

**Caracterización del liderazgo efectivo según el rombo filosófico
de Renée Bédard
Fundamentación de diseño de cargos directivos en una
multinacional de servicios hidráulicos**

Daniel Noreña Bustamante

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración, MBA
Medellín
2018**

**Caracterización del liderazgo efectivo según el rombo filosófico
de Renée Bédard**

Daniel Noreña Bustamante

Proyecto para optar al título de Magíster en Administración

Asesor:

Francisco López Gallego PhD.

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración, MBA
Medellín
2018**

Contenido

Introducción.	8
1. Situación de estudio.....	10
1.1 Objetivo general.....	10
1.2 Objetivos específicos.	10
2. Planteamiento del problema.	11
3. Justificación.	13
4. Marco conceptual.....	15
4.1. La organización como ente de liderazgo	15
4.2. Fundamentos de poder y tipo de líder en la organización	17
4.3. características de una persona según el rombo filosófico de Renée Bédard.....	21
5. Métodos de solución.	24
5.1. Tipo de investigación.	24
5.2. Herramientas usadas.....	24
5.2.1. Herramienta cualitativa.....	24
5.2.2. Herramienta cuantitativa.	24
5.3. Muestreo.....	25
5.3.1. Subordinación superior.	25
5.3.2. Subordinación superior.	26
5.4. Diseño de herramientas usadas.	26
5.4.1. Entrevista	26
5.4.2. Encuesta.	27

6. Resultados	29
6.1. Encuesta # 1.....	29
6.2. Encuesta # 2.....	40
7. Conclusiones.....	47
8. Recomendaciones a la organización.	51
Referencias.....	53

Lista de tablas

Tabla 1. Visiones del poder	18
Tabla 2. Principales fuentes de poder.....	19
Tabla 3. Dimensiones del rombo filosófico de Renée Bédard	22
Tabla 4. Guion para entrevistas.	26
Tabla 5. Resultados dimensión praxeológica nivel inferior	29
Tabla 6. Resultados dimensión praxeológica nivel superior	30
Tabla 7. Resultados dimensión epistemológica nivel inferior.....	31
Tabla 8. Resultados dimensión epistemológica nivel superior.....	33
Tabla 9. Resultados dimensión axiológica nivel inferior.....	34
Tabla 10. Resultados dimensión axiológica nivel superior.....	35
Tabla 11. Resultados dimensión ontológica nivel inferior	37
Tabla 12. Resultados dimensión ontológica nivel superior	39
Tabla 13. Resultados contrastación nivel inferior.....	41
Tabla 14. Resultados contrastación nivel superior.....	42
Tabla 15. Resultados contrastados nivel inferior encuestado.....	44
Tabla 16. Resultados contrastados nivel superior encuestado.....	45

Resumen

Se presenta una propuesta para contrastar la visión de varios niveles jerárquicos de la organización para un cargo de liderazgo específico. La necesidad de este análisis tiene origen en las expectativas y estrategias de una compañía de servicios hidráulicos a nivel mundial, pues uno de los aspectos de la estrategia corporativa se enfoca en el crecimiento de regiones en vía de desarrollo. Aunque los desafíos se presentan en cada equipo, Colombia exhibe uno de los casos más interesantes debido al contexto donde opera, la ausencia de una cabeza visible para el país, la diversidad de su equipo y la creciente necesidad de una mejor dirección que haga frente a la evolución de la operación.

La caracterización de liderazgo se ha estudiado a través de la historia, normalmente mediante el análisis de casos de éxito y fracaso, siguiendo una visión funcionalista. Basados en el marco del rombo filosófico de Bédard, se propone la identificación de concepciones para un posible líder de equipo Colombia, desde la percepción de los niveles superiores e inferiores de la organización, brindándole información a esta persona y así buscar ejercer un liderazgo efectivo en la organización.

Se plantea entonces una metodología basada en la opinión de personas de la compañía, tanto de nivel superior como inferior, para establecer un perfil de liderazgo efectivo, basado en la teoría del rombo filosófico de Renée Bédard y las cuatro dimensiones del ser. Esta metodología es implementada en un cargo de liderazgo en la compañía anteriormente mencionada.

Como resultado, se tiene una serie de características y rasgos fundamentales que la organización puede usar, bien sea para buscar una persona ideal para el cargo o para que la persona que ya se encuentra en él, desarrolle dichas características y pueda ejercer un liderazgo efectivo.

Palabras claves: Liderazgo, Poder en la organización, Rombo filosófico de Bédard.

Abstract

A proposal to identify leadership related characteristics is presented, it contrasts the vision of different hierarchical levels for a specific executive post. This study is based on the company's expectations and strategies being made globally every day, especially as regions in development takes a more important role in its. Although challenges are present in teams all over the globe Colombia exhibits one of the more interesting ones due to its operating context, lack of a headmaster, team diversity and the need of a director guidance.

Leadership behavior and characterization has been studied all over history, normally via case study methodology of failure and success experiences, which follow a pure functionalist view. But a new approach is proposed base on Bédard's philosophical rhombus, where the identification of leadership conceptions for a hypothetical Colombian Team leader is obtained from the hierarchy lower level and the superior one.

An opinion-based methodology is then proposed founded on team integrands conception of leadership, including the superior and inferior hierarchy levels expectations. Founded on Bedard's philosophical rhombus and it's four being dimensions. This methodology was implemented on the company previously described.

As result, a series of leadership focus characteristics and conceptions are obtained, becoming valuable information that can be used in two ways. To seek and hire someone who has some of them or to develop the person who's already in charge to obtain better results.

Key words: Leadership, Organizational Power, Bedard's philosophical Rhombus.

Introducción

El mundo actual presenta grandes desafíos para las organizaciones modernas: la globalización, mejoras tecnológicas y demás tendencias del mundo moderno, las cuales han obligado a mejorar sus procesos, reducir costos y, sobre todo, cambiar todos sus modelos estructurales y jerárquicos. Esto último implica un trabajo titánico, pues el trabajo en equipo es el protagonista para poder lograr el éxito en los mercados; no obstante, todo equipo debe ser liderado, y es ahí donde se aparece un punto de inflexión que muchas organizaciones no han podido resolver. Liderar y ejercer poder no es una tarea fácil, requiere características especiales que no todas las personas han desarrollado y la fundamentación del líder debe ir de la mano con ellas, por ello se hace clave para las organizaciones identificar las características necesarias para lograr triunfar.

El ejercicio de administrar y liderar ha sido entonces un caso de estudio por varios autores durante la fundamentación de la administración, comenzando por las teorías de Taylor (1911) y Fayol (1916), los estudios de la universidad de Ohio state y Michigan (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998), para llegar finalmente a las teorías del rombo filosófico de Réene Bédard (1996), en las cuales está basado este trabajo. Su planteamiento se basa en la necesidad de identificar porqué el hacer administrativo puede ser ejercido por una persona con igual o mejor eficiencia que una persona que nunca ha sido capacitada en ello, su conclusión son las 4 dimensiones del ser y, una mezcla correcta de ellas, son la base para lograr llevar con éxito este ejercicio.

Identificar estas características es lo que el presente trabajo trata, pero lo hace desde la visión de las personas a liderar, dado que son ellas las que al final decidirán si se está llevando a cabo el liderazgo de manera efectiva; así mismo, no sólo se limita a revisar la opinión de las personas de un nivel inferior al cargo, sino que se tiene en cuenta a aquellas que se ubican por encima de éste, para así contrastar opiniones y obtener un perfil completo de la persona.

Lo que se busca con el presente trabajo es poder identificar las características que debe tener una persona para poder ejercer liderazgo efectivo; para este caso específicamente, se hace para el cargo de director de la operación Colombia de una multinacional de bombeo. Tiene como finalidad real establecer una metodología de trabajo, que pueda aportar a la compañía en la definición de perfiles para ejecutivos líderes de equipo y con proyección dentro de la compañía.

La metodología es bastante sencilla y fácil de aplicar, en la cual una persona entrenada en recursos humanos, puede ejecutarla sin ningún problema y su alcance es bastante grande, pues brinda como resultado el punto de vista de los dos niveles principales para ejercer liderazgo efectivo, enfocados especialmente en lo que ellos consideran importante a desarrollar, según su percepción.

Se tiene entonces un desarrollo para buscar complementar los procesos de selección desde la filosofía de las personas y la administración, donde el desarrollo de características propias de cada cargo es fundamental para las organizaciones en el mundo actual, en tanto las pequeñas pueden hacer las diferencias en el mercado, para lograr potencializar el éxito de la organización.

Como caso práctico, esta metodología fue aplicada en una empresa multinacional de servicios hidráulicos, más exactamente en un cargo de liderazgo hipotético para el país Colombia. Una vez aplicado el método, se obtuvo un perfil de personalidad basado en la empatía, conocimientos técnicos de administración y enfocado en la motivación; finalmente, también se identificaron características propias de la resolución de conflictos, necesarias para el cargo descrito.

1. Situación de estudio

1.1 Objetivo general

Contrastar las concepciones del liderazgo efectivo entre niveles superiores e inferiores de la cadena de mando en la organización Franklin Electric Colombia, con base en la propuesta del rombo filosófico de Renée Bédard, con el fin de fundamentar el diseño de cargos directivos.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las cinco concepciones más importantes para el cargo director de equipo Colombia, según las dimensiones del rombo filosófico de Renée Bédard en los niveles superiores e inferiores.
- Organizar por los niveles inferiores de la organización el orden de importancia de las características definidas por el nivel superior, mediante encuesta de preguntas cerradas.
- Organizar por los niveles superiores de la organización el orden de importancia de las características definidas por el nivel inferior, mediante encuesta de preguntas cerradas.
- Contrastar los elementos encontrados en los resultados de los objetivos anteriores, que permitan la caracterización del liderazgo efectivo para el cargo de director Colombia en la organización.

