

# real

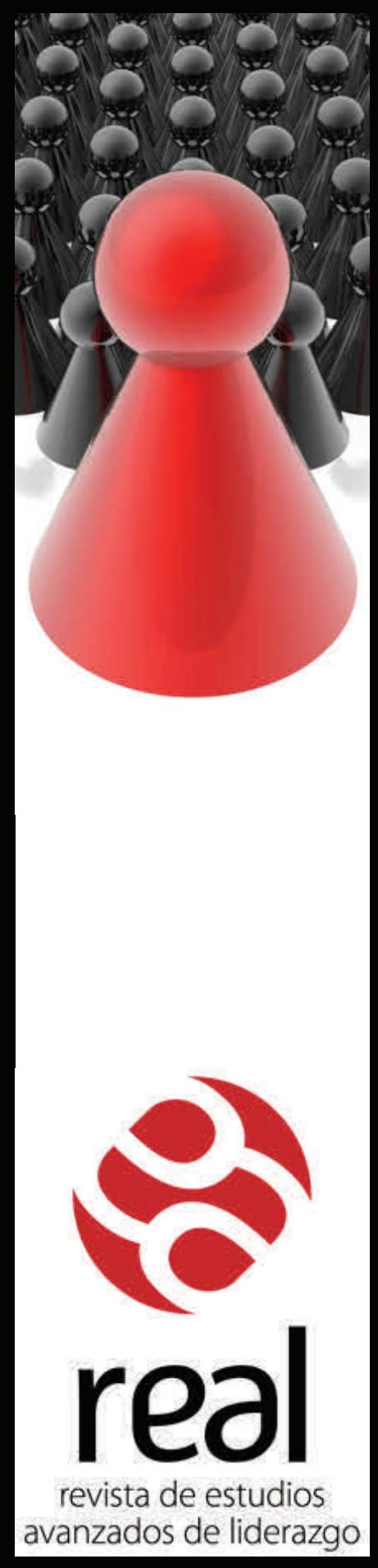
revista de estudios  
avanzados de liderazgo

---

Volumen 1 | Número 1

Enero - Junio 2012

---



## Volumen 1, Número 1 | Enero - Junio 2012

**REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)** es una revista científica especializada en la divulgación de nuevo conocimiento en el idioma español. Aunque su base es la Universidad de Regent en los Estados Unidos, su público son los hispano-lectores (académicos, profesionales y estudiantes) tanto de los Estados Unidos como de toda Latinoamérica, España y el Caribe.

### Editores

#### Editor

Rodrigo A. Zárate, DSL

#### Editor Asociado

Sergio G. Matviuk, Ph. D.

Alejandro Bernhardt, Ph. D.  
ESADE Business School – Argentina

Luis Molinié, Ph. D.  
École des Sciences de la Gestion –  
Canadá

Mónica Longo-Somoza, Ph. D.  
Universidad Complutense de Madrid –  
España

Elizabeth León, Ph. D.  
Universidad EAN – Colombia

Manuel Garzón Castrillón, Ph. D.  
Fundación para la Investigación y el  
desarrollo Educativo Empresarial  
FIDEE – Colombia

### Comité Editorial

Absael Antelo, Ph. D.  
University of the Incarnate Word –  
USA/Bolivia

Omar Alonso Patiño, Ph. D.  
Universidad EAN – Colombia

Julio Cesar Acosta Prado, Ph. D.  
Universidad Externado de Colombia –  
Colombia/España

Tomás Bas, Ph. D.  
Universidad Adolfo Ibañez – Chile

Enrique Zone, Ph. D.  
Azusa Pacific University – USA

Guillermo Cardoza, Ph. D.  
Instituto de la Empresa – España

Pedro Hernández López, Ph. D.  
Universidad Metropolitana –  
Puerto Rico

Gerson Moreno-Riaño, Ph. D.  
Regent University – USA

### Producción

**Diagramación y Producción**  
Eileen DesAutels Wiltshire, M. Ed.

**Corrector/Revisora de Textos**  
Jennifer Mendoza, M. Ed.

**Escritura y Comunicación**  
Julia Mattera, M. A.

**Productora de la Página Web**  
Sarah Stanfield, M. A.

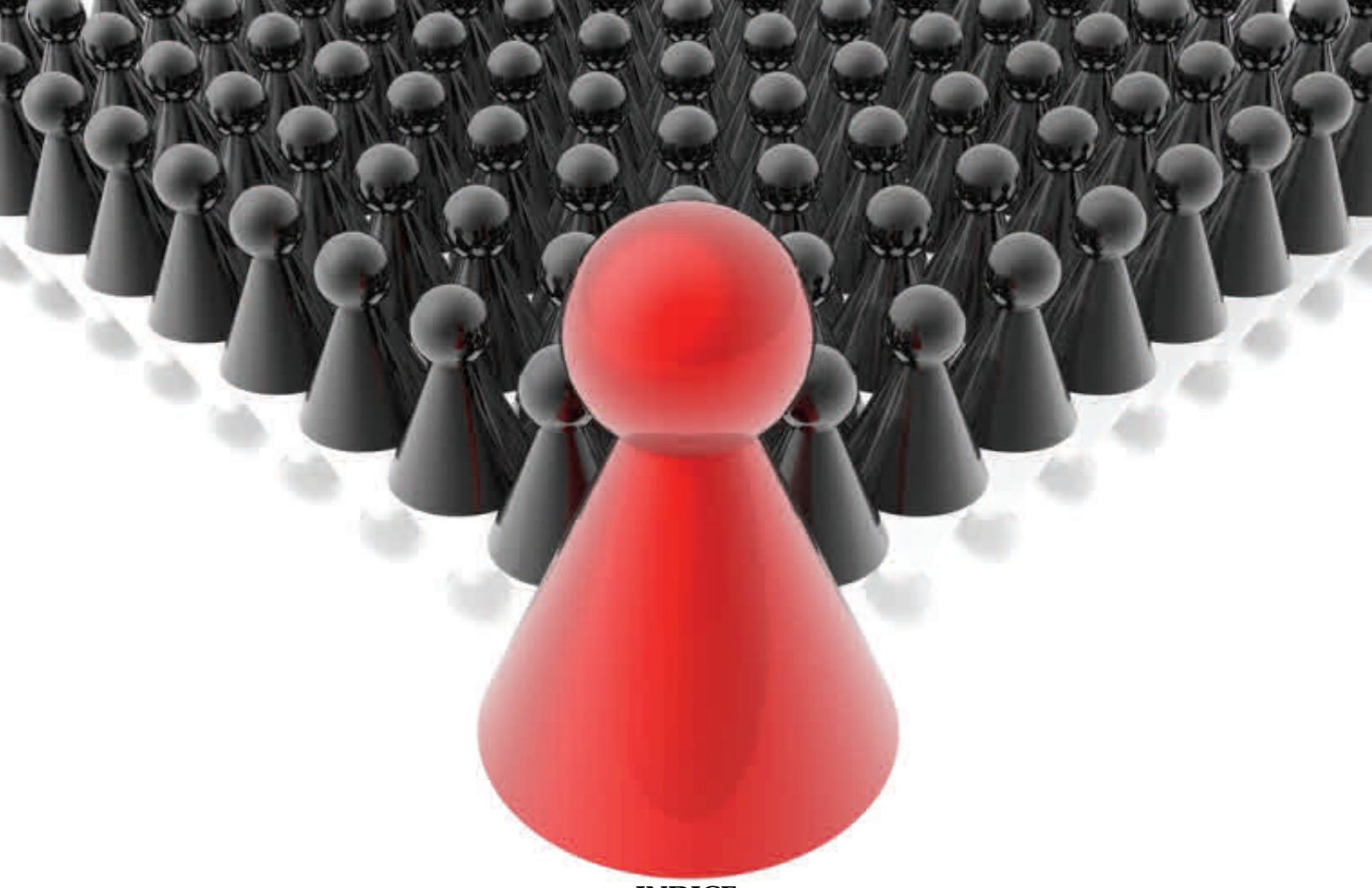
**Canje y Correspondencia**  
Regent University – School of Global  
Leadership & Entrepreneurship  
1333 Regent University Drive, Suite #102  
Virginia Beach, VA 23464-5138, USA

**Depósito Legal**  
Periodicidad: Semestral  
ISSN: 2166-2320

### Comité Científico

Denise Arguelles, Ph. D.  
Universidad EAN – Colombia

María Amalia Trillo Holgado, Ph. D.  
Universidad de Córdoba – España



## INDICE

---

LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO INNOVADOR EN NUEVAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. UN ESTUDIO DE CASOS BASADO EN UN ENFOQUE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	5
--	---

Julio César Acosta Prado

---

¿NECESITA PODER EL LÍDER?	14
---------------------------	----

Carlos Largacha-Martínez & Melissa Sierra-Migúez

---

COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN ESTUDIANTES DE PSICOPEDAGOGIA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	25
---	----

Maria Claudia Vargas Martino & Maria Stella Arenas Gómez

---

CASO BODYTECH: EMPRENDIMIENTO, ESTRATEGIA Y RETOS	32
---	----

Billy Crissien Castillo & Marithza Cecilia Sandoval

---

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES LATINOAMERICANOS: COMPARACIÓN ENTRE CHILE Y COLOMBIA	43
---	----

Rodrigo A. Zárate Torres & Sergio Matviuk

---

BIOGRAFÍAS DE LOS AUTORES	51
---------------------------	----

---

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES	53
--------------------------------	----

Las opiniones y argumentos de los artículos publicados en la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo – REAL son exclusivos de cada autor y no representan el pensamiento oficial de REGENT University ni de la Revista REAL.

