animan al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivan a asumir retos y cometer errores. Este estilo gerencial se manifiesta también en los

momentos de crisis, cuando se ponen a prueba y aparecen los verdaderos líderes, de quienes se reporta que cuando recurren a la persuasión lo hacen sin imposiciones, para que la gente los siga hacia un bien común, con entusiasmo y espíritu de superación para salir adelante del problema.

Estos tres elementos esenciales del liderazgo sobresaliente en Colombia, las relaciones humanas, la visión del futuro y el estilo gerencial, aparecieron complementados por tres elementos secundarios: la integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por objetivos.

La integridad personal comienza por la definición de un código ético y moral de trabajo; la gente siente que está actuando dentro de lo que es correcto y socialmente sano. Personalmente se les percibe como verdaderos, como auténticos: dicen la verdad y hacen lo que dicen. El líder en Colombia también guía por valores y la gente necesita creer en la sinceridad, la justicia y la consistencia de palabras y hechos.

El líder organizacional sobresaliente en Colombia toma decisiones rápidamente en los momentos de crisis, basadas en su conocimiento del entorno y el sector en que se mueve, tomando algunos riesgos pero con seguridad al plantear objetivos. Aún dentro de situaciones que no son críticas al verdadero líder busca nuevas oportunidades, es proactivo ante el entorno, induce una positiva sensación de urgencia; al generar renovación y transformación radicales, rompe paradigmas y acepta el cambio de manera creativa.

La última característica del líder sobresaliente en Colombia, que se encontró en la investigación fue su planteamiento de objetivos, muy altos y estimulantes, y el inducir un sentido de responsabilidad en el cumplimiento de metas.

En síntesis, las entrevistas cualitativas resaltaron las relaciones humanas, la visión del futuro y una gerencia participativa, íntegra y creativa en los líderes organizacionales sobresalientes en Colombia.

[LOS ESTUDIOS DE CASOS ^{\(2\)}](#)

Se estudiaron los casos de quince empresas colombianas en las cuales había un reporte de liderazgo sobresaliente; aunque algunas de éstas no son rigurosamente "colombianas" (por ser filiales de multinacionales) sus ejecutivos sí lo eran, particularmente aquellos reportados por su liderazgo. A continuación se describirán las características del liderazgo organizacional que aparecieron en estas empresas colombianas donde se reportaron resultados sobresalientes durante la última década; los criterios para clarificar como "sobresalientes" los resultados fueron el crecimiento y la eficiencia comparados con otras empresas del sector o de la economía colombiana. No representan estas empresas las quince de mayor éxito, ni se siguió un procedimiento definido para escogerlas, excepto el tener un cierto reconocimiento en las publicaciones periódicas dentro del medio empresarial, el obtener un grupo de empresas de variados tamaños y la posibilidad de acceso a entrevistar al personal.

Para investigar los casos se realizaron entrevistas a los ejecutivos y personal (incluyendo a la secretaria del líder) en las que se indagaba por las causas del éxito; si ellos mencionaban al líder se preguntaba extensamente sobre él (o ella). Si no lo mencionaban se les preguntaba por el tipo de liderazgo que había en una organización. Finalmente se le hacía una entrevista al líder organizacional sobre su vida y carrera, su filosofía y las acciones emprendidas en la empresa. A continuación aparece la lista de las empresas estudiadas y el nombre de los

investigadores:

a. Del sector financiero:

- Corporación de Ahorros Colmena (Pilar García, Layla Spicker)
- Citibank Colombia (Ricardo Matamala)
- Cáceres y Ferro (Mónica Serna y María Fernanda Ordóñez)
- Banco de Colombia (Ana María Villodres y Adriana López)
- Fiduciaria Sudameris (Laura Pardo)
- Las Villas (Jaime Vergara).

b. Del sector de telecomunicaciones:

- ATT-NCR Colombia (Claudia Soler y Felipe Gómez)
- Xerox Colombia (Ricardo Matamala)
- Unisys Colombia (Susana Steiner).

c. De otros sectores:

- Reconstructora Comercial (Enrique Ogliastri)
- Industria Transejes (Enrique Ogliastri)
- Locería Corona (Cristina Otero y Carlos Felipe Betancur)
- Aerolínea Aces (Ricardo Matamala)
- Industrias Gabriel (Ricardo Matamala y Jorge Ardila)
- Grupo Jom (educación informal) (Kenneth Mendiwelson).