2. Planteamiento del problema

El mundo actual exige un nivel de eficiencia alto en el mundo organizacional, por eso estrategias de alta desempeño en todas las áreas del conocimiento están siendo empleadas en la actualidad, como Kaisen, estrategias PMI, Estrategias TPM, entre otras. La introducción de nuevas generaciones ha planteado otro desafío para las organizaciones, el cambio radical de paradigma que éstas quieren generar choca con los modelos adoptados por el resto de la plantilla y reducen la eficiencia del equipo de trabajo (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Lo anterior plantea entonces un reto para los líderes de equipo, pues ejercer su figura mediante una fundamentación adecuada de poder se hace necesario.

Franklin Electric es una empresa de origen americano dedicada a la fabricación de equipos de bombeo, enfocada en los mercados de agua y combustible (Franklin Electric Inc., 2017). Con sede central en la ciudad de Forth Wayne, Estados Unidos, tiene operaciones distribuidas por todo el mundo. En Latinoamérica cuenta con operaciones desde 1985, con sede principal en México y atiende todo el mercado de la región 60 Hz (Franklin Electric Latinoamérica, 2013). Debido a que Latinoamérica representa uno de los mercados emergentes más atractivo y que éstos son parte del crecimiento orgánico, pequeños grupos de trabajo se han establecido en algunos países secundarios, entre ellos Colombia.

El mercado de bombas para agua en Colombia tiene un tamaño mayor superior a us \$100 millones y cuenta con presencia de marcas nacionales e internacionales. La gran cantidad de información que el país ha recibido desde diferentes partes del mundo ha producido un ambiente de alta competitividad en los últimos años. Los estados de resultados reportados¹ en los últimos años, por los 10 mayores participantes del mercado, han mostrado una distribución de las ventas entre todos uniformemente, por lo que apuntar a ser el líder del mercado, como es el caso de

¹ Estados de resultados reportados por la Superintendencia de Industria y Comercio, 2016.

Franklin Electric, que requiere de una operación altamente eficiente y diferenciada (Franklin Electric Colombia, 2017).

El equipo de este país se ha caracterizado por su diversidad generacional, demostrando éxito en sus primeros años de operación (Franklin Electric Colombia, 2017)². Ante la necesidad de crecer en el número de personas en la empresa, ha pasado de tres personas en el año 2013 a nueve para el 2017 y, de acuerdo con Franklin Electric (2017), doce en 2018. Este crecimiento ha suscitado el aumento de la diversidad, pues se cuenta con personas de todos los rangos generacionales, comenzando con profesionales de 22 años hasta empíricos de 53 años. La diversidad le ha dado un enfoque diferenciador a la organización, dado que se obtiene variedad de ideas desde todos los ángulos posibles, pero algunos conflictos se han comenzado a producir debido al choque de posiciones e intereses. En un análisis rápido, se pueden identificar comportamientos democráticos, autocráticos, algunos enfocados a la tarea, otros a la delegación, entre otros (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998), situación que propicia escenarios anteriormente descritos.

A pesar de estas diferencias, la operación ha sacado adelante sus objetivos, pero se han empezado a notar ciertas alteraciones en la eficiencia de ésta y también el ambiente laboral se ha puesto pesado, afectando a todos los integrantes del equipo y generando una situación que va en contravía de la eficiencia organizacional. Una de las razones que ha suscitado esta lucha de poderes es la falta de un líder adecuado en la dirección del equipo, que permita enfocar el equipo en la dirección correcta, para los diferentes aspectos organizacionales (Varios, 2017). Actualmente cada empleado tiene un jefe diferente y sólo un par los tiene cerca en las oficinas del país, situación que genera anarquía y propicia esos conflictos de poderes.

² Presentación de resultados Franklin Electric Colombia 2016, ofrecida en 2017.

3. Justificación

El liderazgo en la era del conocimiento juega un papel fundamental para las organizaciones, la capacidad de manejar equipos y llegar a un punto deseado, se ha convertido en una competencia requerida en los procesos de selección o bien a desarrollar entre los integrantes de una organización (Deloitte Corporation, 2016). No obstante, este tipo de procesos generalmente están enfocados a competencias meramente definidas por las funciones del cargo y no toman en cuenta aquellas deseadas por el medio. Marlene (2012) expone la necesidad de conocer aquellas características que líderes formados desarrollaron en sus equipos, con el ánimo de replicarlas y formar grupos exitosos. Es entonces lo que se busca con el presente trabajo: entender las expectativas y conceptos que tienen los diferentes niveles jerárquicos de la compañía para un cargo específico, buscando construir una estrategia de liderazgo efectivo, que permita cohesionar al equipo y llevarlo a cumplir sus metas organizacionales en el corto y mediano plazo.

Estos cargos que necesitan liderazgo efectivo presentan un problema para la compañía; manejar un equipo con alta diversidad generacional y estilos de comportamiento no es una tarea fácil (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014), especialmente si existe falta de claridad sobre el enfoque esperado en niveles superiores e inferiores del cargo en cuestión. El riesgo de fracaso en su función es alto, un lujo que la operación no se puede permitir en su condición actual. De acuerdo con lo anterior y siguiendo las conclusiones expuestas por Marlene (2012), quien define la creación de este tipo de perfiles como una tarea fundamental en el desarrollo de los cargos en organizaciones con operaciones internacionales, el resultado del presente caso tendrá gran impacto para la persona que ocupe dicho cargo, otorgándole una visión clara de las características que esperan para cada una de sus dimensiones del ser, expuestas por Bédard (2003).

Así mismo, la era del conocimiento moderno no facilita la tarea de un equipo sin líder; las redes sociales y demás instrumentos tecnológicos han propiciado el

desarrollo de características en las personas, haciéndolas mucho más confiadas sobre algunos aspectos de su personalidad (Western, 2014), llevando a nuevos escenarios y encuentros de ideologías dentro de las organizaciones. La necesidad de un líder en una operación que exige alta eficiencia, por parte de cada uno de sus integrantes, se hace mayor. Haranath (2017) haciendo un análisis más exhaustivo de las características que debe tener un líder, concluye que no existe un mix ideal para un líder, ya que éste debe estar enfocado a cada escenario de competitividad para su cargo. Aquí cobra mayor relevancia identificar las expectativas que la organización tiene para una posición, favoreciendo la adaptación de comportamientos y actitudes según las exigencias de sus actividades.

Finalmente, debemos entender por qué tener una caracterización definida que permita establecer los parámetros para un liderazgo efectivo, se hace importante para el resto de la organización. Fiaz, Su, Ikram, & Saqib (2017) describen la importancia de conocer correctamente el estilo directivo que se debe usar: en su análisis muestran que no tener la actitud y estilo adecuados puede afectar de manera perjudicial la moral y no permitir el desarrollo adecuado de las funciones. Esto resulta una justificación suficiente para entender cómo el líder debe manejar a su equipo de trabajo, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

4. Marco conceptual

De acuerdo con lo expuesto en los capítulos anteriores y buscando desarrollar los conceptos necesarios para el presente trabajo de grado, se expone la siguiente revisión bibliográfica. Con ésta, se pretende dar desarrollo teórico a los conceptos de liderazgo y rombo de Bédard, ejes fundamentales del análisis.

4.1 La organización como ente de liderazgo

El liderazgo en la organización ha sido un tema de especial interés después de la Revolución industrial, personajes como Frederick Taylor y Henry Fayol sentenciaron las bases de la cultura organizacional moderna, siendo reconocidos como “pioneros” por la mayoría de los autores (Morente & Ferrás, 2017). Aunque previamente se dio todo un desarrollo de conceptos necesarios, no fue hasta principios del siglo XX cuando la administración tomó un tinte más “discursivo” y surgió el movimiento de la administración científica (Jurado, 2015). Sus conocimientos fueron recuperados gracias a varios autores secundarios de la época (Merrill citado en Jurado, 2015), cuando se publicaron estudios de eficiencia en fábricas y reacciones ante estímulos de la dirigencia, entre otras variables, que constituyeron la base científica para los primeros principios de liderazgo administrativo; la aplicación de mano fuerte es el principal denominador para obtener los resultados deseados y el manejo de los recursos humanos se veía desde una mentalidad paternalista. Muchas de estas teorías surgieron gracias un proceso de experiencia en campo o experimentos esporádicos, en palabras de Omar Aktouf (citado en Jurado, 2015): “Taylor no inventó nada que fuese totalmente nuevo, pero efectuó la síntesis de las ideas que germinarían y serían reforzadas en Gran Bretaña y los Estados Unidos, durante el siglo XIX y las presentó en un todo coherente y razonado. A una serie de iniciativas y experimentos disparatados les dio una filosofía y un título” (p. 18).

Desde ese momento el liderazgo se ha estudiado con gran profundidad, pero aún no se cuenta con un sustento teórico que explique su funcionamiento (Barrow, 1977), esto debido a que depende de situación y contextos muy particulares. Dado lo anterior, varios estudios se han llevado a cabo para tratar de explicar cada uno de ellos; para el presente caso de estudio, los aporte realizados por Blake, Mouton, Barnes & Greiner (1964) en su escrito, son de valiosa contribución, pues recogen lo expuesto en estudios anteriores, como los realizados en Ohio State y la Universidad de Michigan y plasma su aplicación en lo que llama Malla administrativa, la cual describe varios estilos de liderazgo y su correspondiente aplicación en el mundo real (Brolly, 1967).

Seguidamente, Hersey, Blanchard & Jhonson (1998) hacen una breve retoma de los conceptos de Taylor y elaboran un recuento de los rasgos positivos o negativos que tiene un líder para manejar un grupo. Su intención es entender si existen ciertas características que pueden llevar al éxito o fracaso en el manejo de grupos, exponiendo en su texto varios autores que plantean modelos de evaluación y permitiendo identificar qué tan compatible son las características de un líder con respecto al tipo de equipo que se maneja. Se identifican entonces 4 estilos principales relevantes para el presente caso:

Estilo S1 (Directivo): enfocado mayoritariamente a la tarea y al cumplimiento de los objetivos, es un estilo ideal para equipos donde los integrantes no quieren y no saben realizar la tarea.

Estilo S2 (Consultivo): aquel donde el líder se preocupa tanto por el cumplimiento del objetivo como por las personas, propicio para equipos donde se quiere pero no se sabe hacer la tarea, aquellos que se encuentran en formación.