Todos nuestros artículos pueden ser reimpresso para propósitos académicos en concordancia con la doctrina de uso justo tal como se describe en la Ley de Derechos de copia (Copyright) de Los Estados Unidos. Cualquier persona que desee reimprimir artículos de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento para uso comercial o ganancia monetaria, debe solicitar permiso y pagar por el derecho a reimprimir. Por favor haga clik aquí para solicitar el permiso para reimprimir.



**VOLUMEN 1, NÚMERO 1 | ENERO – JUNIO 2012**

**PALABRAS DEL EDITOR**

**Rodrigo A. Zárate, DSL**

Editor

Es de gran satisfacción presentarles el primer número de la *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*. Este primer número está lleno de grandes expectativas, ya que nuestra visión es ser el principal medio de publicación de los análisis, reflexiones y principalmente nuevos conceptos y teorías acerca del liderazgo y especialmente en el mundo de habla hispana.

Definitivamente la cultura influye en los estilos de liderazgo y poco se ha explorado acerca de los estilos de liderazgo latinoamericanos y sus diferencias no solamente entre sí, sino con el resto de culturas en el mundo. En este primer número nos concentraremos en liderazgo y su relación con el emprendimiento y se están publicando cinco valiosos artículos que aportan al avance de los dos conceptos, tanto el liderazgo como del emprendimiento.

El primer artículo titulado “*Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas De base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento*” es un artículo de investigación científica donde se analiza la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión de conocimiento. El segundo artículo titulado “*¿Necesita poder el líder?*” es un artículo de reflexión dónde se considera el poder como una fuerza positiva, usada continuamente para lograr metas organizacionales, grupales e individuales.

El tercer artículo titulado “*Competencias emprendedoras en estudiantes de psicopedagogía de la universidad pedagógica y tecnológica de Colombia – UPTC*” es un artículo de investigación científica que responde en parte al interrogante: ¿Son necesarias las competencias emprendedoras en los estudiantes de psicopedagogía para su desempeño laboral? El cuarto artículo es un artículo de reflexión que explora a la empresa colombiana Bodytech para extraer de ella lecciones y experiencias del proceso emprendedor, este artículo se titula “*Caso Bodytech: emprendimiento, estrategia y retos*”.

El quinto y último de los artículos publicados en este primer número es un artículo de investigación científica y se titula “*La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos: comparación entre Chile y Colombia*”. En este último artículo sus autores aplicando el instrumento de Wong y Law hacen una comparación de la inteligencia emocional de líderes chilenos y colombianos.

## LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO INNOVADOR EN NUEVAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. UN ESTUDIO DE CASOS BASADO EN UN ENFOQUE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO\*

Julio César Acosta Prado\*\*

*Universidad Externado de Colombia*

### RESUMEN

En este artículo se analiza la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión de conocimiento. La metodología aplicada es de carácter cualitativa basada en el estudio de casos de diez nuevas empresas de base tecnológica, en fase de desarrollo. Los resultados del estudio muestran como las habilidades de los líderes emprendedores influyen positivamente en el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio y que, a su vez, permiten guiar a los miembros de las empresas hacia una eficiente gestión del conocimiento que favorece el desarrollo de innovaciones.

Palabras clave: *Liderazgo, emprendimiento, gestión del conocimiento, nuevas empresas de base tecnológica.*

### ABSTRACT

Analyzing the relationship between leadership and innovative entrepreneurship from a knowledge management approach, this article examines case studies featuring ten new technology-based firms in their development phase. This qualitative study reveals how the skills of entrepreneurial leaders positively influence the recognition and utilization of business opportunities, guiding employees toward efficient knowledge management that favors innovation development.

Keywords: *Leadership, entrepreneurship, knowledge management, new technology-based firms.*

Suelen señalarse de manera constante los cambios económicos y sociales como una de las principales causas

que justifican la creación y desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica (NEBTs). No es de extrañar, por tanto, que la mayoría de los análisis sobre estas empresas han llamado la atención no sólo de emprendedores, sino también de su capacidad para incorporar tecnologías de vanguardia, como consecuencia de la gestión eficiente orientada a la innovación como negocio y la forma de dirigir y gestionar las personas y su conocimiento, es decir, liderazgo innovador.

Frente a este contexto económico, social y laboral de cambios rápidos, profundos, complejos, discontinuos, y altamente impredecibles, las formas tradicionales de gestionar y dirigir personal y sus capacidades se revelan insuficientes e insatisfactorias. En este sentido, el líder y emprendedor innovador constituye una respuesta que necesariamente converge y se enriquece con base a la gestión del conocimiento ante los nuevos desafíos. Esta necesidad sitúa al líder y emprendedor innovador en la posición donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de personas y la forma en que se crea conocimiento en la organización (Nonaka, 2000).

Este artículo aborda la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión de conocimiento, que favorece la capacidad y voluntad de las personas para crear y compartir conocimiento en la organización, mediante procesos eficientes de

gestión en NEBTs. Situación que conlleva al reconocimiento de una oportunidad de negocios (Ardichvili *et al.*, 2003; Baron, 2006) y, a su vez, la explotación de dicha oportunidad (Mcpherson *et al.*, 2004), entendida ésta como la materialización organizacional de la iniciativa empresarial, y en la que los recursos y capacidades de la empresa creada influyen en su viabilidad económica, técnica y financiera (García y García, 2007).

Dicho esto, se plantea un estudio de casos de carácter cualitativo con base a 10 NEBTs, en fase de desarrollo. El estudio se realizó en el Parque Científico de Madrid (PCM) España, durante el año 2009. La metodología de análisis aplicada es de carácter cualitativo, basado en estudio de casos. Los resultados obtenidos muestran la necesidad de identificar y conocer la dotación de recursos y capacidades existentes en estas empresas, a partir del liderazgo y emprendimiento innovador, que favorece, no sólo la gestión eficiente de las mismas, sino también la identificación, asimilación y creación de nuevos conocimientos críticos y relevantes para generar resultados innovadores.

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO INNOVADOR

El liderazgo y emprendimiento son dos conceptos que frecuentemente se han relacionado entre sí, entre otras cosas porque se desarrolla una capacidad de ver oportunidades

donde la mayor parte de las personas no ve nada. Situación que se traduce en muchos casos en un plan de negocio que se lleva a cabo una vez tramitada la puesta en marcha del mismo (Sarasvathy, 2001; Park, 2005). El reconocimiento de la oportunidad y el desarrollo posterior de una innovación en el mercado constituye un factor clave en las etapas generales del proceso de creación de empresa y la forma en que el emprendedor debe explotar sus cualidades en cada una de esas etapas (Morse y Mitchell, 2006); tales como la experiencia en la creación de nuevos negocios, la experiencia en gestión de personas y sus capacidades y conocimientos (Sarasvathy, 2001), además de las redes sociales en las que participa y los tipos de enlaces con dichas redes (Baron, 2006), entre otras.

Bien es cierto que una de las cualidades más importantes de los líderes emprendedores es persuadir a las personas de que las ideas que tienen pueden lograr resultados de éxito (Covey, 1989). Es decir, que sea capaz de convencer a un buen número de personas de que lo que dice es lo válido. Los líderes emprendedores presentan características comunes. La primera de estas características es la capacidad de acompañamiento. Un líder emprendedor es capaz de descubrir las capacidades de sus colaboradores y utilizar estas en el momento que es necesario para la organización. El líder emprendedor también es consciente de cuáles son sus fortalezas y sabe aprovecharlas de la mejor manera para obtener beneficio para su organización. No obstante, identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios es casi la más importante cualidad de un líder emprendedor con éxito (Ruiz *et al.*, 2009).

Lo anterior se confirma cuando el líder emprendedor consigue de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas hacia la consecución de un proyecto común (Norton, 1998).