Los casos fueron discutidos por el grupo de investigadores para llegar a conclusiones comunes. En resumen, se encontró una gran coincidencia en los resultados con los obtenidos anteriormente, lo que valió el estudio y el método, pero hay alguna precisión interesante que se desprende del estudio de los casos. El primer elemento crucial del liderazgo hallado en los casos fue la visión del negocio, la claridad sobre lo que debía hacerse, dentro de una perspectiva de largo plazo. En segundo lugar se encontró un manejo particular de recursos humanos, un carisma especial que se propaga

a la organización y un énfasis en programas de capacitación (externos a la empresa). Relacionado con lo anterior sobresale un estilo participativo de la gerencia. A continuación se presentan en detalle los resultados de cada uno de los sectores estudiados.

En el sector financiero el análisis de los casos indica que una definición estratégica clara, con visión de la evolución de los negocios y nuevos nichos del mercado, así como agresividad con metas altas son piezas fundamentales de aquellos dirigentes que llegan a excelentes resultados.

Igualmente se resaltó que una buena selección de personal, amplia capacitación, flexibilidad organizacional, motivar con el ejemplo del trabajo duro y un sentido nítido de valores centrales caracteriza las políticas de personal de las empresas que obtienen resultados sobresalientes.

El tercer elemento que apareció en la investigación del sector financiero fue el organizar el trabajo con sentido de equipo, la sencillez en el trato, buenas relaciones humanas, dar reconocimiento, darle poder y confiar en la gente, el positivismo y ser un buen comunicador al grupo, como actitudes de los líderes que obtienen resultados sobresalientes.

El primer elemento crucial del liderazgo hallado en los casos fue la visión del negocio, la claridad sobre lo que debía hacerse, dentro de una perspectiva de largo plazo. En segundo lugar se encontró un manejo particular de recursos humanos, un carisma especial que se propaga a la organización y un énfasis en programas de capacitación.

Finalmente, la vanguardia tecnológica (en particular en informática) fue otro de los elementos asociados a excelentes resultados de las empresas en el sector financiero.

Los tres casos del sector de telecomunicaciones muestran características similares a las anteriores por parte de los líderes sobresalientes que obtienen resultados extraordinarios en sus empresas.

Primero, una visión clara del negocio y las oportunidades, con iniciativa y objetivos definidos.

Segundo, sencillez en el trato, humanización de la empresa, buena comunicación interna, participación, ser exigente consigo mismo y con los otros, flexibilidad organizacional, reconocimiento al trabajo, son características de las relaciones humanas en estas empresas sobresalientes.

Tercero, los programas de calidad total, las inversiones en capacitación, una estructura organizacional plana y un claro sentido de responsabilidad social y de comunidad fueron los elementos de la política de personal de las empresas con excelentes resultados en el sector de telecomunicaciones. Aunque estas empresas son de origen multinacional, sus líderes son colombianos que han adoptado criterios y posiciones consistentes con la idiosincracia nacional y en ocasiones contrarias a las directivas de la casa matriz.

Los seis casos de otros sectores (industrias, aerolínea, educación no formal) confirmaron los hallazgos anteriores al identificar los mismos elementos asociados al liderazgo y resultados sobresalientes, como se describe a continuación:

Un primer aspecto es la visión del negocio, la formulación clara de estrategia que identifica nichos y productos nuevos, define objetivos claros y ambiciosos que generan desafío y visiones de futuro en los empleados, las alianzas estratégicas con clientes y proveedores, y la

reorientación de la empresa hacia los clientes.

Un segundo aspecto identificado se refiere a la participación y el autocontrol del personal, al trato sencillo, humano, no autoritario pero exigente, realista y autocrítico pero positivo, el dar ejemplo, reconocimiento a quien lo merezca, que el trabajo sea significativo, flexibilidad organizacional y un sentido de grupo y equipo que permita identificación con la empresa.