Estilo S3 (Persuasivo): enfocado primordialmente en el desarrollo de las capacidades de su equipo y la motivación de éste, normalmente se acopla a equipos donde las personas saben, pero no quieren; busca levantar la moral y es su misión.

Estilo S4 (Delegativo): enfocado en delegar las tareas necesarias para la organización, ideal para equipos altamente capacitados e independientes, en los que cada uno de sus integrantes tiene sus propios métodos y cambiarlos sería perjudicial.

Se tiene pues una visión evolucionada de la administración, desde un punto de vista mucho más científico y cohesionado, enfocado hacia la gestión de los recursos y empleados para la consecución de metas, buscando la generación de riqueza más que la eficiencia y repetitividad en las tareas, donde buscar adaptar los líderes a sus equipos toma bastante relevancia, pues tiene gran impacto sobre la organización (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998). Con esta evolución es cuando surgen las preguntas: ¿Cómo cohesionar estos recursos de la mejor manera?, ¿Cómo lograr que todos remen hacia el mismo lado?³ Por eso debemos entrar a examinar qué fundamenta el liderazgo de una persona u organización.

4.2 Fundamentos de poder y tipo de líder en la organización

Según la RAE (2017), el liderazgo se define como: “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”, implica que un líder posee una posición superior sobre otra y busca la manera de alinear/imponer su interés a otra; en palabras más convencionales, A tiene el poder para buscar que B haga algo de alguna forma particular³. López & Gonzales (2009) hacen un recuento del poder en las organizaciones y el tratamiento de éste en ellas; la

Tabla 1. nos muestra las aproximaciones al poder, definidas por el autor y da una visión de por qué es importante éste dentro de una compañía.

³ Notas de clase, Estrategia Organizacional, Profesor Francisco López Gallego, Octubre 2017.

Tabla 1. Visiones del poder

Visión	Descripción
Unitaria	Toma la organización como un medio para lograr un fin, todos los integrantes de ésta se comprometen a buscarlo, siendo regidos por unos parámetros definidos previamente. El poder en esta organización es entendido como el medio para asegurar que se alcancen los objetivos previstos.
Radical	En este caso la organización es vista como un “campo de batalla”, cada persona busca su realización personal, sin importar lo que pueda costar ni a costa de qué lo pueda lograr, siendo el interés personal combustible. El poder es entonces ese medio utilizado para buscar ese objetivo común, de alguna manera, normalmente con posiciones de alta radicalidad.
Pluralista	Es el término central entre las dos visiones expuestas anteriormente, entiende la naturaleza de la persona, pero elogia su búsqueda y compromiso de un bien común, junto con sus intereses personales, en palabras de los autores López & Gonzales (2009): “La visión pluralista da cabida a la divergencia constructiva y a las diferencias que, mediante una cierta tensión dinámica, se resuelve de forma creativa a favor de los intereses organizacionales mismos, de manera fructífera. Por esta razón, ciertos niveles de conflicto no sólo deben ser tolerados, sino propiciados” (p. 6).

Fuente: López & Gonzales, 2009.

Basados en las consideraciones expuestas, que son compartidas por diferentes autores desde la década de los años 1950, resulta fundamental para dar una aproximación al liderazgo en la organización, la ecuación de intereses, la cual permite ejercer una posición de liderazgo efectivo, aplicando sus características y

medios (Jiménez, Del aguila, Luque, Sangrador, & Vallespín, 2006). Ahora bien, ya sea lastimosamente o afortunadamente, éste no se genera por voluntad expresa del líder, pues son las fuentes de poder las que dan validez al liderazgo de una persona. Existen diversas fuentes y la aplicación de cada una depende de la situación o persona, en principio, se consideraron 5 fuentes de poder principales, definidas por French y Raven en 1959 (citados en Shafritz, Ott & Suk, 2016), quienes hacen mención de éstas:

- Poder legítimo: es el poder adquirido por una persona, debido a su estatus o posición en la organización, es el poder de autoridad.
- Poder de recompensa: es el poder obtenido gracias a que A posee algo que B no tiene y necesita.
- Poder coercitivo: es aquel obtenido gracias al miedo que supone un castigo, A impone tareas que B realiza, pues teme que si no obedece, A ejerza castigos en su contra.
- Poder del experto: es aquel generado debido a las competencias que se tenga en un área particular, normalmente implica un desarrollo superlativo de la actividad.
- Poder referencial: es aquel obtenido debido a los rasgos de personalidad y a la admiración por parte de otros.

A partir de estas 5 fuentes, se han identificado otras y ampliado la variedad que se tienen de otros tipos de poder (Morgan, 1997). A continuación, y basado en el autor mencionado, se hace un recuento:

Tabla 2. Principales fuentes de poder

Fuentes de poder
Autoridad formal
Control de los recursos escasos

Uso de la estructura organizacional
Control de los poderes de decisión
Control y conocimiento de la información
Control de los límites en la organización
Habilidad para manejar lo desconocido
Control de la tecnología
Alianzas interpersonales, redes y control de la "Organización informal"
Control de las contras organizaciones
Simbolismo y manejo del significado
Género y manejo de sus relaciones
Factores estructurales que definen el escenario de acción
El poder que ya se tiene

Fuente: Morgan, 1997.

Ejemplos de cada uno vemos en todas las organizaciones, como también su uso para ejercer una situación de autoridad y liderazgo. Desde el gerente general, que sólo imparte instrucciones y son obedecidas al instante, así no tengan sentido, como su secretaria, que conoce quién será el próximo a ser despedido gracias a la información de su puesto, otorgándole un estatus importante en la organización informal. Así mismo, tenemos también el jefe sindical que, aunque no goza de ningún título especial dentro de la jerarquía organizacional, sí posee el respeto y

admiración de sus pares⁴. Implica que el líder debe entender qué cosas respetan los miembros que rodean su entorno y así poder buscar las mejores estrategias para desarrollar su función.

Debemos también preocuparnos de este poder y qué tan bien es usado para ejercer un liderazgo efectivo, varios estudios empíricos se han realizado al respecto y una aceptación general se ha logrado obtener, en los que se buscan obtener las características de la personalidad del líder y analizar los ambientes en que serían compatibles (Barrow, 1977). El modelo de contingencia desarrollado por Fiedler (1978) y la aplicación de la herramienta LPC (Least Preferred Co-worker) ha sido aceptado y distingue rasgos de personalidades del líder contra la persona que menos aceptación tenga en su entorno, usando una serie de preguntas bipolares para ciertos escenarios definidos, mostrando el comportamiento ante la peor situación posible (Fiedler, 1978).

4.3 Características de una persona según el Rombo filosófico de René Bédard

Hasta el momento se tiene claro que para poder ejercer un liderazgo efectivo, se necesita conocer la organización, el funcionamiento de ésta, el tipo de líder y el equipo con el cual se trabajará, pero vistos cada uno de estos aspectos desde una aproximación que se puede considerar diferente o desde enfoques muy funcionalistas (Bédard, 2003). El rombo comienza por hacer una crítica a lo anterior, pues las escuelas de administración son manejadas desde una visión muy funcionalista y no tanto desde una filosofía del formar un ser administrador. Bédard fundamenta sus afirmaciones en las experiencias vividas a través de su experiencia profesional y experimentaciones que logró llevar a cabo. Zwerg, (2011) se basa en Bédard, para exponer qué se espera normalmente de la administración en el mundo contemporáneo y cómo las escuelas se han enfocado más en las dimensiones

⁴ Notas de clase, Estrategia Organizacional, Profesor Francisco López Gallego, Octubre 2017.

funcionales del futuro administrador, planteando una reflexión para la formación de futuros estudiantes, bajo un concepto de integralidad en el rombo de Bédard. En este mismo sentido, concuerda con Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata (2013), quienes basados en la teoría de Bédard, concluyen que las escuelas colombianas han privilegiado más las competencias praxeológicas y epistemológicas, notándose falencias en las competencias axiológicas y ontológicas de los profesionales, esto ha podido ser la causa de falencias en el ejercicio del liderazgo.

Retomando a Bédard (1996), y entrando a exponer su propuesta de rombo filosófico, en el que busca exponer las concepciones de cada dimensión filosófica que conforman a una persona, se presentan 4 aspectos: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología, entendiendo el comportamiento de las personas ante ciertas situaciones que se dan, enfocadas principalmente a la vida administrativa. (Bédard, 2003) se pregunta por qué en esta ciencia una persona que no tiene formación o conocimientos del área, puede ejercer la práctica con la misma efectividad que alguien con títulos avanzados en el campo, siendo la conclusión de su trabajo dimensiones mencionadas anteriormente. A continuación, se explican cada una de ellas.

Tabla 3. Dimensiones del rombo filosófico de Renée Bédard

Praxeológica	Es la dimensión que liga, que hace humano, se encarga de todo lo relacionado a la praxis (acción). Pero no sólo aquellas ligadas al ejercicio profesional sino al humano, tendríamos todos nuestros fundamentos para el actuar en el día a día de la persona.
Epistemológica	Esta dimensión agrupa todos los conocimientos teóricos que se tienen para poder ejercer una labor, no obstante (Bédard, 1996), expone una diferencia para el campo directivo y explica:

	<p>“De esto resulta que la inteligencia práctica, la prudencia y el discernimiento son, para el dirigente, cualidades más fundamentales para actuar, que la posesión de conocimientos en gestión exactos, universales y verificables” (p. 4).</p>
Axiológica	<p>Es la dimensión que agrupa todos los valores morales y éticos de la persona, por lo que normalmente dicta su comportamiento ante actividades que involucran interacción humana, se encarga de definir qué es bueno o malo para él y las personas que rodean su campo de acción.</p>
Ontológica	<p>Bedard (1996) lo expone de la siguiente manera: “La ontología trata de identificar los rasgos esenciales del ser, las características propias de la realidad o de la actividad, para diferenciarlas de los atributos accidentales o contingentes. Es el campo de la razón de ser, de la misión o de la finalidad o, en otros términos, el lugar de la identidad y de las especificidades, el fundamento de la legitimidad de un ser, de una cosa o de una actividad” (p. 5).</p>

Fuente: Adaptación propia, 2018.