En ese orden de ideas el líder emprendedor que demanda la empresa actual deberá ser capaz de reconocer la oportunidad de negocio (Baron, 2006; Baron y Ensley, 2006), teniendo en cuenta que los procesos de globalización económica y de apertura comercial han incidido en la competencia y en la velocidad de la producción, así como en el interés y gusto del consumidor (Gómez, 2008). Además, como ya se ha señalado el líder emprendedor debe tener una rápida capacidad de respuesta frente a las condiciones del entorno y la eficiente gestión y dotación de recursos disponibles. Al respecto, Katz (1974), identificó tres tipos de habilidades. Primera, *habilidades técnicas*: entendidas como la capacidad de usar herramientas, o procedimientos técnicos en un campo especializado; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo. Segunda, *habilidades humanas*: se refiere a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas, motivarlas y formar equipos de trabajo. Tercera, *habilidades conceptuales*: se refieren a la capacidad de pensar en modelos, marcos de referencia y relaciones, como planes a largo plazo. No obstante, la descripción de ciertas habilidades no es suficiente para caracterizar el proceso humano y social que acompaña la actividad emprendedora.

Este planteamiento contempla no sólo la existencia de habilidades para el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocios, sino

también la distinción de ciertos rasgos de personalidad (Ardichvili *et al.*, 2003), que combinados con las circunstancias personales, dan lugar la formación de nuevas empresas (Park, 2005). Dicho esto, los rasgos distintivos que se identifican del líder emprendedor, con excepción de las características demográficas, como sexo, edad, nacionalidad, etc., son la creatividad (Shane, 2003), el optimismo (Krueger y Brazeal, 1994; Ardichvili *et al.*, 2003), la propensión a asumir riesgos (Stewart y Roth, 2001), el conocimiento previo de campo o sector de actividad (Shane, 2003; Ardichvili *et al.*, 2003) y las redes sociales (Singh, 2000). Sin embargo, como ya se ha mencionado el líder emprendedor no es independiente de su contexto organizacional social (Jack y Anderson, 2002), pues para el reconocimiento de una oportunidad es necesario conocer su trayectoria y su interacción y experiencias con el entorno, sus éxitos y fracasos anteriores, su experiencia funcional, su formación (Zahra *et al.*, 2005) y sus conocimientos relacionados con aficiones personales (Ardichvili *et al.*, 2003). Estas habilidades que desarrollan los líderes emprendedores de forma idiosincrásica, favorecen un mejor y efectivo reconocimiento de la oportunidad cuando los conocimientos y experiencias previas permiten identificar el valor de la nueva información (Baron, 2006).

El líder emprendedor innovador que se propone caracterizar en este artículo es aquel que es capaz de reconocer oportunidades de negocio de base tecnológica como contexto de estudio, que incorporan unas circunstancias peculiares y de relevancia debido a la complejidad y dinamicidad de este tipo de sectores, calificados como netamente emprendedores (Park, 2005). Sin

duda, entendemos que el líder emprendedor de este sector está sometido a un proceso de cambio continuo, motivado principalmente por el uso, actualización y desarrollo en las nuevas tecnologías, así como por las interrelaciones que tienen lugar entre el emprendedor y el entorno, con el cómo y por qué surge y se desarrolla el reconocimiento de la oportunidad que se materializa en una empresa de base tecnológica y que da lugar a una innovación.

Tal y como se ha indicado, la población objeto de estudio son las NEBTs localizadas en el PCM de la Comunidad de Madrid. El término “nuevas empresas de base tecnológica” (NEBTs) identifica un negocio independiente, que son micras o pequeñas empresas, creadas por un grupo de emprendedores, basadas en la explotación de un invento o innovación tecnológica, que implica unos riesgos tecnológicos sustanciales (Little, 1977; Butchart, 1987; Shearman y Burrel, 1988) y que emplean a una alta proporción de trabajadores cualificados, que a partir de una eficiente gestión de sus capacidades y conocimientos deberán aportar un valor relevante con capacidad para generar importantes sinergias en las que sustentar un proyecto empresarial de base tecnológica diferenciado e innovador.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

Una vez identificada la relación existente liderazgo y emprendimiento innovador, abordamos el concepto de gestión del conocimiento con el objetivo de estructurar su influencia en la innovación.

Gestionar el conocimiento significa dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento con la intención de generar ventajas competitivas

sostenibles. Se configura, pues, la organización como un conjunto de recursos y capacidades, en la que lo más importante es administrar su *inteligencia* y saber dirigir y gestionar sus aplicaciones. En este ámbito, cabe plantear que tanto la organización como el individuo presentan similitudes en cuanto a conocimientos, dada la interacción dentro de la propia colectividad. Resulta difícil aislar al individuo de la organización en la creación de conocimientos, pues como apunta Spender (1996), éste no resultará útil y eficiente hasta que no está integrado en la organización y adquiera las rutinas de conocimiento colectivo.

En el ámbito académico existen diversas posiciones para argumentar qué se entiende por gestión del conocimiento. Una de las más destacadas es la de Honeycutt (2001), destacando la importancia de las personas en la organización y su capacidad de generar conocimiento, conforme a una serie de factores condicionantes de la empresa, ‘se trata de la entrega de la información a los trabajadores del conocimiento, uniendo la cultura, los procesos de la empresa y la tecnología para lograr el éxito de las empresas y del personal’.

Según Bueno (1998), la gestión del conocimiento, es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. Para Garvin (1993), la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento, con el fin de crear una empresa más inteligente y competitiva.

Beijerse (1999) señala que gestión del conocimiento es ‘lograr los objetivos de la organización a través de la motivación dirigida por la estrategia, facilitando a los empleados desarrollar, estimular y utilizar sus capacidades para interpretar datos e información’. Este autor destaca la importancia del conocimiento tácito para la consecución de los objetivos. Es decir, la aplicación, uso, gestión y potenciación de los recursos y capacidades basadas en conocimientos no codificados en ningún soporte concreto.

Tissen *et al.* (2000), plantean una propuesta de clasificación de la gestión del conocimiento que permite estructurar jerárquicamente las funciones que desempeñan los responsables de la gestión del conocimiento en dos niveles. Así, en primer lugar se define la ‘gestión estratégica del conocimiento’, que toma la base de conocimientos como referencia fundamental en el proceso de dirección estratégica de la empresa. En segundo lugar, la ‘gestión funcional del conocimiento’, consiste en hacer fluir la información en la organización según las necesidades impuestas por la estrategia empresarial. En este caso es necesario desarrollar una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con el propósito de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y transferencia de conocimiento.

Para facilitar la comprensión y el porqué de esta división conceptual, los autores consideran que es necesario identificar el conocimiento relevante para la organización, establecer mecanismos orientados a captar y crear el conocimiento, buscar fórmulas sencillas de explicitar, estructurar y almacenar el conocimiento, buscar una adecuada interpretación y aplicación del

conocimiento transmitido y, por último, reutilizar y renovar dicho conocimiento en todos los ámbitos de la organización. De esta forma se identificará perfectamente el ciclo de la gestión del conocimiento.

A partir de estas reflexiones, podemos decir que la gestión del conocimiento presenta diversas facetas íntimamente relacionadas: la identificación de requerimientos de conocimiento, la captura de conocimiento externo, la asimilación y la utilización de los conocimientos, la creación de una cultura adecuada, etc. Cada una de ellas exige un profundo conocimiento de las bases en las que se fundamenta y un dominio de las técnicas y metodologías que permitan diseñar las soluciones que aportan valor a la empresa.

Sin embargo, todo proceso de innovación lleva asociado el concepto de experimentación y un cierto grado de riesgo de fracaso, si no se logran los resultados previstos. No siempre se dan condiciones favorables en las empresas para formular, desarrollar e implantar un sistema de gestión del conocimiento. Por ello, hay que prever aspectos como la dificultad de otorgar un valor a los trabajadores con fuerte contenido intelectual, o la reticencia a abandonar la idea extendida de que el conocimiento es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y, por tanto, lo mejor es retenerlo.

Así pues, la misión de la gestión del conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser utilizados para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones. La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficientemente.

Esto exige a las organizaciones redefinirse permanentemente, generar cambios duraderos y significativos en su relación con el entorno.

Añadir valor a través del conocimiento, es también construir el compromiso en torno a una visión compartida y a un propósito común, aumentar la comunicación y conseguir que las personas formen parte de la estrategia de negocio, afianzar los valores compartidos y modelar la cultura organizacional.

En definitiva, la gestión del conocimiento es, pues, un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu y Sieber, 1999).