En lo que se refiere a las políticas de personal, se resaltan una clara definición y sentido de responsabilidad con la comunidad, la capacitación amplia, la rotación de puestos, programas para la familia, los programas de calidad total, y el desarrollo de una fuerte cultura organizacional.

Como puede observarse, el estudio de estos quince casos permitió identificar los mismos tres elementos que constituían el más exitoso liderazgo organizacional en las empresas colombianas, el cual coincidió con los resultados obtenidos mediante la realización de 72 entrevistas y con las conclusiones de los investigadores en un grupo focal.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

En Colombia hay una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el gerente. El concepto de liderazgo es muy semejante al que trae la literatura internacional (particularmente la de Estados Unidos), aunque se encuentran algunas diferencias de énfasis. Las razones para la semejanza son en parte la pervasiva influencia cultural angloamericana en Colombia, la estratificación social, la educación internacional, los medios de comunicación y los requerimientos profesionales del trabajo gerencial. Esta última es probablemente la razón más importante desde el punto de vista teórico, la que indica que por encima de determinantes socioculturales están los organizacionales, los correspondientes a un sector productivo, a las características de la profesión gerencial o los determinantes del desarrollo del sistema productivo.

Los resultados sobre las características de un buen gerente normal estuvieron viciados por una cierta tendencia de los entrevistados a pensar binariamente, a dar extremos y negativos hacia el gerente. Por ello esta parte de los resultados no se toma particularmente en cuenta.

Los tres elementos cruciales que resultaron en la investigación, confirmados por diferentes procedimientos, no son sorprendentes ni representan una novedad en la administración: un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa.

Las investigaciones que se hicieron en Estados Unidos durante la década de los cincuenta sobre los efectos en la productividad de un estilo gerencial de trabajo en grupos, de la delegación y la confianza en las capacidades de los otros, fueron publicados por Rensis Likert (1960) bajo los términos de gerencia autoritaria y gerencia participativa. Estos son los mismos conceptos que popularizó McGregor (1960) bajo el nombre de Teoría X y Teoría Y.

La idea de que la autoridad viene de abajo hacia arriba en las organizaciones también fue propagada en el Japón por Joseph Juran a mediados de la década de los años cincuenta, y puesta en práctica en este país a través de los famosos círculos de calidad japoneses (que en América Latina se llamaron "de participación", Ogliastri, 1988a). Aunque veinte años más tarde Ouchi quiso llamar a este sistema la Teoría Z, -una referencia de McGregor, el hecho es que el estilo administrativo japonés, con sus flujos de decisiones desde abajo hacia arriba es

más la aplicación real de la Teoría Y que algo radicalmente nuevo. Las exitosas empresas japonesas se distinguen por sus políticas de personal y relaciones humanas (Pascale y Athos, 198, Kagono, Nonaka et al., 1995).

Igualmente, en el estudio sobre el estilo administrativo de las empresas excelentes de Estados Unidos que hicieron Peters y Waterman las conclusiones fueron un "retorno a lo básico", las ventajas de la gerencia democrática que cree y trata bien a la gente. Más recientemente, los conceptos de empoderamiento (darle poder a la gente) son el mismo viejo vino en nuevas odres. De manera que los hallazgos de la presente investigación tienen una historia bastante antigua en la teoría de los estilos gerenciales, pero vale la pena resaltar el resultado en esta cultura organizacional colombiana.

El segundo elemento hallado en el estudio, la importancia de una clara visión del futuro y direccionamiento estratégico a la organización, ha sido menos estudiado pero es parte de una corriente muy importante en el desarrollo de la administración de empresas. Identificar y formular una estrategia es considerado el trabajo más difícil y crítico de la organización, la responsabilidad de los presidentes y gerentes generales. El tema de la estrategia es la última materia en la carrera de administración de empresas. Desde 1945 han aparecido contribuciones al campo de la estrategia empresarial, que incluyen el esquema de Harvard, la dirección por objetivos, la planeación estratégica, la estrategia y estructura, y los esquemas japoneses (Ogliastri, 1988b).

No es pues sorprendente que para obtener resultados excepcionales sea necesario identificar en primer lugar hacia dónde debe irse, e inmediatamente motivar a la gente en esa dirección.