5. Métodos de solución

5.1 Tipo de investigación

El presente trabajo está basado en los principios de una investigación aplicada. Pretende presentar un complemento a los procesos de descripción de cargos dentro de la compañía, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, siendo por definición de característica mixta.

Corresponde a un estudio descriptivo donde se investigaron las diferentes tendencias de liderazgo, fuentes de poder y filosofía de las personalidades de un ser humano, en fuentes secundarias de información, lo que permitió la elaboración de un mecanismo de entrevista y encuestas, aplicado a fuentes primarias dentro de la compañía.

5.2 Herramientas usadas

Se diseñaron dos herramientas para obtener la percepción de la muestra.

5.2.1 Herramienta cualitativa

Buscando identificar las diferentes concepciones sobre un perfil de liderazgo para un directo de operación Colombia, se llevaron a cabo una serie de entrevistas seguidas por el guion preparado; éstas permitieron identificar las diferentes concepciones que cada uno de los entrevistados tenía sobre el cargo evaluado. Cada una de las entrevistas fue acompañada por un moderador, quien explicó cada una de las 4 dimensiones a los participantes.

5.2.2 Herramienta cuantitativa

Una vez aplicada la herramienta cualitativa, se procedió a buscar relaciones entre las respuestas dadas por los participantes en éstas, para cada una de las dimensiones y así crear 2 encuestas finales para cada uno de los niveles definidos.

En ellas, cada nivel evaluado organizó por importancia las concepciones del nivel opuesto, para obtener una contrastación de ambas opiniones.

5.3 Muestreo

La muestra usada en esta investigación es de tipo probabilístico con el 100% de la población objetivo evaluada. Todas las personas que tienen alguna relación de subordinación inferior o superior con el cargo presentado, tuvieron participación de ambas herramientas utilizadas.

5.3.1 Subordinación superior

- *Customer Service Specialist.* Encargada de relaciones con los clientes para temas logísticos y administrativos en los países de la región andina.
- *Marketing Specialist.* Encargada de comunicaciones y presencia de marca, creación y montaje de eventos de capacitación y apoyo al área de ventas.
- *Warehouse specialist.* Encargado de la operación administrativa del centro de almacenamiento Colombia, así mismo, revisa los procesos de importación para la misma.
- *Warehouse Operator.* Encargado de la operación logística del centro de almacenamiento, la relación con proveedores de transporte y con la red logística de cada uno de los clientes.
- *Administrative assistant.* Encargada de los temas administrativos de bajo nivel para la operación Colombia.
- *Accounting Supervisor.* Encargada de los temas legales y contables de la operación para Colombia.
- *Accounting Assistant.* Encargada de asistir los requerimientos contables y administrativos de la operación en Colombia.

5.3.2 Subordinación superior

- *Territory Manager South America*. Encargado de supervisar la operación para todos los países de la región andina, con énfasis en el área de ventas. Tiene lugar de residencia en Nicaragua.
- *Vice president Latin America*. Encargado de supervisar y ejecutar los proyectos para México, Centromérica y la región andina, en todas las áreas funcionales de la compañía. Con lugar de residencia en México.

5.4 Diseño de herramientas usadas

5.4.1 Entrevista

El siguiente guion presentado en la Tabla 4, orientó a las personas durante las entrevistas realizadas vía telefónica y dirigidas por un moderador, donde cada uno de los participantes respondió las 5 características más importantes para cada una de las dimensiones del rombo filosófico (Bédard, 1996).

Tabla 4. Guion para entrevistas

DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN
PRAXEOLÓGICA	Referida a los conocimientos prácticos para llevar a cabo la profesión o el cargo, también aquellas que debe tener para manejar el día a día de su vida personal.
EPISTEMOLÓGICA	Son los conocimientos que debe tener la persona para ejercer su rol de líder, aquellos que usa para ejercer un liderazgo efectivo.
AXIOLÓGICA	Son aquellas características que rigen la vida Ética y Moral de la persona, se encargan de definir qué es bueno o malo

	para él y las personas que rodean su campo de acción (laboral).
ONTOLÓGICA	Son las características que definen a la persona y su personalidad. Es la esencia de las personas, lo que las hace únicas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.4.2 Encuesta

Basados en las respuestas obtenidas en la entrevista cualitativa, donde para cada nivel se analizaron las respuestas dadas, para buscar la mayor cantidad de similitudes posibles. Una vez definidas éstas y clasificadas según la frecuencia de aparición, se elaboró 1 formato para el nivel de subordinación inferior y 1 para el nivel de subordinación superior, en el que se pide a cada uno de los participantes calificar de 1 a 5 el número de opciones y la importancia de éstas. A continuación, se presenta un ejemplo de uno de los formatos utilizados.

Encuesta 2. Percepción del sentido opuesto

Para cada una de las siguientes dimensiones clasifique de a 1 a 5 la importancia que tiene cada característica para usted. Donde 1 es la menos relevante y 5 la que considera más importante, sin repetir número alguno.

Praxeológica

Referida a los conocimientos prácticos para llevar a cabo la profesión o el cargo, también a aquellas que debe tener para manejar el día a día de su vida personal.

___ Criterio en la identificación de prioridades. (*Identifica y discierne prioridades entre diferentes situaciones*)

___ Capacidad de comunicación asertiva. (*Expresa ideas de manera clara y eficiente*)

___ Metódico y ordenado en el ejercicio de funciones. (*Entender los detalles de su operación y atenderlos cuando sea necesario*)

___ Proactividad en la solución de problemas. (*Identificación y solución rápida de conflictos*)

____ Capacidad de escucha y extroversión. (*Abierto y proactivo a la hora de escuchar a todos por igual*)

Para cada una de las siguientes dimensiones clasifique de a 1 a 3 la importancia que tiene cada característica para usted. Donde 1 es la menos relevante y 3 la que considera más importante, sin repetir número alguno.

Epistemológica

Son los conocimientos que debe tener la persona para ejercer su rol de líder, aquéllos que usa para ejercer un liderazgo efectivo

____ Conocimientos en Recursos Humanos y motivación de personal. (*Coaching y motivación para su equipo*)

____ Conocimientos de comportamiento de su equipo. (*Conocer las expectativas y personalidades en su equipo*)

____ Conocimientos administrativos. (*Conocimientos administrativos de gerencia para su operación*)

Para cada una de las siguientes dimensiones clasifique de 1 a 4 la importancia que tiene cada característica para usted. Donde 1 es la menos relevante y 4 la que considera más importante, sin repetir número alguno.

Axiológica

Son aquellas características que rigen la vida Ética y Moral de la persona, se encargan de definir qué es bueno o malo para él y las personas que rodean su campo de acción (laboral).

____ Empatía.

____ Justicia.

____ Honestidad.

____ Perseverancia.

Ontológica

Son las características que definen a la persona y su personalidad. Es la esencia de las personas, lo que las hace únicas.

____ Empático. (*Escuchar y entender la posición de los demás*)

____ Honesto con su profesión y pares. (*Coherencia y cumplimiento en sus promesas*)

____ Justo en sus decisiones. (*Juzgar por igual y de acuerdo a los reglamentos*)

____ Perseverante en sus metas y objetivos. (*No rendirse en la consecución de resultados*)

6. Resultados

6.1 Encuesta # 1

Aplicada la encuesta # 1 a los grupos de interés, los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones, permiten intuir el sentimiento e intención de cada grupo para cada uno de los grupos evaluados. Un compendio rápido de lo expresado, se podría resumir en la tendencia central para cada uno de los grupos entrevistados. El primero, aquel correspondiente a los empleados, muestra un interés grande en su crecimiento personal, la motivación que necesitan para realizar su trabajo, junto con otros aspectos donde se destaca la honestidad. Por el contrario, los entrevistados pertenecientes al nivel superior, enfocan sus respuestas al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, así mismo, hacen mención a la necesidad de conocer a detalle a sus empleados y la manera adecuada en que deben ser gestionados.

Se tiene entonces dos concepciones diferentes sobre el mismo cargo y no se logra encontrar puntos que indiquen un acuerdo sobre las percepciones de ambos. No obstante, aquellos entrevistados que pertenecen al mismo nivel, sí muestran coherencia y unión en la mayoría de las respuestas y/o explicaciones dadas.

Tabla 5. Resultados dimensión praxeológica nivel inferior

V	J	D	L	C	N	I
Motivación al trabajo	Atento a las diferencias	Innovador en los temas organizacionales	Atento a las diferencias	Carácter para ejercer su rol	Integro en sus acciones	Capacidad de trabajo en equipo
Capacidad de trabajo en equipo	Delegación de funciones	Atento a las diferencias	Serio y confiable	Atento a las diferencias	Un ejemplo a seguir	Serio y confiable
Hábil en técnicas de comunicación	Motivación al trabajo	Carácter para ejercer su rol	Carácter para ejercer su rol	Autónomo en sus decisiones	Asertivo en sus acciones	Innovador en los temas organizacionales
Innovador en los temas organizacionales	Respetuoso y Coherente	Criterios claros en sus decisiones	Concreto en sus pedidos	Justo en todos los niveles	Innovador en los temas organizacionales	Práctico en las actividades
Carácter para ejercer su rol	Criterios claros en sus decisiones	Motivación al trabajo	Objetivo, Revisar las metas	Innovador en los temas organizacionales	Carácter para ejercer su rol	Delegación de funciones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 6. Resultados dimensión praxeológica nivel superior

C	D
Identificación de prioridades	Habilidades de comunicación asertiva
Habilidades de comunicación asertiva	Proactivo en sus tareas
Escucha efectiva	Identificación de prioridades
Ordenado en sus funciones	Escucha efectiva
Proactivo en sus tareas	Ordenado en sus funciones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las Tabla 5 y 6 muestran los resultados para ambos niveles sobre la dimensión praxeológica. En el nivel inferior, se evidencia que algunos de los empleados no tienen una concordancia a 100% con todos sus compañeros, pero en su gran mayoría, comparten los temas tratados, también se debe notar que los espacios en blancos no están en total discordia con lo planteado por sus compañeros y muestran alta coherencia entre ellos. En este punto es importante aclarar que los resultados mostrados en las tablas son una aproximación a las respuestas reales, pero que el análisis de similitudes realizado tiene en cuenta estos detalles. También se empieza a notar que la afirmación expresada anteriormente empieza a ser válida, el nivel en análisis se enfoca mucho en actitudes que les permita a ellos estar motivados, tener un rumbo claro en sus actividades y solucionar los temas día a día de una operación, es decir, se pide un fuerte compromiso por parte de su líder para lograr un ambiente en el que puedan desempeñar su trabajo sin interrupciones, propias de un ambiente diverso.