Dicho esto, las razones que motivaron a definir el estudio en NEBTs desde un enfoque de gestión del conocimiento son las siguientes:

1. La relevancia del conocimiento como activo fundamental para el reconocimiento y explotación de oportunidades, así como los rasgos personales distintivos de los líderes emprendedores en la materialización de la idea de negocio en una NEBT.
2. Dada la emergencia del concepto líder emprendedor innovador, se han buscado empresas intensivas en conocimiento, con alto porcentaje de cualificación entre sus miembros, lo cual ha facilitado el esfuerzo cognitivo que han tenido que hacer éstos para entender el proyecto empresarial y la consecución de resultados superiores.
3. Se han seleccionado empresas en fase de desarrollo, que no

confundan el concepto de líder emprendedor innovador con otros relacionados, cosa que podría ocurrir en empresas ya maduras de sectores intensivos en conocimiento.

4. Las empresas participantes pertenecen a diferentes sectores de actividad (biotecnología, agroalimentación, ingeniería y tecnologías de información), lo cual ha permitido tratar esta variable como *ceteris paribus* y centrar nuestra atención en los elementos que comparten como NEBTs.

5. Debido a la falta de estudios empíricos previos se ha considerado oportuno centrar la investigación en un área geográfica reducida, Comunidad de Madrid, específicamente el PCM.

Finalmente, este tipo de empresas fue elegido partiendo de una línea de investigación ya existente que realiza diversos estudios que pretenden ayudar al proceso de desarrollo y consolidación de las NEBTs localizadas en la Comunidad de Madrid.

## OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de los fundamentos teóricos expuestos, el objetivo de este estudio es analizar la relación entre el liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión del conocimiento, en el desarrollo de innovaciones de las NEBTs del PCM, localizadas en la Comunidad de Madrid, España.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología diseñada para llevar a cabo el estudio de casos, y con ello la consecución del objetivo de la investigación, ha sido de carácter cualitativa. Se ha seleccionado esta metodología con base a los

fundamentos teóricos, la población objeto de estudio y la escasez de estudios previos que analicen la relación propuesta en NEBTs. El interrogante que ha guiado el estudio de casos ha sido cómo influye el liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión de conocimiento, en el desarrollo de innovaciones de las NEBTs.

El estudio se ha diseñado siguiendo las recomendaciones de Eisenhardt (1989) y Yin (1984), es decir, la pregunta de investigación planteada ha sido del tipo "cómo"; centrada en el contexto de las diez NEBTs del PCM.

Se aseguró que la recopilación de los datos y su análisis cumplen con las pruebas de validez de construcción, fiabilidad, validez interna y validez externa (Eisenhardt, 1989; Sarabia, 1999; Yin, 1984) de la siguiente manera: utilizando múltiples fuentes de evidencia empírica; un protocolo para el estudio y un caso piloto para refinar los procedimientos de recogida de datos y el contenido de los mismos y haciendo que los informantes fueran objeto de los procedimientos. A su vez, que todas las NEBTs comparten las características comunes para realizar el análisis, utilizando como técnica de análisis de datos el denominado *pattern-matching*, relevante para el análisis de casos explicativos donde los vínculos causales se establecen en forma de narración y para comparar de manera iterativa los acontecimientos comprobados con las proposiciones teóricas, utilizando tablas como técnica específica de tratamiento de datos, para ordenarlos, realizar comparaciones entre los acontecimientos observados y para establecer relaciones entre los datos y las proposiciones derivadas de los fundamentos teóricos.

Como técnica principal de recogida de datos, se ha utilizado la entrevista y como fuentes de información complementarias, la observación y fuentes secundarias. Las entrevistas fueron focalizadas, individuales y tomaron la forma de conversación informal (Merton, Kiske y Kendal, 1956). Las preguntas fueron extraídas de los fundamentos teóricos ya expuestos, del objetivo de investigación y de la interrogante que ha guiado el estudio. Todas las entrevistas se llevaron a cabo entre noviembre y diciembre de 2009, con un informante por empresa y fueron un promotor o socio fundador y/o director general, con una duración media de treinta minutos cada una.

Antes de realizar las entrevistas se firmó un acuerdo de confidencialidad para preservar la identidad de las empresas, ya que el estudio forma parte de un proyecto de investigación denominado "Diagnóstico estratégico de activos intangibles" financiado por el Instituto Madrileño de Innovación (IMADE), aplicado a NEBTs en fase de desarrollo (hasta 3 años de edad), que operan en sectores de tecnología alta y media-alta (ingeniería, biotecnología, agroalimentación y tecnologías de la información y las comunicaciones). Para este estudio, se identifican y valoran las siguientes variables: actitudes personales, conocimiento

científico y capacidades y habilidades de los miembros de las diez NEBTs objeto de análisis. Además, estas empresas se encuentran inmersas en un proceso social de reflexión y de construcción de la estrategia de innovación. Por esta razón, las NEBTs han sido identificadas con letras. En la tabla 1 se describe la ficha técnica del estudio.

La estructura de las entrevistas se desarrolló en dos fases. En la primera, los informantes describieron su trabajo en la empresa y después identificaron las características propias de la empresa como: sector de actividad, historia, estructura, misión y relaciones con su entorno. La segunda fase se centró en la identificación y valoración de aspectos específicos relacionados con las actitudes personales, conocimiento científico y capacidades y habilidades de los miembros de las empresas. Para extraer de las conversaciones y discursos los datos de análisis, se grabaron todas las entrevistas y se transcribieron íntegramente después de su realización (Eisenhardt, 1989 y Yin 1984).

Como técnicas complementarias para la obtención de datos a tiempo real, se utilizó la observación y las fuentes secundarias. En cuanto a la observación, se tomaron notas de las

*Tabla 1. Ficha técnica del estudio de casos*

NEBT	SECTOR DE ACTIVIDAD	Nº DE EMPLEADOS	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	INICIO DE ACTIVIDAD
A	Biotecnología	9	Socio Fundador	2006
B	Biotecnología	7	Socio Fundador	2006
C	Biotecnología	14	Director General	2006
D	Ingeniería	26	Socio Fundador	2006
E	Ingeniería	5	Socio Fundador	2006
F	Agroalimentación	9	Socio Fundador	2006
G	Agroalimentación	7	Socio Fundador	2006
H	Tecnologías de información	8	Socio Fundador	2006
I	Tecnologías de información	15	Director General	2006
J	Tecnologías de información	21	Director General	2006

*Fuente: Elaboración propia.*

impresiones sobre las actividades y conversaciones de los miembros de las NEBTs. En lo referente a las fuentes secundarias, éstas han incluido: páginas web de las NEBTs participantes en el estudio; página web del PCM; la Memoria 2007 y 2008 del PCM; artículos y notas de prensa sobre las empresas analizadas, así como, documentos internos e informes confidenciales proporcionados por los entrevistados

que la totalidad de las NEBTs las identifican un porcentaje igual a 100%; segunda, personal en promoción/desarrollo profesional, identificado por la empresas D, F, J, con 70%; C, H, con 80%; A, B, E, I, con 90%; y, G con 100%.

Conocimiento científico: se entiende como la capacidad de la empresa de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio

Capacidades y habilidades: estás se refieren al tipo de conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas, es decir, el ‘saber hacer’. En concreto se consideran capacidades y habilidades que la persona desarrolla básicamente como fruto de la experiencia y de la práctica, éste criterio se compone de siete medidas de *input*; primera, personas con experiencia profesional internacional, extrayendo los siguientes datos, con 30% la empresa G; con 40% la empresa H; con 50% las empresas C, E, J; con 60% las empresas D, I; con 70% la empresa A; y, con 80% las empresas B, F. Segunda, años de experiencia empresarial promedio, en esta medida se identificó que los socios promotores de las empresas B, G, H, J, no contaban con experiencia previa empresarial en el momento de iniciar el proyecto empresarial; con 3 años las empresas A, I; con 4 años la empresa E; con 6 años las empresas C, F; y, con 8 años la empresa D. Tercera, número de personas con experiencia emprendedora, se identificó, al igual que en la medida anterior, que los socios fundadores de las empresas B, G, H, J, no contaban con experiencia emprendedora; con 1 persona las empresas A, E, F, I; y con 2 personas las empresas C, D. Cuarta, número de personas dedicadas a la gestión del negocio, se hallaron los siguientes datos, con una persona las empresas A, B, E, F, G, J; y, con 2 personas las empresas C, D, H, I, en ambos casos (1 o 2 personas), la gestión del negocio es asumida por los socios fundadores. Quinta, número de competencias de gestión identificadas, se identificaron 3 competencias en las empresas A, B, F, G, I, J; y 4 competencias en las empresas C, D, E, H. Sexta, número de personas dedicadas a la comunicación interna, las empresas A, B, C, E, H, I, disponen de 1