El tercer elemento central que resultó de la investigación se refiere al manejo de recursos humanos en la organización. Las políticas de personal que resultaron asociadas con el comportamiento de líderes excepcionales fueron consistentes con el estilo gerencial democrático, un enfoque humanístico y preocupado por el bienestar del personal. En este punto uno de los elementos cruciales encontrados fue la capacitación, el énfasis en el desarrollo de la gente en la empresa, el romper la rutina mediante la actualización y la apertura a nuevas ideas. Este factor motivador no ha sido excepcionalmente descrito en la literatura gerencial, aunque es una de las características de las empresas japonesas.

En síntesis se ha encontrado en esta investigación una definida congruencia en las características del liderazgo excepcional en Colombia, que no resultan muy diferentes y las halladas en otras culturas, particularmente en los Estados Unidos y el Japón, las dos fuentes de sabiduría administrativa del mundo a finales del presente siglo. Estos resultados resaltan la prevalencia de la cultura interna sobre la cultura externa de las organizaciones, la convergencia de fenómenos organizacionales dentro de la diversidad cultural del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Agar, Michael. *The professional stranger: an informal introduction to Ethnography*, New York: Academic Press, 1980.

_____. *Speaking of Ethnography*. Beverly Hills: Sage, 1985.

_____. "Ethnography manual for leadership study", inédito, 1994 (71 páginas).

Agar, M., MacDonald, J. "Focus groups and ethnography", *Human Organization*, 1994.

Alvesson, Mats. "Leadership studies: From procedure and abstraction to Reflexivity and situation", Working Paper Series, 1995\10, Institute of Economic Research, Lund University, Suecia.

Arias, M.E., Guillén, M. "The transfer of organizational management techniques across borders: combining neo-institucional and comparative perspectives", Ponencia a la Asamblea de CLADEA "La gerencia en América Latina: experiencias comparativas", Bogotá, 1992. (47 páginas).

Avis, Warren. *Atrévase a ser líder*, Bogotá: Norma, 1987.

Bass, B. *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 1985.

_____. *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*, New York: Academic Press, 1990.

Beckhard, Ricard; Pritchard, Wendy. *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*, Bogotá: Norma, 1993 (Original: *Changing the essence*).

Bennis, Warren. *Cómo llegar a ser líder*, Bogotá: Norma, 1990 (On becoming a leader, Reading: Addison Wesley, 1989).

_____. *Why leaders can't lead. The unconscious conspiracy continues*. San Francisco: Jossey Bass, 1990.

Conger, J.; Kanungo, R.A. (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass, 1988.

Conger Jay. *Learning to lead. The art of transforming managers into leaders*, San Francisco, Jossey Bass, 1992.

Cox, Danny, Hoover, John. *Leadership when the heat's on*. New York: McGraw Hill, 1994.

Ginebra, Joan. *El liderazgo y la acción. Mitos y realidades*, México: McGraw Hill, 1994.

Glaser, B., Strauss, A. *The discovery of grounded theory*, Chicago: Aldine, 1967.

Gómez, H.; Dávila, C. (Guest Editors). "Innovation, INTERMAN and International Business in Latin America". *The International Executive*, Special Issue, Vol. 36, No. 6, November-December, 1994.

Hofstede, G. *Culture's consequences*, Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. *Cultures and organizations. The software of the mind*, New York: McGraw Hill, 1991.

House, R.; Hanges, P.; Agar, M. "A proposal to conduct a multi-nation study of leadership and organizational practices". 1993.

House, R. "A 1976 theory of charismatic leadership", en J.G. Hunt y L.L. Lardon, (Eds.) *Leadership: the cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

Kagono, T.; Sakakibara, K.; Nonaka, Y.; Okumura, A. Estrategia y organización. La competencia de empresas norteamericanas y japonesas, Bogotá: Ediciones Uniandes y Tercer Mundo, 1995 (traducción de la versión inglesa de Elsevier Science Publishers, Países Bajos).

Kotter, John. El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos, 1990 (original de 1988, The leadership actor).

_____. A force for change. How leadership differs from management. New York: Free Press, 1990.

Kousnes, J.M.; Pozner, B.Z. The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey Bass, 1987.