En el otro lado, el nivel superior muestra una alta afinidad en sus respuestas para esta dimensión, no en vano éstas están enfocadas en comportamientos muy propios

de la literatura de liderazgo, presentados en el marco teórico, con un alto foco en la supervisión, algo propio de las teorías Taylorianas, pero también buscando que se conozca a detalle su equipo, para lograr una sinergia completa de éste.

Durante las entrevistas realizadas para esta dimensión, los participantes de ambos niveles, normalmente dieron sus respuestas sin dificultad alguna, incluso como se puede ver en el anexo 1, la cuestión fue elegir cuáles consideraban las más prioritarias para el ejercicio. La praxeología es una dimensión muy cercana al ser humano debido a que todos los días se trabaja en ella, es una habilidad fundamental en la administración (Bédard, 1996), por ello entender lo que es fundamental para cada nivel cobra mucha relevancia al momento de ejercer un liderazgo efectivo.

Tabla 7. Resultados dimensión epistemológica nivel inferior

V	J	D	L	C	N	I
Conocimientos propios de la operación	Conocimientos propios de la operación	Conocimientos de estrategia y administración	Conocimientos propios de la operación	Conocimiento sobre el código de conducta	Conocimiento del entorno	Conocimientos sobre comunicación efectiva
Manejo de personal y RRHH	Manejo de personal y RRHH	Conocimientos sobre adaptabilidad y cambio	Conocimientos de estrategia y administración	Conocimientos propios de la operación	Conocimiento del entorno de la compañía	Manejo de personal y RRHH
Conocimientos sobre Inteligencia emocional	Conocimientos en relacionamiento público	Conocimiento sobre pedagogía y gestión del conocimiento	Manejo de personal y RRHH	Conocimiento sobre resolución de conflictos	Manejo de personal y RRHH	Conocimientos de estrategia y administración
Conocimientos de estrategia y administración	Conocimientos de estrategia y administración	Conocimiento del entorno legal Colombiano	Conocimientos sobre Inteligencia emocional	Conocimiento sobre los procesos internos	Conocimiento sobre objetivos y metas	Conocimientos sobre Inteligencia emocional
Conocimiento del entorno	Conocimientos de coaching y motivación	Conocimiento sobre los procesos internos	Conocimientos sobre manejo de conflictos	Conocimientos de estrategia y administración	Conocimientos sobre Inteligencia emocional	Conocimiento del entorno

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La Tabla 7 presenta los resultados de nivel inferior para la dimensión epistemológica. En este caso, se puede observar una opinión mucho más variada y mayor cantidad de espacios en blanco (opiniones no consideradas como repetidas) que en el análisis anterior, no obstante, se logran identificar tendencias muy fuertes en ciertos temas. En primer lugar, 6 de los 7 encuestados consideraron de gran importante el conocimiento en estrategia y administración, esto explicado en su mayoría, debido a la necesidad de dar resultados para obtener desarrollo en la

operación y crecimiento sostenido, los encuestados entienden que alguien debe velar por llevar a la organización a un punto donde los grupos de interés estén satisfechos con su comportamiento. Otro aspecto que tiene gran acogida son los conocimientos propios/técnicos, que deben tener sobre su operación de acuerdo con lo expresado, justificado en la importancia de conocer cada uno de los procesos para la toma de decisiones y así evitar perjudicar la operación de cada departamento. Existe un tercer aspecto de carácter operativo, que se comparte entre varios de los entrevistados: la necesidad de conocer el entorno y el ambiente en el que se mueve la compañía, lo cual se hace importante según sus comentarios, debido al dinamismo que los mercados y organizaciones tienen actualmente y la exigencia de poder anticiparse a los movimientos para asegurar el éxito.

Llama la atención que en esta dimensión para el nivel inferior, no se denota una visión más individual sino, por el contrario, la mayoría de aspectos fueron relacionados a la operatividad y éxito del negocio, alineándose con la visión del nivel superior para la dimensión praxeológica. No obstante, sus explicaciones mostraban más la necesidad de una persona que les inspirara confianza, para manejar estos temas que consideran importantes para el éxito de sus funciones.

Los otros dos aspectos que más repetición muestran corresponden a la necesidad de conocer cómo manejar las emociones inteligentemente, tanto a nivel personal como hacia aquellas personas que conviven dentro de la organización, es decir, en su visión de líder, éste debe ser lo suficiente experto para no dejarse llevar por impulsos y además poder enseñar estas técnicas a los demás integrantes del equipo, para buscar un ambiente de trabajo adecuado. Finalmente, los participantes pertenecientes al nivel inferior identificaron los conocimientos de manejo de personal y aquellas prácticas de recursos humanos, como una de las más importantes, 5 personas mencionaron esto de manera explícita y los demás lo consideraron en sus explicaciones. Lo anterior permitiría inferir que las personas siempre ven en su líder una figura de protección y resguardo, esperando que pueda sacar adelante a la compañía y lograr un éxito global.

Tabla 8. Resultados dimensión epistemológica nivel superior

C	D
Conocimientos sobre Inteligencia emocional	Conocimientos sobre comportamiento y coherencia
Conocimientos de estrategia y administración	Conocimientos de coaching y motivación
Conocimientos propios de la operación	Conocimiento sobre el comportamiento de su equipo
Conocimientos de coaching y motivación	Conocimientos técnicos de la operación
Conocimiento sobre el comportamiento de su equipo	Conocimientos de estrategia y administración

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La Tabla 8 presenta los resultados obtenidos para el nivel superior de la dimensión epistemológica. En este punto no se obtienen grandes similitudes entre los dos participantes, pero sí se puede lograr identificar una tendencia entre sus respuestas, para ambos no se trata de un tema enfocado a los conocimientos prácticos, sino que el rol del SER cobra una importancia fundamental. Dos de los 3 aspectos en los que se encuentran similitudes, se refieren a la orientación de comportamiento de equipos y, así mismo, cómo sus explicaciones sobre el por qué es importante conocerlo.

Un tercer aspecto son los conocimientos administrativos y de estrategia, a los cuales ambas personas les prestan una buena atención, según sus comentarios, identificar cuáles son sus fortalezas y cómo llevar a la organización a la meta deseada, son fundamentales para lograr con éxito un liderazgo efectivo.

Importante dedicarle en este nivel un poco de atención a aquellas respuestas que no se compartieron, y aunque existen algunas que pueden guardar algo de similitud, sus explicaciones no lo son para el nivel exigido en este análisis. No obstante, todas son referidas a aspectos más del hacer de la persona, lo que nos permite subrayar

que el hacer para el nivel superior es algo que depende más del punto de vista de cada entrevistado, mientras que los conocimientos del ser sí son fundamentales para lograr un liderazgo efectivo.

Para la dimensión epistemológica podemos encontrar ciertas similitudes en los dos niveles, ambos mencionaron mayoritariamente características de conocimientos propias del ser, pero sin dejar de lado el hacer, la justificación de ello está radicada en que cada persona ve las necesidades del hacer desde su óptica, mientras que el ser es algo que todos comparten, principalmente buscando inspiración y motivación.

Es entonces el punto donde se cruza la barrera del rombo hacia la parte más innata del ser, las dimensiones axiológicas y ontológicas explican el comportamiento de la persona y podrían explicar en gran parte el éxito que puede tener el líder en su entorno (Bédard, 2013). No obstante, estos aspectos son propios de la filosofía, la ética y moral del grupo, por lo que la comparación de opiniones similares debe ser tomada con precaución y entendida desde cada contexto específico.

Tabla 9. Resultados dimensión axiológica nivel inferior.

V	J	D	L	C	N	I
Honestidad	Honradez	Honradez	Tolerancia	Empatía	Responsabilidad	Responsabilidad
Responsabilidad	Empatía	Honestidad	Respeto	Honestidad	Honestidad	Asertividad
Empatía	Calmodo	Tolerancia	Empatía	Respeto	Justo	Honestidad
Humildad	Alegría	Empatía	Humildad	Optimista	Empatía	Sinceridad
Respetuosa	Humildad	Respeto	Responsabilidad	Sinceridad	Comprometido	Diligencia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 10. Resultados dimensión axiológica nivel superior.

C	D
Empatia	Tolerante
Justo	Justo
Honestidad	Emmpatico
Perseveracia	Honestidad
Humildad	Perseverancia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para buscar un orden a los resultados y teniendo en cuenta el contexto del caso específico que trata este análisis, se deben buscar analizar aquellos valores que describan un comportamiento propio de la persona, de los que describen uno de relacionamiento hacia los demás. Esto permitirá comprender a qué le da más importancia cada uno de los niveles, para buscar exponer los aspectos de comportamiento que pueden generar liderazgo efectivo.

La Tabla 10 presenta los resultados de la entrevista realizada al nivel inferior, donde llama la atención ver la cantidad de similitudes que se encuentran para este caso, 3 encuestados comparten al menos con otra persona todas las características propuestas y sólo 7 de éstas no presentan repetición con alguna otra de las mencionadas. En este caso, las 5 más repetidas son Empatía, Responsabilidad, Honestidad, Humildad y Respeto, aquí llama la atención que 3 de estas corresponden a valores que normalmente refieren a la interacción con el otro (el ser). La Empatía, Humildad y Respeto normalmente son calificados por las personas, de acuerdo con la relación que la persona tiene con las demás, un líder que tenga un perfil descriptivo hacia el ser podría ser muy valioso para lograr un liderazgo efectivo hacia su nivel inferior. Ahora, no se deben dejar de lado aquellos otros valores que se mencionan, pero sí se debe notar que el ser cobra una gran relevancia para este nivel. Sin embargo, valores como la responsabilidad, la honradez y la honestidad tienen suficiente peso en sus explicaciones, para ser tomados en cuenta como una variable decisoria para el nivel inferior. Una persona íntegra en sus funciones que inspire confianza y cumpla con las metas propuestas,

pero que a su vez, tenga la capacidad de poder relacionarse con sus empleados de manera tranquila, empática y sin demostrar ninguna clase de superioridad, sería ideal para el nivel inferior analizado.