Tabla 2: Resumen de los datos extraídos de las entrevistas

MEDIDAS DE INPUT	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
% de personas implicadas en actividades de mejora	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
% personal en promoción/desarrollo profesional	90	90	80	70	90	70	100	80	90	70
% de proyectos de investigación	100	100	90	100	100	80	90	90	100	100
% de personal con estudios de especialización y postgrado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nº de años de antigüedad media en el sector I+D	6	12	8	9	8	10	7	9	4	6
% de personas con experiencia profesional internacional	70	80	50	60	50	80	30	40	60	50
Nº de años de experiencia empresarial	3	X	6	8	4	6	X	X	3	X
Nº de personas con experiencia emprendedora	1	X	2	2	1	1	X	X	1	X
Nº de personas dedicadas a la gestión del negocio	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
Nº de competencias de gestión identificadas	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
Nº de personas dedicadas a la comunicación interna	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2
Nº de grupos de investigación interno	1	2	3	3	2	2	2	1	1	2

Fuente: Elaboración propia.

como informes de capital intelectual y esquemas sobre la estrategia de la empresa.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

La tabla 2 muestra los datos obtenidos de las entrevistas de las diez NEBTs del PCM. Éstos corresponden a las medidas de *input* que guiaron las entrevistas y que se han materializados en los resultados que se describen a continuación:

Actitudes personales: estas hacen referencia al conocimiento que las personas tienen sobre las cosas para lograr un buen desempeño, con base a este criterio se identificaron dos medidas de *input*; primera, personas implicadas en actividades de mejora,

y desarrollo organizacional, con base a ese criterio se han identificado tres medidas de *input*; primera, participación y desarrollo de proyectos de investigación activos, se identificó con 80% la empresa F; con 90% las empresas C, G, H; y, con 100% las empresas A, B, D, E, I, J; segunda, personal con estudios de especialización y postgrado, identificado con 100% por todas las empresas; y, tercera, antigüedad media en el sector de I+D en años, con una antigüedad de los socios promotores de 4 años la empresa I; con 6 años las empresas A, J; con 7 años la empresa G; con 8 años las empresas C, E; con 9 años las empresas D, H; con 10 años la empresa F y, con 12 años la empresa B.

personas para realizar esta actividad y, las empresas D, F, G, J, disponen de 2 personas, en ambos casos se entiende que el uso de herramientas de comunicación con soporte en tecnologías de información y métodos tradicionales, como reuniones, reportes diarios y semanales, entre otros. Finalmente, la séptima medida, número de grupos de investigación internos, se identificaron en las empresas A, H, I, 1 grupo de investigación, 2 grupos en las empresas B, E, F, G, J, y 3 grupos en las empresas C, D.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

De los resultados obtenidos en el estudio, se desprende que la relación liderazgo y emprendimiento innovador influye de forma positiva en el desarrollo de innovaciones en las NEBTs. Concretamente, se reconocen las NEBTs analizadas como sistemas de aprendizaje capaces de reducir la brecha entre los conocimientos existentes en la organización y los que son necesarios para responder eficientemente a las exigencias percibidas del entorno. Todo ello dependerá de la interpretación que los líderes emprendedores hagan de la realidad y de su potencial para reconocer y explotar oportunidades de negocio. En otras palabras, la capacidad de reconocer la oportunidad de un líder emprendedor está relacionada con la capacidad de innovación de una NEBT, pues es resultante de un ciclo continuo de articulación y codificación de conocimientos que se relacionan y se refuerzan mutuamente, capacitando al sistema para crear, sostener y generalizar conocimientos con impacto, es decir, innovación.

La habilidad de identificar oportunidades emprendedoras, es uno de los atributos con los que el emprendedor debe contar. Desde esta

perspectiva, el estudio de casos muestra cómo los líderes emprendedores orientados a la innovación deben estar inmersos en un proceso continuo de aprendizaje, entendido éste como un proceso social por el que se crea nuevo conocimiento a través de la transformación de la experiencia, al combinar los conocimientos previos con sus percepciones, cogniciones y experiencia (Kolb, 1984). De esta forma, el aprendizaje se configura como un factor clave en las NEBTs y que, a su vez, permite comprender el proceso de reconocimiento de la oportunidad, a partir de las relaciones establecidas con diversas redes y enlaces durante todo el proceso. Esta situación permitirá recaudar y evaluar nueva información, tanto de formal como informal, para generar conocimiento útil.

Sin duda, un elemento diferencial en la orientación hacia innovación en las NEBT está en reconocer la complejidad y amplitud de conocimientos necesarios y, por tanto, la idoneidad o imperativo alrededor de la construcción de un marco relacional potente donde los flujos de información y conocimiento sean de calidad (Raju, 2006).

Conforme a los resultados obtenidos, se pretende ofrecer algunas guías de acción, en general, dirigidas a mantener, tanto a los líderes emprendedores como sus empresas en un estado de mejora continuada en el desarrollo de su capacidad de aprendizaje y, por ende, de su innovación. Estas sugerencias, como el desarrollo teórico, están sujetas a revisión, por tratarse de empresas en constantes cambios.

Es más, el esfuerzo organizacional, en su conjunto, debe ser estructurado contando con un esquema empresarial dotado de funciones y

responsabilidades definidas, procesos formalizados, protección de los resultados, etc., asegurando las dinámicas de gestión en todas las áreas funcionales.

La identificación de experiencias empresariales o emprendedoras previas además de la existencia de perfiles especializados para la gestión, favorece en las NEBT la existencia de una estructura organizacional definida, la formalización de procesos y el esfuerzo en la mejora continua, que se materializa en innovaciones. Todos ellos, aspectos que permiten dilucidar el grado de madurez de la empresa, y, por ende, la superación del voluntarismo y posible caos de las primeras fases. Es más, se logra diferenciar si la orientación hacia la innovación como negocio es real o se quiere hacer un negocio con un resultado concreto ésta y de los conocimientos acumulados durante etapas pre-empresa.

Siempre conviene analizar las características del mercado que se pretende atacar y el soporte derivado de las redes y alianzas. Todo ello se complementa con el ámbito social en el que se valoran activos tan significativos hoy en día como la notoriedad, imagen y reputación, que no fueron incluidos en las medidas de *input*, pero si fueron analizados en las fuentes de información complementarias, por tratarse de activos necesarios en el desarrollo del negocio.

El resultado del estudio ha favorecido la articulación de prioridades en la gestión para hacerla más completa, eficiente y profesional, ajustando las variables -actitudes personales, conocimiento científico y capacidades y habilidades- a aquellas que el negocio demanda. Además, los resultados se presentan como una herramienta de comunicación

importante dado que aflora una realidad de valor que generalmente se encuentra escasamente definida, y que en procesos donde se pretende la valoración por terceros resulta un requerimiento crítico para mejorar el atractivo de la organización.

Sin duda, la visualización de factores clave como: actitudes personales, conocimiento científico y capacidades y habilidades, sitúan a los líderes emprendedores y la forma de gestionar los conocimientos y capacidades de los miembros de las NEBTs en el eje central de todas las etapas del proyecto empresarial, pues se configuran en agentes de cambios y responsables de la consecución de los objetivos propuestos. De acuerdo a los resultados del estudio depende de los líderes emprendedores definir, guiar y mantener el espíritu empresarial, conforme a sus experiencias previas, asunción de riesgos, proactividad y acompañamiento, para saber identificar oportunidades éxito, que permitirá crear valor a la empresa y en consecuencia su sostenibilidad en el mercado.

Desde esta perspectiva, el conjunto de las NEBT se configura como un colectivo especial. Los códigos de conducta, la percepción del tiempo y los perfiles que la conforman, son aspectos especialmente críticos a la hora de realizar el tratamiento de datos, y, más aún, en el momento de construir recomendaciones.

## REFERENCIAS

- Andreu, R. y Sieber, S. (1999), La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63-72.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. y Ray, S. (2006), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Baron, R.A. (2006), Opportunity recognition and pattern recognition. How entrepreneur 'connect the dots' to identify new business opportunities. *Academy of management perspectives*, 20 (1), 104-119.
- Baron, R.A. y Ensley, M.D. (2006), Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneur. *Management Science*, 52 (9), 1331-1344.
- Beijerse, R. (1999), Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3, 94-109.
- Bueno, E. (1998), El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 164, 207-229.
- Butchart, R. (1987), A new UK definition of high technology industries. *Economy Trends*, 400 (Febrero), pp. 82-88.
- Covey, S.R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Honeycutt, J. (2001), *Así es la dirección del conocimiento*. Madrid: McGrawHill.
- García, A.M. y García, M.G. (2007), Reconocimiento de la oportunidad y emprendeduría de base tecnológica, XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, 1276-1293.
- Garvin, D. (1993), Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Gómez, R.A. (2008), El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 24, 157-194.
- Jack, S.L. y Anderson, A.R. (2002), The effects of embeddedness of the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17, 467-487.
- Katz, R.L. (1974), Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey, Prentice Hall.
- Krueger, N.J. y Brazeal, D.H. (1994), Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 91-104.
- Little, A.D. (1977), *New Technology-Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. London: Wilton House.
- Macpherson, A., Jones, O. y Zhang, M. (2004), Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm, *R&D Management*, 34 (2), 161-176.
- Morse, E.A. y Mitchell, R.K. (2006), *Case in entrepreneurship*, London, United Kingdom: Sage Publications Inc.
- Nonaka, Ikujiro. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En Gestión del conocimiento. *Harvard Business Review*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Norton, P. (1998), *Compitiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito*, España: Ediciones Gestión 2000.
- Park, J.S. (2005), Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech star-ups. A new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25, 739-752.
- Parque Científico de Madrid (2007) *Memoria anual*, Fundación Parque Científico de Madrid. España.
- Parque Científico de Madrid (2008) *Memoria anual*, Fundación Parque Científico de Madrid. España.