Liebig, James. Merchants of visions. People bringing new purposes and values to business. Berret Koehler Publishers and World Business Academy, 1994.

Likert, Rensis. New patterns of management, New York: McGraw Hill, 1960.

Matamala, Ricardo. "Liderazgo empresarial". En: Estrategia Económica y Financiera, mayo 9 de 1994.

Matamala, R.; Ogliastri, E. "Empresas de calidad en Colombia. Siete casos", inédito, 1994.

McGregor, D. The human side of enterprise, New York: McGraw Hill, 1960.

Merton, R.; Fiske, M.; Kendall, P.L. The focused interview. 2a. ed. Glencoe: Free Press, 1990.

Mishler, Elliot. Research interviewing: Narrative and Context. Cambridge: Harvard, 1986.

Morgan, D.L. Focus Group as Qualitative Research, Newbury Park: Sage, 1988.

Morgan, D. (De.). Successful Focus Groups: Advancing the state of the art Newbury Park: Sage, 1993.

Mutis, Gustavo. "Liderazgo colectivo e integral", Estrategia Económica y Financiera, Bogotá, junio 20 de 1994.

Ogliastri, E.; Rojo, M. Gestión de gerencia, Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977.

Ogliastri, E. "En busca de la teoría. Experiencias con el método inductivo de investigación social". En: Texto y contexto, 11, 1987.

_____. Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina, Bogotá: Norma, 1988 a.

_____. Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos, Bogotá: Tercer Mundo y Uniandes, 1988 b.

_____. "El liderazgo en Colombia". En: Estrategia Económica y Financiera, Bogotá, agosto 22, 1994.

Ogliastri, E.; Rodríguez, C. "Intercultural study of leadership. Qualitative report of Colombia", 1994.

Ogliastri, E. "Pedro y Gloria". En: Revista Universidad EAFIT, Medellín, agosto 1994.

_____. "¿Es transferible la administración japonesa? Personalidad, negociación, alianzas estratégicas y la cultura organizacional: anotaciones sobre una comparación entre el Japón y América Latina". En: Texto y contexto, 26, 1995.

Shein, Edgar. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

Simons, George; Vásquez, Carmen; Harris, Philip. Transcultural leadership Empowering the diverse workforce, Gulf Publishing, 1993.

Spradley, James. The ethnographic interview. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.

Yin, R.K. Case study research: design and methods, Beverly Hills: Sage, 1984.

Yukl, G.A. Leadership in organizations, New Jersey: Prentice Hall, 1989.

Notas

(1) El lector interesado en conocer la metodología cualitativa puede remitirse a los textos de Agar (1980 y 1985) o Glaser y Strauss (1967), y otras citadas en la bibliografía. Ogliastri (1987) presente la descripción cándida de esta metodología en otra investigación. [Retornar](#)

(2) Con anterioridad a la presente investigación Ricardo Matamala había preparado los casos de Aces, Gabriel (con Jorge Ardila), Citibank de Colombia, ATT de Colombia y Xerox de Colombia (Matamala R., Ogliastri, E., 1994). Los casos de Transejes y la Reconstructora Comercial fueron escritos por Enrique Ogliastri. Sólo el título de estos casos fue publicado en la Revista de la Universidad EAFIT, 1994, bajo el título "Pedro y Gloria". [Retornar](#)

APÉNDICE - CUESTIONARIOS DE INVESTIGACIÓN 1 - 2

LIDERAZGO Y GERENCIA (1)

Cuestionario de Investigación 1

Esta entrevista es parte de una investigación sobre liderazgo organizacional que se está realizando en 63 países del mundo, incluyendo seis de América Latina. Se trata de identificar diferencias entre el líder excepcional y el liderazgo normal que es típico de cualquier gerente. Las conclusiones obtenidas en Colombia serán comparadas con las de otras culturas. Para empezar, piense en una persona que usted conoce, o que ha observado varias veces, a quien usted considera que es un líder especial, sobresaliente. Si no conoce personalmente a alguien con estas características, escoja a alguien a quien ha visto por televisión o sobre quien ha leído algo y que usted piensa que es un líder sobresaliente en este país.