Por otro lado, la Tabla 10 muestra las respuestas para el nivel superior de la organización, en donde se tiene un mix de valores mucho más equilibrado que el de la situación anterior, inclusive para uno que está mucho más enfocado al hacer práctico del ejercicio de sus funciones, como lo es la perseverancia. Pero puede notar que los valores enfocados al ser siguen teniendo un papel muy protagónico y representando la mitad de los mencionados, no obstante, se puede evidenciar que no hay un consenso total para éstos en este nivel, probablemente debido a que cada encuestado se base en su historia personal para describir qué perfil usaría para ejercer liderazgo efectivo. Para este nivel, un perfil mucho más equilibrado en sus acciones sería lo ideal, en el que se buscará la medida justa para comportarse y relacionarse con las demás personas.

En esta dimensión, la Empatía cobra una relevancia e importancia que no se logra ver en ninguno de los casos anteriores, pues dejando de lado la segmentación por niveles, 8 de los 9 encuestados la mencionaron como una característica que el líder debe tener; es evidente entonces que esta característica resulta fundamental para poder ejercer el liderazgo efectivo buscado dentro de la organización. Tener la capacidad de ponerse en los zapatos del otro y lograr entender cómo el otro hace las cosas y porqué las hace es fundamental para los encuestados en el desarrollo correcto de liderazgo, alguien que no posea esta característica muy difícilmente podrá llevar a cabo la función descrita en este análisis, puesto que no estaría cumpliendo con una expectativa descrita por la mayoría de los encuestados.

Tabla 11. Resultados dimensión ontológica nivel inferior

V	J	D	L	C	N	I
Honesto con su profesión y los demás	Honrado en su día a día	Honrado en su día a día	Tolerante ante personalidades e incluyente	Empático con los demás	Comprometido con su causa	Honesto con su profesión y los demás
Auténtico en su personalidad	Empático con los demás	Honesto con su profesión y los demás	Respetuoso ante las diversas opiniones	Honesto con su profesión y los demás	Honesto con su profesión y los demás	Justo en sus decisiones
Responsable de sus funciones y objetivos	Calzado en la solución de problemas	Tolerante ante las diferentes situaciones	Empático con los demás	Respetuoso ante las diversas opiniones	Equitativo en sus decisiones	Responsable de sus funciones y objetivos
Empático con los demás	Alegre en su comportamiento	Empático con los demás	Humilde en sus comportamientos	Leal en su diario vivir	Empático con los demás	Sincero para hablar
Humilde en sus comportamientos	Humilde en sus comportamientos	Respetuoso ante las diversas opiniones	Responsable de sus funciones y objetivos	Sincero para hablar	Tolerante ante personalidades y opiniones	Apasionado por su trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Si bien la ontología no es un concepto moderno en Antropología, su definición no es la más conocida; adicional a ello, en los últimos años se han venido dando una serie de variaciones en ésta, debido a que el estudio de las comunidades y culturas ha venido evolucionando. En los años 1980 el concepto buscaba definir más las culturas como textos y así poder describir los patrones de comportamiento de éstas y se ha logrado avanzar hasta el punto en que la ontología de una cultura debe ser descrita bajo el entendimiento de por qué las persona realizan las cosas de cierta manera específica (Dos Santos & Tola, 2018).

Aplicar entonces este concepto de ontología al presente análisis es fundamental, pues en esta sección se debe analizar qué tipos de comportamientos esperan los niveles para la persona en específico, pues hasta el momento sus respuestas han sido muy enfocadas hacia el ser por parte del nivel inferior, y equilibradas entre el ser y el hacer para el nivel superior. En esta dimensión, junto con la axiológica, es donde se define realmente la filosofía del ser y, debido a que los niveles consideran esto con una alta relevancia, es fundamental para el propósito del proceso.

Nuevamente se debe tener en cuenta entonces el contexto para el cual se desarrolla la entrevista y es importante aclarar que en este punto los encuestados no fueron limitados a describir su comportamiento en el ámbito laboral, sino cómo la persona

debería comportarse en todos los aspectos de su vida. Esta visión más amplia del comportamiento brindará una visión ampliada de las expectativas de las personas, suministrando información de mayor valor para la dimensión en cuestión.

La Tabla 11 muestra los resultados obtenidos para el nivel inferior de la organización, en ésta encontramos unos resultados diversos, pero con ciertas similitudes que se pueden resaltar; nuevamente y para simplificar la presentación de resultados, las tablas presentadas contienen elementos resumidos sobre las respuestas, pero el análisis se da basado en las respuestas completas entregadas por las personas. Es en este punto que se hace valioso mencionar que para esta segunda parte de la entrevista, las respuestas no fueron obtenidas con fluidez en ninguno de los dos niveles trabajados. Describir el comportamiento ideal de una persona no es fácil, puesto que hay muchas variables que pasan por la mente y seleccionar algunas puede tornarse en un proceso complicado, lo que da fundamento a una la pregunta sobre cómo administrar y ser líder de Bédard, es esta parte la que puede aportar elementos importantes a la respuesta de la pregunta planteada por la autora en su tesis, pero al no ser objeto de estudio principal para este caso, no se pondrá en discusión.

Entrando ahora en los resultados obtenidos, encontramos que los empleados continúan prefiriendo características propias del ser, en este caso, le dan participación en tanto la persona debe ser empática con los demás, tolerante ante las diferentes situaciones y respetuoso ante las diversas opiniones. Llama la atención que aunque no se pidió acotar las respuestas al entorno laboral, sus justificaciones estuvieron muy alineadas con éste, lo que lleva a intuir que para el nivel inferior el comportamiento laboral es fundamental para este cargo.

En cuanto a aquellas respuestas que no se compartieron mayoritariamente, se puede observar que las que apuntan al ser son mayoría y apuntan a comportamientos que la sociedad actual demanda. Una persona muy transparente e íntegra en sus comportamientos es demandada por sus empleados, comportamientos muy enfocados a la claridad de acciones y que les permita a ellos

desarrollar sus funciones de manera clara y honesta, son un común denominador en sus respuestas.

En este punto y, tal como se habló de ello en la dimensión axiológica, la empatía sigue cobrando un papel fundamental, nuevamente 8 de los 9 entrevistados la mencionaron como una característica a tener en cuenta para el perfil del cargo en estudio. Medir la capacidad empática de la persona será fundamental entonces al momento de escoger a una persona, no se debe dejar de lado la importancia que se le da a ésta por parte de ambos niveles, tal como se puede ver en las Tabla 11 y 12.

Tabla 12. Resultados dimensión ontológica nivel superior

C	D
Empático	Tolerante ante la diferencia
Justo en sus decisiones	Justo en sus decisiones
Honesto con su profesión y sus pares	Empático
Perseverante en sus metas y objetivos	Honesto con su profesión y sus pares
Humilde en su trato	Perseverante en sus metas y objetivos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En cuanto a los resultados presentados en la Tabla 12 y, correspondientes al nivel superior, en este caso la necesidad de perseverar en el cumplimiento de las metas nuevamente aparece y marca la diferencia con el nivel inferior, este nivel le da un enfoque mucho más balanceado a sus respuesta y, sacando del análisis la característica anteriormente mencionada, le da igual importancia al ser que al hacer. En sus justificaciones ambas personas tienden a balancear sus comentarios y enfocar la importancia de ser comprometido con los resultados organizacionales,

pero a su vez, demostrar humanidad para las personas con las que se relaciona en el día a día.

En este punto se quiere hacer notar que las respuestas de las dimensiones axiológica y ontológica son complementarias entre ellas y, en la mayoría de los casos, se pudiera afirmar que tienen una relación de causalidad, es de recordar que como se mencionó antes, éstas corresponden a la parte de la filosofía interna de la persona según la teoría del rombo, por lo que existe un alto relacionamiento entre los valores con lo que normalmente describimos las características de una persona y aquellos con los que asociamos sus comportamientos en el día a día, es ahí donde está el valor de esta metodología de diseño, pues permite explorar áreas que no lo han sido bajo los métodos tradicionales.

6.2 Encuesta # 2

Una vez identificadas las características más recurrentes para cada una de las dimensiones del rombo filosófico de Renée Bédard, tanto para el nivel superior como para el nivel inferior, se obtuvieron los resultados para la Encuesta 2, en la que tal como se mencionó antes, se busca contrastar la opinión definida por el nivel opuesto al encuestado. Con esta información la organización podrá contrastar las similitudes y lograr definir cuáles son las características prioritarias con las que se debe contar.

Como se puede observar en la sección 6.1, las opiniones no son 100% compartidas por todos los encuestados, por lo que se debe buscar una manera de encontrar las características prioritarias, así mismo, encontrar una persona que cumpla con todas ellas puede ser una tarea titánica para la compañía, por lo que esta información también es de gran utilidad para la persona seleccionada.