- Raju, P.U.L. (2006), Creating business value through people. *International Journal of learning and intellectual capital*, 3 (4), 357-366.
- Ruiz, M., Bojica, A.M., Albacete, C.A. y Fuentes, M.M. (2009), ¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso andaluz, *Gestión Joven*, 3, 1-13.
- Sarabia, F.J. (1999), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sarasvathy, S.D. (2001), Causation y effectuation: Toward and theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management review*, 26 (2), 243-264.
- Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship*, Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar.
- Shearman, C., y Burrell, G. (1988), New technology-based firms and the emergence of new industries: some employment implications. *New Technology, Work and Employment*, 3 (2), 87-99.
- Shrivastava, P. (1983), A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Science*, 20, pp.2-24.
- Singh, R.P. (2001), *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York, NY: Garland.
- Spender, J.C. (1996), Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stewart, W.H. y Roth, P.L. (2001), Risk propensity difference between entrepreneurs and manager: A meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 145-153.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne Deprez, F. (2000), *El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Yin, R. K. (1984), *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, S.A., Korri, J.S. y Yu, J. (2005), Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14 (2), 129-146.

\* Artículo de investigación científica

Recibido: Abril 2 de 2012

Aceptado: Abril 26 de 2012

\*\*Julio César Acosta Prado

Cargo:

Coordinador de Investigación y Desarrollo. Docente  
Investigador de la Facultad de Administración de Empresas.

Universidad:

Universidad Externado de Colombia

Emails:

julioc.acosta@uexternado.edu.co

julioacostaprado@hotmail.com

Doctor en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente, Coordinador de Investigación y Desarrollo del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Investigador-Colaborador del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE), adscrito a la Universidad Autónoma de Madrid. Sus líneas de investigación se centran en: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional e Innovación.



## ¿NECESITA PODER EL LÍDER?\*

Carlos Largacha-Martínez\*\* & Melissa Sierra-Miguéz\*\*\*

### RESUMEN

¿Qué trae a la mente la palabra poder? En este artículo se considera el poder como una fuerza positiva, usada continuamente para lograr metas organizacionales, grupales e individuales. No obstante, el poder puede llegar a ser maldad, corrupción, egocentrismo y manipulación. Estas palabras hablan del lado oscuro del poder. Hay, sin embargo, un lado positivo para lograr obtenerlo, desarrollarlo y usarlo (Collins, 2001). La literatura gerencial en general, analiza el tema del poder desde una perspectiva funcionalista. Esta visión reduccionista del estudio de las relaciones de poder en las corporaciones ha contribuido a la realización, por parte de grandes compañías y CEOs, de actividades lícitas, pero no éticas, e incluso se ha llegado a casos graves de corrupción. El artículo plantea que el liderazgo es un ejercicio de poder (Semler, 2003), y por ende, los líderes deben desarrollar bases organizacionales apropiadas para usar efectiva y éticamente su mando con el fin de influenciar positivamente a otros. Este análisis se logra contrastando el concepto de poder con el de liderazgo y buscando la relación real de ambos términos en la creación y el desarrollo de un liderazgo auténtico (Wernsing, 2009) y de prácticas humanistas en la gerencia (Von Kimakowitz et al., 2010).

Palabras claves: *liderazgo auténtico, liderazgo tipo 5, poder, autoridad, inteligencia emocional.*

### ABSTRACT

Power. It can either be dark and evil or a positive force used to achieve individual, group and organizational

goals. This article considers the latter and studies, from a reductionist perspective, the power relationships inside corporations. Leadership is an exercise of power (Semler, 2003), and therefore, leaders must develop appropriate organizational power bases to effectively and ethically use their power to influence others. This article contrasts the two concepts of power and leadership, seeking to discover the true relation of both terms in the creation and development of authentic leadership (Wernsing, 2009) and humanist practices in management (Von Kimakowitz et al., 2010).

Keywords: *Authentic leadership, level 5 leadership, power, authority, emotional intelligence.*

Dos de los conceptos con mayor atractivo en el campo de la gerencia y que han sido estudiados por largo tiempo, son el poder y el liderazgo. Sin embargo, aun conociendo su estrecha relación, uno se puede preguntar ¿Hasta qué punto un líder necesita poder? ¿Cómo evita el líder corromperse<sup>1</sup> debido al poder? O por el contrario, el poder y el liderazgo son dos sistemas de acción complementarios con funciones, actividades y características propias necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante. El presente artículo profundizará en los conceptos y cuestionamientos mencionados anteriormente, con el propósito de ver la relación positiva entre estos, así como el lado negativo de un liderazgo mal ejercido que tiende hacia un abuso del poder.

Para abordar el tema se empezará con una breve definición del término

liderazgo: "capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, de modo persuasivo" (González & Guenaga, 2005). La anterior definición muestra claramente la relación del liderazgo con el concepto más amplio de poder. Max Weber (1947), definió el poder precisamente así: "capacidad de influir sobre la conducta de otras personas". El liderazgo efectivo supone, ante todo, poder, sin embargo, este término puede tener muchas expresiones, razón por la cual es importante definir el tipo real de poder que necesita un líder para ser exitoso dentro de su gestión.

En nuestra opinión, el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada, pero sobre todo, adoptando las características principales que llevan al líder a su máximo nivel, es decir, al nivel 5: la humildad y la determinación, desde la perspectiva de Jim Collins (2001). Analizamos el liderazgo y el poder, exponiendo algunos tópicos que permiten verificar su alcance, en todo aquello que beneficia o perjudica al líder, dependiendo cómo se usen. Gracias a lo anterior, este artículo constituye un aporte al esclarecimiento del término poder, su uso y su relación en las empresas, mediante las aproximaciones teóricas que han realizado gerentes, empresarios, sociólogos, psicólogos, académicos, humanistas, abogados e historiadores.

Las anteriores referencias constituyen un soporte básico para demostrar que, aunque el poder se relaciona con el liderazgo, no son lo mismo (Mintzberg & Westley, 2001). Esta premisa lucha con la percepción

actual de la mayoría de las personas quienes todavía confunden a un líder con un ejecutivo de alto nivel con poder. Al contrario, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan ya que están convencidos de su visión estratégica, más del grado de coerción que se ejerza sobre ellos. Las relaciones de poder en las organizaciones se manifiestan tanto interna como externamente. Son una relación de fuerzas que no se excluyen sino que comparten relaciones de oposición y de complementariedad. Teniendo en cuenta lo anterior, existe una clara diferencia entre dominación y liderazgo, pues se considera que la dominación implica coerción de libertad, mientras que el liderazgo adquiere un estatus de legitimidad y de aceptación en todos los órdenes del espacio social; sin embargo, aunque no toda dominación emplea medios económicos, y menos aún, tiene estos fines, sí necesita, en algunos casos, de un aparato humano o administrativo (Weber, 2007) que se mueva dentro de un tipo de legitimación encargada de imponer órdenes en ambientes que encuentren recepción y obediencia.

Es interesante ver cómo el Siglo XXI es visto por muchos como la etapa en donde va a trascender la racionalidad fundacional de la Modernidad (Wallerstein, 2000; Cosgrove, 2007), y por ende, el acto de ser humano va a actualizarse a niveles pocas veces vistos en la historia universal de la humanidad, y nunca antes visto desde el Siglo XV, o la era conocida como Modernidad (Dussel, 2001). La crisis financiera global que estamos viviendo en los albores de este siglo XXI, también es para algunos una oportunidad de humanizar nuestra realidad, así como una muestra de lo que las instituciones sociales han venido promoviendo y que necesita trascender nuestros paradigmas. Es una época propicia para el cambio

(Kuhn, 1996). Desde otra perspectiva, las empresas a nivel global están adoptando cada vez más programas de Responsabilidad Social Corporativa y los portafolios financieros de empresas con altos niveles de responsabilidad social están entre los más demandados. Más aún, las empresas se están centrando cada vez más en el ser humano, en su conocimiento y su necesidad de reconocimiento (Robbins & Judge, 2008). Hablamos hoy en día de la era del conocimiento, la sociedad del conocimiento y la organización del conocimiento (Arboníez, 2006). Aunque no es nuevo tener en cuenta al ser humano como "algo" más que un *homos-economicus*, hoy está de moda.