Trate de visualizar un incidente real e importante durante el cual este líder interactuó con uno o más de sus seguidores o subordinados.

1. ¿Cuáles fueron las circunstancias y antecedentes que llevaron al incidente?

2. ¿Quiénes eran las personas involucradas? ¿Cuáles eran las relaciones entre ellos, cuáles las posiciones formales que ocupaban?
3. ¿Qué se dijo durante el incidente? ¿Hizo el líder algo que fue particularmente efectivo? ¿Algo muy inefectivo? Describalo por favor.
4. ¿Qué sentimientos experimentaron cada una de las personas involucradas?
5. ¿Cuál fue el resultado? ¿Fue un incidente exitoso? ¿Consiguió el gerente o líder su objetivo?

Ahora piense en una persona que usted conoce o ha observado muchas veces, a quien usted considera un buen gerente *pero no* un líder sobresaliente. Visualice un incidente (verdadero, que ocurrió) importante en el cual el gerente interactuó con uno o más de sus subordinados o colaboradores. Tómese un minuto recordando el incidente en detalle, y visualizando el comportamiento de ambos, el gerente y sus colaboradores o subordinados. Por favor responda las mismas preguntas de antes (circunstancias, relaciones entre las personas, posiciones que ocupaban, acciones del líder, sentimientos, resultados).

Ahora por favor, díganos las características (habilidades, personalidad, valores, comportamientos, técnicas, etc.) que usted cree distinguen a un líder sobresaliente de un buen gerente normal.

LIDERAZGO Y GERENCIA (2)

Preguntas de la investigación cualitativa (2)

Todos los gerentes necesitan dotes de líder para que las cosas funcionen. Pero también existe una figura del líder sobresaliente, excepcional, de los que se conocen pocos en la vida. Queremos conocer su experiencia con esta diferencia.

1. Estamos interesados en conocer su definición personal del liderazgo excepcional sobresaliente. ¿Cree usted que hay una diferencia entre líderes excepcionales y gerentes comunes y corrientes (buenos, pero no excepcionales)? ¿Cuáles serían esas diferencias? ¿Cómo definiría usted personalmente a un líder sobresaliente excepcional?
2. (El entrevistador debe repetir la definición del entrevistado en términos un poco distintos de los que el otro empleó y preguntarle si esta reformulación responde a la esencia de lo que él(la) dijo).
3. Ahora estamos interesados en su percepción personal de lo opuesto al liderazgo excepcional y sobresaliente. ¿Qué tipo de cosas hace una persona en posiciones de liderazgo pero que no ejerce un liderazgo sobresaliente? ¿Qué comportamiento tiene? ¿Qué cosas hace, típicamente?
4. ¿Puede usted recordar un incidente crítico que vió, vivió o conoció, que ilustre el liderazgo excepcional?
5. ¿Puede recordar otro incidente parecido?
6. ¿Hubo algunos obstáculos o limitaciones a los que se enfrentaron los líderes en esos incidentes? ¿Alguna oposición, resistencia, trabas burocráticas o falta de recursos (por

ejemplo)?

7. ¿Puede usted recordar dos o tres líderes sobresalientes excepcionales? ¿Quiénes son?
¿Tienen estos líderes excepcionales algunas características comunes que los hacen sobresalientes y los diferencian de los otros que han estado en posiciones semejantes?

8. ¿Qué cosas tienen en común estos líderes sobresalientes y los no sobresalientes?

9. ¿Puede usted pensar en un comportamiento concreto, algo que hizo cada líder, que ilustre adecuadamente su liderazgo?

10. En su experiencia profesional, ¿ha vivido situaciones durante las cuales se sintió motivado fuertemente a hacer cosas más allá del deber, de lo normal? ¿Ha sentido deseo de apoyar fuertemente a otra persona que propone hacer algo? ¿Qué fue lo que hizo esa persona que lo movió a usted a trabajar fuertemente en la dirección de la visión, los objetivos o la misión propuestas por ese líder?

Retornar al [Contenido de la Revista EAFIT - 105](#)

Retornar a la página principal de [Revista EAFIT - 105](#)

Retornar a la página principal de [EAFIT](#)