Tabla 13. Resultados contrastación nivel inferior

Dimensión Praxeológica										
	V	J	D	L	C	N	I	Total	Desviación	Promedio Desviación
Criterio para identificar prioridades.	2	4	4	5	4	4	1	3.43	1.40	1.41
Capacidad de comunicación asertiva	5	1	1	4	3	3	3	2.86	1.46	
Metódico y Ordenado en sus funciones	1	3	5	1	4	1	4	2.71	1.70	
Proactividad en la solución de problemas	3	5	3	3	2	4	2	3.14	1.07	
Capacidad de escucha y extroversión	4	2	2	2	1	2	5	2.57	1.40	
Dimensión Epistemológica										
Conocimiento en recursos humanos	2	3	2	2	3	1	2	2.14	0.69	0.86
Conocimiento en comportamiento de equipos	1	2	3	1	2	2	3	2.00	0.82	
Conocimiento Administrativo	3	1	1	3	1	3	1	1.86	1.07	
Dimensión Axiológica										
Empatía	1	1	1	2	1	1	3	1.43	0.79	0.86
Justicia	3	3	2	3	3	2	2	2.57	0.53	
Honestidad	4	4	4	4	4	4	1	3.57	1.13	
Perseverancia	2	2	3	1	2	3	4	2.43	0.98	
Dimensión Ontológica										
Empático	1	1	1	1	1	1	3	1.29	0.76	0.85
Honesto con su profesión y sus pares	4	4	3	3	4	4	1	3.29	1.11	
Justo en sus decisiones.	3	3	2	2	3	2	2	2.43	0.53	
Perseverante en sus metas y Objetivos	2	2	4	4	2	3	4	3.00	1.00	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 14. Resultados contrastación nivel superior

Dimensión Praxeológica					
	D	C	Promedio	Desviación	Promedio Desviación
Carácter en la toma de decisiones	4	4	4.00	0.00	1.13
Innovación en los retos de la función	3	5	4.00	1.41	
Capacidad de escucha e imparcialidad	1	3	2.00	1.41	
Capacidad de motivación para equipos	2	2	2.00	0.00	
Saber delegar funciones	5	1	3.00	2.83	
Dimensión Epistemológica					
Conocimiento en recursos humanos	3	1	2.00	1.41	1.13
Conocimientos técnicos de la operación	5	4	4.50	0.71	
Conocimiento sobre inteligencia emocional	2	2	2.00	0.00	
Conocimientos administrativos	4	3	3.50	0.71	
Conocimientos de estrategia y cumplimiento	1	5	3.00	2.83	
Dimensión Axiológica					
Empatía	5	1	3.00	2.83	1.70
Responsabilidad	4	2	3.00	1.41	
Honestidad	1	3	2.00	1.41	
Humildad	3	5	4.00	1.41	
Respeto	2	4	3.00	1.41	
Dimensión Ontológica					
Empático con los demás	5	1	3.00	2.83	1.41
Honesto con su profesión y sus pares	1	3	2.00	1.41	
Tolerante ante las diferentes situaciones	3	2	2.50	0.71	
Responsable de sus funciones y objetivos	4	5	4.50	0.71	
Respetuoso ante las diversas opiniones	2	4	3.00	1.41	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a tabular los resultados para cada uno de los niveles evaluados, las Tabla 13 y 14 muestran los resultados para cada uno de los encuestados, el promedio de calificación en importancia que le dan a cada respuesta, la desviación estándar para cada participante y el promedio de desviación para cada una de las dimensiones del rombo.

Algo importante para anotar en este punto es que el promedio de desviación de cada dimensión en el nivel inferior es mucho bajo, lo que indica que los encuestados de éste están mucho más en sintonía con la calificación de importancia dada, es

decir, la contrastación para este nivel es mucho más confiable, pues sus integrantes están más alineados y sólo en 1 caso supera la unidad de valor. Para el caso del nivel inferior, se tiene el caso contrario, la desviación es bastante grande en algunos casos y llega a rondar valores cercanos a las 2 unidades, indicando una fuerte discrepancia en las calificaciones dadas por los encuestados, este comportamiento puede ser explicado por la baja cantidad de participantes en este nivel.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados sí constituyen información de gran aporte para la compañía, pues tiene en su poder el punto de vista desde diferentes aspectos y culturas, por lo que la diversidad en opiniones era de esperarse y el uso de herramientas estadísticas que permitan simplificar la información es justificado.

Algo interesante en los resultados presentados hasta el momento para el nivel inferior, es que en ningún caso el promedio máximo logra alcanzar las 4 unidades, mientras que en el nivel superior varios logran este nivel, pero pocos lo hacen por compartir el valor exacto, sino por el contrario, por estar en extremos de calificación, lo que indica un poco la baja sintonía en las respuestas del nivel superior.

Tabla 15. Resultados contrastados nivel inferior encuestado

Importancia Contrastada	Resultado Encuesta #1
Dimensión Praxeológica	
Criterio para identificar prioridades.	Criterio para identificar prioridades.
Proactividad en la solución de problemas	Capacidad de comunicación asertiva
Capacidad de comunicación asertiva	Metódico y Ordenado en sus funciones
Metódico y Ordenado en sus funciones	Proactividad en la solución de problemas
Capacidad de escucha y extroversión	Capacidad de escucha y extroversión
Dimensión Epistemológica	
Conocimiento en recursos humanos	Conocimiento en recursos humanos
Conocimiento en comportamiento de equipos	Conocimiento en comportamiento de equipos
Conocimiento Administrativo	Conocimiento Administrativo
Dimensión Axiológica	
Honestidad	Empatía
Justicia	Justicia
Perseverancia	Honestidad
Empatía	Perseverancia
Dimensión Ontológica	
Honesto con su profesión y sus pares	Empático
Perseverante en sus metas y Objetivos	Honesto con su profesión y sus pares
Justo en sus decisiones.	Justo en sus decisiones.
Empático	Perseverante en sus metas y Objetivos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tenemos entonces reflejada la opinión del nivel inferior en la Tabla 15, en donde se observan cosas muy interesantes. Llama la atención la poca puntuación que la empatía obtiene, pues fue altamente considerada durante la encuesta 1 y se ubica en el último puesto de importancia para este caso, también se identifica gran afinidad en la competencia epistemológica por parte de ambos grupos, pues coincidió completamente con el orden. Se debe aclarar que el orden en la encuesta para el nivel superior, se definió basado en la percepción de importancia que daban para cada una de las respuestas los encuestados, como sólo se contó con 2 participantes, no es posible darle un orden por repetición a las respuestas.

Se puede notar también que, aunque el orden no coincide con un 100% de veracidad, las respuestas de las personas del nivel inferior tienen en promedio una desviación de 1 a 1.5 unidades, estando dentro del rango observado para el nivel superior.

Tabla 16. Resultados contrastados nivel superior encuestado

Importancia Contrastada	Resultado Encuesta #1
Dimensión Praxeológica	
Carácter en la toma de decisiones	Carácter en la toma de decisiones
Innovación en los retos de la función	Innovación en los retos de la función
Saber delegar funciones	Capacidad de escucha e imparcialidad
Capacidad de escucha e imparcialidad	Capacidad de motivación para equipos
Capacidad de motivación para equipos	Saber delegar funciones
Dimensión Epistemológica	
Conocimientos técnicos de la operación	Conocimiento en recursos humanos
Conocimientos administrativos	Conocimientos técnicos de la operación
Conocimientos de estrategia y cumplimiento	Conocimiento sobre inteligencia emocional
Conocimiento en recursos humanos	Conocimientos administrativos
Conocimiento sobre inteligencia emocional	Conocimientos de estrategia y cumplimiento
Dimensión Axiológica	
Humildad	Empatía
Empatía	Responsabilidad
Responsabilidad	Honestidad
Respeto	Humildad
Honestidad	Respeto
Dimensión Ontológica	
Responsable de sus funciones y objetivos	Empático con los demás
Empático con los demás	Honesto con su profesión y sus pares
Respetuoso ante las diversas opiniones	Tolerante ante las diferentes situaciones
Tolerante ante las diferentes situaciones	Responsable de sus funciones y objetivos
Honesto con su profesión y sus pares	Respetuoso ante las diversas opiniones

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La Tabla 16 muestra la contrastación del nivel superior con el nivel inferior, como se puede observar, no se identifica más que 2 relaciones estrictas entre el orden de los niveles, esto no necesariamente implica que no exista relación en los demás elementos, pues se debe recordar que la Tabla 14 mostró una gran discrepancia entre los resultados del nivel superior y esto probablemente afecta el resultado presentado. No obstante, se puede observar que los valores no están tan lejanos como se pensaría, y se podría promediar entre 1.5 y 2 unidades la desviación entre ellos.

Algo importante para destacar en esta parte, es que la empatía vuelve a tomar los valores de importancia que se habían identificado en la encuesta # 1, por lo que sí debe ser considerada como una variable especial para el diseño del cargo, pues es

absolutamente necesaria para poder obtener un liderazgo efectivo en esta compañía.

7. Conclusiones

El liderazgo efectivo es uno de los elementos fundamentales para el administrador moderno, lograr que la gente se alinee con el mensaje corporativo y busque todos los días un objetivo común no es algo fácil y requiere de ciertas habilidades para hacerlo. En este punto la organización debe buscar innovar y aplicar nuevas estrategias de creación o atracción de liderazgo a sus equipos.

El proceso mencionado anteriormente brinda una solución a este interrogante, basado en la propuesta del rombo filosófico de Renée Bédard; esta autora plantea el interrogante sobre las características esenciales del sujeto administrador y cómo existen personas que sin haber tocado un aula de clase pueden llegar a ser mejores administradores que los doctores más estudiados. Justifica su afirmación en las características de las personas, es decir, lleva el éxito de la administración a cuatro dimensiones del ser y lo llama el rombo filosófico de cada uno.

- La primera es la dimensión praxeológica y se refiere a las características prácticas de comportamiento del ser en su día a día, es decir, lo que la persona hace para llevar a cabalidad sus funciones.
- La dimensión epistemológica está referida a aquellas características de conocimiento que la persona ocupa para llevar a cabo sus funciones.
- La dimensión axiológica son los valores éticos y morales con los cuales se puede describir a la persona.
- La dimensión ontológica son las características de comportamiento donde la persona usa los valores para distinguir entre lo bueno y lo malo.

Es en esta fundamentación que se basa la tesis de la autora para encontrar una respuesta a su hipótesis, un mix correcto de las dimensiones expuestas anteriormente permiten a los líderes inspirar a sus empleados y lograr las metas estratégicas corporativas a largo plazo.

La metodología propuesta tiene como objetivo identificar las características para cada dimensión, desde el punto de vista del entorno humano que rodeará a la persona, está diseñada por un elemento tipo encuesta, donde una persona con conocimientos sobre las dimensiones mencionadas, puede obtener las características para cada dimensión y, luego mediante un análisis cualitativo de ellas, lograr identificar aquellas que son prioritarias. La información anterior constituye información de alto valor para la compañía, puesto que tiene 2 opciones de uso para ella: la primera y más lógica es buscar una persona que cumpla con la mayor cantidad de características para ejercer el cargo de liderazgo y buscar formar equipos de mucho mejor rendimiento, la segunda es brindar esta información a la persona elegida para un cargo de liderazgo, buscando que desarrolle las características dentro de su equipo y pueda motivar con mucha más facilidad a su equipo.