Esta relación gerencia y liderazgo ha sido bautizada de diferentes formas, entendida dentro de múltiples paradigmas y estudiada científicamente con contradictorios resultados (Lyons, 2006). Muchas vertientes contemporáneas marcan el inicio en la Teoría X de Taylor, o gerencia científica, seguida por la teoría de Fayol, las cuales tuvieron una bifurcación con las ideas de Elton Mayo y Henry S. Dennison en los años 20 del siglo pasado (Bruce, 2006), y de otros pioneros como Douglas McGregor, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, por mencionar sólo algunos. La lista de nombres que trabajan este espectro de la gerencia es larga pero se pueden mencionar algunos: Liderazgo Tipo 5 (Collins, 2001); Gerencia Humanista-Cuántica (Largacha-Martínez, 2006); *Alternative Frameworks for Sustainable Workplace: A Social-Philosophical Approach* (Largacha-Martínez, 2001); Liderazgo Transformacional (Zárate, 2010); *Decision Making* (Mintzberg, 2009); Estilos de Liderazgo (Goleman, 1998); Gerencia Participativa (Wu & Lee, 2001); Gerencia Humanista (Melé, 2003); Gerencia de las Relaciones Humanas (Bruce, 2006); Psicología Humanista (Lyons, 2006; Cosgrove, 2007); Gerencia del Comportamiento Organizacional (Robbins & Judge,

2008); Gerencia Compleja o Cuántica (Wheatley, 1992); Gerencia de la Tercera Fuerza (Maslow, 1998); Organizaciones Inteligentes (Senge, 2005); Gerencia Amigable con la Familia (Hochschild, 1997); Gerencia de Grupos de Trabajo Auto-Liderados—SDWT (Fisher, 2000); las Competencias Humanas de Thomas Gilbert (Boyett & Boyett, 1999), entre muchos otros. Incluso habría que hablar de la "Anti-Gerencia" (Semler, 2003).

Para efectos de este artículo, todas las vertientes anteriores se enmarcarán dentro del nombre del Liderazgo Tipo 5 de Collins (2001). Lo que se busca evidenciar, es que este tipo de liderazgo representa un gran descubrimiento en cuanto a lo que realmente enaltece a un líder. El liderazgo tipo 5 puede ofrecer especiales ventajas competitivas a las organizaciones de nuestros días, pues se muestra especialmente eficaz para generar "compromiso" en los colaboradores, requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar elevados niveles de excelencia empresarial.

El esquema bajo el cual se desarrolló el presente escrito es el siguiente. Primero, en forma breve, se hizo un recuento de algunos elementos recurrentes en las diferentes aproximaciones al liderazgo y sus características. Segundo, se planteó el tema del poder y la influencia de éste dentro de la construcción de un buen liderazgo. Tercero, se presentó la unificación y el análisis de ambos conceptos, con el fin de responder a las preguntas que se encuentran planteadas al inicio de ésta introducción. Y por último, se encuentran los comentarios a manera de conclusión.

## LIDERAZGO

Algún tiempo atrás, el líder se concebía como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Al demostrar su superioridad ante la comunidad, el individuo se convertía en el líder. Se

consideraba que estos poderes exclusivos nacían con ellos. Hoy día, con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Según la Dra. Deborah Gruenfeld (2004), Psicóloga de la Universidad de Stanford, estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Así, como usualmente se conceptualiza al padre, como un ser perfecto e infalible, se reprodujo esta fijación hacia los líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que uno mismo. Aunque en la actualidad ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales, ni que son monopolio de unos cuantos elegidos, sí se acepta que los líderes llegan a desarrollar ciertas competencias de gerencia, orientación y empatía en mayor grado que los demás.

Conforme se consolida la teoría de la administración, el estudio del liderazgo ha cobrado fuerza como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos comunes. De acuerdo con esto, el líder es resultado de las necesidades de un grupo que tiende a actuar o a hablar a través de uno de sus miembros ya que cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general, es confuso o ambiguo. Esto constituye, según Francisco Jaramillo (2008), una barrera para la comunicación, la cual podría crecer dependiendo de la capacidad que se tiene para juzgar o percibir lo que realmente se intenta comunicar, evitando matizar el mensaje de acuerdo a creencias personales o culturales. La necesidad comunicativa de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más amplios y complejos. Por ello, para

organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un equipo de trabajo son orientados por el líder cuyas habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. Este individuo es una persona esencial para el desarrollo y el logro de las metas propuestas.

Considerando lo anterior, el liderazgo podría ser rápidamente definido como la "actividad de influenciar a las personas para que enfoquen sus esfuerzos voluntariamente en el logro de los objetivos" (Wernsing, 2009). Esta definición contiene una palabra clave: "voluntariamente". No se trata sólo de influenciar positivamente a la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñen en llevar a cabo los objetivos que correspondan. Por lo tanto, y teniendo en cuenta el concepto de Prentis (1961) que dice que se debe "rechazar el liderazgo como el ejercicio de poder y fuerza o como la posición de una habilidad analítica extraordinaria", se excluye del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción. De esta forma puede afirmarse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, liderar es provocar motivación.

Cuando el líder se posiona y entiende que su actividad principal debe influenciar a las personas para que actúen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo o sector de una organización con intereses afines. Sólo entonces se dará cuenta que para realizar dicho proceso, es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante la alianza cooperativa de un personal (recursos humanos) altamente calificado, motivado y comprometido que desee convertir esa visión en realidad. Para Kouzes y Posner (2003) existen prácticas comunes a los logros de

liderazgo que ayudan a la movilización de los subordinados hacia las aspiraciones compartidas. Dicha movilización constituye uno de los más grandes retos del líder, pues depende del grado de motivación en el que se encuentren los empleados. Así, a mayor motivación, mayor compromiso y aunque la estrategia de implantar premios y castigos toma fuerza, no puede ser la única opción, ya que no garantiza la satisfacción del empleado ni su entrega hacia la compañía.

Igualmente, es importante recordar, que debido a que el liderazgo genera grandes cambios en diversas corrientes afectando los modelos mentales preexistentes, es una prioridad trabajar de manera cordial y amena manejando información de tal forma que le permita al líder guiar a su grupo bajo las bases del conocimiento, lo que arrojará mejores resultados. Sucedería lo contrario trabajando, únicamente, bajo parámetros de supuestos, hipótesis e incluso presentimientos. Kotter (1990) asevera que "debido a que un líder busca generar cambios, determinar la orientación de ese cambio es fundamental, por lo que deben recurrir a la reunión de una amplia gama de datos en busca de patrones, relaciones o vínculos que ayuden a explicar las diferentes situaciones". Una visión nace de la recolección y análisis de información, y las personas que articulan las visiones son estrategas de amplios conocimientos que están dispuestos a correr riesgos. Dichas visiones según Kotter no tienen que ser brillantes sino eficaces, por lo que los desafíos del liderazgo, para lograr el éxito, estarán dirigidos a la excelente comunicación y a la credibilidad en el mensaje.

Así por ejemplo, un individuo que se destaque como un líder en el sector de la producción, no necesariamente lo hará en el sector de *marketing*, y es aquí donde él o ella, debe evaluarse, visualizar cualidades, fortalezas, debilidades, y lo que Rafael Ortega

(2008) define como puntos ciegos, que no son más que la tendencia a creer que se es bueno en algo cuando en realidad no lo es. Esta autorreflexión es esencial y sirve para determinar, con base en dicho conocimiento, si es o no pertinente y si se cuenta con las competencias necesarias para asumir el liderazgo de otra división. El liderazgo puede recaer en personas diferentes, pero se debe tener en cuenta el clima de la empresa, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, todos estos factores que guiarán al líder en el desarrollo de su gestión (Largacha-Martínez, 2010). De hecho, el punto de que no exista la perfección total en un líder, es la razón principal por la que se elaboran tantos modelos de liderazgo, sin embargo, es seguro que al final se puede considerar que existen algunas características que están presentes en la gran mayoría de líderes excelentes tales como: visión; maestría para motivar; pasión por el desarrollo propio y de los demás; habilidad para delegar (Gruenfeld, 2004); voluntad profesional y humildad. Las dos últimas corresponden a la base de lo que Jim Collins (2001), llamó "Liderazgo de Nivel 5" y que según el resultado de sus investigaciones, marcan la diferencia entre una empresa buena y una empresa sobresaliente.