Otro aspecto importante en el modelo presentado y que puede brindar información muy valiosa es ampliar y discriminar el rango de los encuestados a ambos niveles organizacionales del cargo en cuestión. La ventaja que esto presenta es que permite identificar cómo liderar tanto las personas hacia abajo como aquellas que están por encima en la jerarquía organizacional; suena curioso, pero ambos niveles tienen una opinión sobre las características estudiadas muy diferentes y para tener éxito en su función se necesita del compromiso y trabajo de ambos, por lo que incluir a este nivel en el análisis se hace esencial para el éxito de la metodología planteada.

Buscando validar el modelo en un ejemplo de la vida real, éste se aplicó en la sede Colombia de una multinacional de bombeo, donde se presentó el caso para el cargo Gerente Colombia. A continuación, se explican algunas conclusiones de los hallazgos evidenciados para cada una de las dimensiones según los niveles evaluados.

- En cuanto a la dimensión praxeológica, se encontró que el nivel inferior busca comportamientos propios a la motivación y fortalecimiento de crecimiento

personal, muy enfocados a que el líder se preocupe por el desarrollo de su trabajo y que tenga las herramientas correctas para llevarlo a cabo. Por otro lado, el nivel superior se enfocó más en el hacer del líder y de cumplimiento para la organización, para este nivel lo más importante es mantener un ambiente de armonía y lograr cumplir las metas y los objetivos propuestos.

- La dimensión epistemológica fue bastante parecida para ambos niveles, ambos buscan una persona que conozca muy bien lo que haga y sea respetada en el entorno en el cual se va a mover, así mismo, que tenga conocimientos administrativos, lo cual es fundamental para el desarrollo del cargo. También aquellos temas de enseñar y dar ejemplo de manejo de emociones y conflicto, tomaron un papel fundamental.

Lo anterior nos permite asociar los resultados a las fuentes de poder descritas previamente. El perfil de la persona está muy enfocado a ser un modelo a seguir, especialmente para el nivel inferior, por lo que una persona que domine los temas mencionados puede obtener poder mediante el respeto por su experticia y forma de ser. Lograr esto es fundamental para lograr ejercer liderazgo efectivo, por lo que tenerlo presente al momento de la definición del cargo y procesos de selección es de gran utilidad.

- La dimensión axiológica presentó un perfil mucho más separado en opiniones para los niveles, debido que cada uno busca un perfil de comportamiento diferente, según sus objetivos, el nivel inferior busca una persona más centrada en el ser humano y que pueda comprender situaciones, mientras que el nivel superior busca más equilibrio y adiciona un componente de perseverancia propio de una operación comercial.
- En referencia a la competencia ontológica, ésta va muy de la mano de lo visto en la axiológica, lo primero que llama la atención son los pocos cambios que se dan entre las dos, no obstante, la principal conclusión de esta dimensión es el enfoque que se busca por parte de ambos niveles, pues siempre se

mencionó a las personas que el empleado va a tener a su cargo y no se hizo mención a los clientes, jefes o compañeros de otras dimensiones.

A modo de conclusión, es claro que en la parte del rombo propia del ser y sus comportamientos, se debe buscar a una persona con alta vocación social y facilidad de relacionamiento, que es lo que ambos niveles comparten y permitirá afirmar el poder mediante el manejo de relaciones sociales. Esta es otra de las fuentes de poder más poderosas en las organizaciones y permite que las personas sean más abiertas al cambio, así como a la implementación de nuevos sistemas y modelos que permitirán en el largo plazo, formar una relación de liderazgo efectivo y lograr las metas organizacionales.

El modelo entonces muestra gran poder para el diseño de un cargo, se encarga de obtener las percepciones más valoradas por cada individuo e identificar hacia dónde están apuntando éstas. Identificar esto es de gran utilidad, pues de acuerdo con lo planteado por Bédard, permitirá identificar cómo una persona puede influir en el ejercicio de la administración de las personas y ejercer liderazgo efectivo en la organización. Se logra entonces dotar a las organizaciones de un mecanismo ágil y efectivo para lograr cerrar una brecha en los procesos de diseño de cargo, donde no se deja de lado las competencias propias del cargo, sino, por el contrario, se identifican las características que pueden permitir que una persona potencie sus competencia ante un grupo de personas a liderar, esto implica que los equipos estarán más preparados para afrontar los desafíos que se puedan encontrar durante la ejecución de la estrategia, pues el líder está preparado para manejar las condiciones de manera efectiva y eficaz.

8. Recomendaciones a la organización

Las organizaciones en el mundo actual enfrentan grandes desafíos para lograr mantenerse con vida, los avances tecnológicos, las tendencias de comportamiento mundiales, la globalización 2.0, entre muchos otros factores, han obligado a éstas a mejorar todos sus sistemas de producción, costeo, ventas y demás áreas funcionales, lo que ha implicado mayor flexibilidad en sus estructuras y la búsqueda de nuevos métodos de ejecución de tareas. La forma de liderar equipos también ha debido evolucionar y adaptarse a estas tendencias mencionadas, pero en algunas organizaciones no lo ha hecho con la velocidad necesaria, lo cual ha repercutido en consecuencias para la organización.

El método explicado durante este trabajo de grado es de gran utilidad para buscar la creación de equipos, que puedan competir con los retos que enfrenta el mundo moderno, en especial para la compañía analizada, la falta de liderazgo ha producido problemas de comportamiento internos en la misma, que no ha traído nada productivo y, en equipos pequeños, ambientes de alta competitividad normalmente no son la mejor opción y las disputas internas por el poder pueden llevar a errores que no se deben cometer.

Se recomienda utilizar esta metodología siempre que se vaya a seleccionar una persona para un cargo de liderazgo representativo, para las operaciones claves en el mapa de procesos de la organización, debido a que se entiende que puede ser un proceso largo y requiere tiempo por parte del encuestador, no obstante, los resultados que se pueden obtener con él pueden brindarle mucho beneficio a la compañía, para la formación de ejecutivos líderes de alto desempeño en equipos.

Adicionalmente, se recomienda mirar el modelo desde una perspectiva más global y no irse a las particularidades de cada característica, pues encontrar una persona que se acople de manera idónea al resultado textual puede ser muy complicado y desgastante para el área de selección, no obstante, definir el perfil del cargo de

manera resumida y certera, puede lograrse con el modelo y cerrar la brecha que muchas veces se tiene en las organizaciones.

Finalmente, se recomienda a la organización establecer un plan de formación de líderes, las características que se recopilaron y estudiaron durante el análisis no son innatas de las personas y toma tiempo desarrollarlas, aplicar el modelo a personas claves en la estructura y tener un perfil global de aquellas necesarias para la operación, permitirán establecer un plan de desarrollo de personas líderes, que al momento de llegar a un cargo de valor, pueden ejercer mucho más fácil y rápido que alguien que apenas comience su proceso.

Referencias

- Barrow, J. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251. doi:10.5465/AMR.1977.4409046
- Bédard, R. (1996). En el corazón del oficio de dirigente: el ser y los valores. *Cuadernos de administración*, 15, 120-127.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *AD- Minister*, 3, 68-88.
- Blake, R., Mouton, J., Barnes, L., & Greiner, L. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <https://hbr.org/1964/11/breakthrough-in-organization-development>
- Brolly, M. (1967). The managerial Grid. *Occupational Psychology*, 41, 231-237.
- Deloitte Corporation (2016). *Deloitte México*. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>
- Dos Santos, A., & Tola, F. (29 de 10 de 2018). *¿Ontologías como modelo, método o política?: Debates contemporáneos en antropología*. Recuperado el 29 de octubre del 2018 de Avá: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16942016000200003&lng=es&tlng=es.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of developing areas*, 144-156.
- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- Franklin Electric Inc. (2017). *Baird 2017 Global Industrial Conference*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, del sitio corporativo Franklin Electric: <https://franklin-electric.com/media/203746/Baird-2017-Global-Industrial-Conference.pdf>
- Franklin Electric Colombia (2017). *Tactical meeting results presentation*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Franklin Electric Latinoamérica (2013). *Franklin Electric Latinoamérica*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de Franklinagua: <http://franklinagua.com/más/quienes-somos/historia.aspx>
- Haranath, G. (2017). A comparative study of leadership styles in select public and private sectors organizations. *Abstract of doctoral dissertation*, 31, 575-578.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Jhonson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México DF: Pearson educación.
- Jiménez, F., Del aguila, R., Luque, E., Sangrador, J., & Vallespín, F. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y poder*. Barcelona: Editorial UOC.
- Jurado, J. (2015). Hacia una arqueología de la administración. *Cuadernos de administración*, 28, 28-50.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15, 80-91.

- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2013). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301-313.
- López, F., & Gonzales, D. (2009). Poder en la empresa. *Sociología en la empresa*, Cap 6, 1-36.
- Marlene, T. (2012). Leadership in International Organizations: Global Leadership Competencies. *The Psychologist-Manager Journal*, 158-163.
- Morente, F., & Ferrás, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Prisma social*, 18, 580-591.
- Morgan, G. (1997). Capítulo 6. Interests, Conflict and Power. Organizations as political systems. En G. Morgan, *Images of organization*. Thousand oaks California: Sage Publications.
- RAE (22 de 11 de 2017). *Diccionario de la lengua Española*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017 de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>
- Shafritz, J., Ott, S., & Suk, Y. (2016). *Classics of organization theory*. Boston: CEngage learning.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Varios (9 de 11 de 2017). Conversaciones sobre manejo del equipo. (E. v. Colombia, Entrevistador)
- Western, S. (2014). Autonomist leadership in leaderless movements: anarchists leading the way. *ephemera: theory & politics in organization*, 14, 673-698.

Zwerg, A. (22 de 08 de 2011). *La definición de Administración depende de lo que uno espera de ella*. Recuperado el 22 de agosto de 2011 de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/la-definicion-administracion-depende-espera-ella/133760>