En consecuencia, es claro que el líder es producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica. El estudio del liderazgo es un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad, por lo que Goleman (1998) en su escrito, sugiere que se deben considerar algunos factores condicionantes tales como: la cultura organizacional (clima existente en la empresa que influye en la eficacia de la conducción), estructura organizacional (la falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación) y el estilo personal (la modalidad de dirección condicionada por factores

temperamentales). Un líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Adquiere *status* al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas; así mismo, le corresponde distribuir poder y responsabilidad entre los miembros de su equipo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, en el apoyo que el grupo le otorga, ya que si el líder logra integrar e inspirar alrededor de una visión común o compartida (Kouzes & Posner, 2003), no habrá duda de que el equipo seleccionado hará lo necesario dentro de su puesto de trabajo para llegar a la meta, e incluso, superar las expectativas planteadas. El sentimiento de obediencia y disposición que motiva a los subordinados y que se ve reflejado en el progreso de los proyectos, se da gracias al poder que ejerce el líder a través, no de la coerción, sino de su capacidad para comprender las necesidades de su grupo y ajustar su plan de trabajo para obtener beneficios conjuntos.

Con esta somera revisión, se da paso en los siguientes párrafos, al análisis del poder, así como su contextualización en la gerencia y el liderazgo.

## PODER

Dentro del entorno organizacional ya se ha escuchado hablar sobre los efectos negativos de la gestión bajo el uso del poder coercitivo en el clima de una empresa y en el desempeño de sus empleados (Herzberg, 1968). Muchas empresas con gestión dictatorial tiene buenos resultados, pero quizás esto no se sustente a largo plazo, ya que los entornos opresivos tienden a ahuyentar a la

gente con talento, produce infelicidad e insatisfacción, aumenta la rotación de personal y no es el clima propicio para crear y generar valor (Semler, 2003). Cada vez más, los empleados tienen una expectativa mayor sobre su papel a la hora de participar e interactuar con el liderazgo; cada vez menos, la gente con talento quiere trabajar en empresas cuyos valores no se comparten. Tanto la experiencia como los estudios demuestran que, quién se desempeña en lo que le apasiona alcanza el éxito laboral y la realización profesional con mayor facilidad y mejores resultados. Por esta razón, las organizaciones modernas deben crear oportunidades para que los empleados den lo mejor que tienen, lo que significa abrir espacios para que ellos entreguen sus ideas, digan lo que piensan y tengan una autonomía responsable a la hora de actuar (Herzberg, 1968). "La pasión es la raíz del compromiso y la calidad que brindamos, sea cual sea nuestro trabajo. Uno no puede elegir emplear o no la pasión, ésta se siente y da sentido a lo que hacemos, a lo que somos", explica Sofía Carrasco, especialista en Recursos Humanos de ZonaJobs y Licenciada en Relaciones de Trabajo en la Universidad de Buenos Aires, Argentina ("Diario Portafolio," 2012).

De acuerdo con Prentis (1961): "En cualquier situación grupal, nada destruye más el estado de ánimo que una falsa democracia, por lo que no es bueno pretender que los subordinados pueden tomar ciertas decisiones, cuando en la práctica no pueden". Hoy es imposible que los subordinados puedan confiar en el CEO aun cuando lo escuchan hablar acerca de cosas como la política de las puertas abiertas (cuando las reuniones de la "cúpula" se hacen a puerta cerrada), el consenso (cuando no cuenta mi consentimiento), la participación (cuando no hay democracia) y hasta la libre expresión (cuando soy reprendido por opinar). El vínculo de familiaridad que podría llegar a existir entre el equipo de trabajo y el líder aumenta cuando las

posibilidades de manipulación por autoritarismo y mal uso del poder psicológico disminuyen. Esta adaptación de las personas de acuerdo con el ambiente que les brinde el exterior, es la forma como la literatura gerencial analiza el poder, dicha corriente filosófica se denomina funcionalismo<sup>2</sup>.

Al hablar sobre poder, es importante introducir a uno de los investigadores más estudiosos de los mecanismos del poder y la insurrección de los saberes, no contra los métodos, contenidos o conceptos de una ciencia, sino una insurrección contra los efectos o consecuencias de poder centralizadores que están ligados al discurso científico y a su funcionamiento dentro de toda la sociedad: Michael Foucault. Cuando se analiza éste término, lo importante para el autor de *Las palabras y las cosas* (1966), es determinar cuáles son sus mecanismos, sus implicaciones, sus relaciones y los distintos dispositivos de poder que se utilizan en los diferentes niveles de la sociedad. Para Foucault (1999) el poder no es algo que está en manos de la clase dominante, tampoco es una propiedad, es una estrategia. Éste autor francés estudió el poder desde la óptica de "los operadores de dominación," donde no se preguntaba cómo, por qué y bajo qué derechos el sujeto aceptaba ser sometido, sino que indicaba, de qué forma, se fabricaban las relaciones concretas de sometimiento.

Foucault, en su texto *El Sujeto y el Poder* (1991), sostiene que el ejercicio del poder no es simplemente una relación entre parejas, individual o colectiva, es una forma en la que ciertas acciones modifican otras. El poder existe únicamente cuando es puesto en acción y actúa no sobre otros, sino sobre sus acciones presentes o futuras. El poder, en consecuencia, podría definirse como un juego de acciones sobre otras acciones, dado que los sujetos, en términos de Foucault son "actuantes y cuyas acciones incitan, inducen y

seducen; si el poder se define como acción, se comprende que es un proceso dinámico que se ejerce sólo sobre sujetos libres y solamente en la medida en que son libres" (Foucault, 1991). El poder sin libertad sería esclavitud, por lo que en este orden de ideas, los sujetos se encuentran en un campo de posibilidades en el que pueden, como sujetos libres, conducir sus acciones y sus reacciones. Así, el ejercicio del poder acepta la confrontación y la desobediencia con las consecuencias que estas implican; el poder es una lucha de acciones que necesitan ser gestionadas y que persiguen un fin. Sin embargo, dicha gestión no debe ser ejecutada sobre los empleados, ya que las personas no se gestionan (a diferencia de las cosas u objetos materiales), las personas se lideran.

Por otro lado, al considerar las organizaciones como sistemas funcionales, partimos de la premisa según la cual estos sistemas se unen mediante relaciones de un poder que se ejerce y se acepta. Foucault (2001) sostiene al respecto que "en todo lugar donde hay poder, el poder se ejerce, no sabemos quién lo tiene pero sabemos quién no lo tiene". Por ejemplo, hace algunas décadas, los comportamientos arbitrarios (de dominación) eran, por así decirlo, más transparentes e inequívocos. En general, los empleados no podían decir claramente lo que pensaban si ello era distinto a las expectativas del jefe. En el caso que no hubiese obediencia, había menor duda en aplicar lo que Herzberg (1968) definió en su momento como KITP<sup>3</sup> físicamente negativo, donde quien claramente ostentaba el poder era el jefe y solo él. Hoy día, a pesar de que este modelo de dominación se rechaza notablemente, no se ha extinguido del todo, ya que aunque la forma como se demuestra poder no es tan explícita y el jefe ya no golpea la mesa (o al subordinado) como antes, esto no significa que los valores hayan cambiado. Lo que cambió fue la manera en la que esos valores empezaron a ser aplicados, y

que al final ha generado un sin número de nuevas prácticas que buscan generar motivación en los empleados de una forma tradicional (salarios, castigos, etc.), en vez de apelar a los sentimientos o deseos de estos, lo cual haría que su desempeño fuera mejor.

Para Herzberg, los factores que más afectan las actitudes en el trabajo y la motivación son de origen intrínseco (ej. Logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal, etc.) e higiénicos (ej. Políticas de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, salario, etc.). El autor basa esta afirmación en las múltiples investigaciones que han estudiado estas actitudes y que llegaron a la conclusión de que de "todos los factores que contribuyeron a la satisfacción laboral, el 81% fueron motivadores intrínsecos, mientras que de todos los factores que contribuyeron a la insatisfacción de los empleados en su trabajo, el 69 % incluyó elementos higiénicos" (Herzberg, 1968). Por lo tanto, las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo, son diferentes a las que causan insatisfacción. Así que, un liderazgo basado únicamente en las recompensas tradicionales, solo puede tener como resultado el hecho de que el único motivado va a ser el gerente, pues el subordinado solo se interesa por la recompensa del momento, aquello que lo obliga a moverse, más no a motivarse. En conclusión, el tipo de poder que se ejerce a través del KITP<sup>3</sup> no motiva, pues no es un generador propio sino que necesita ser alimentado, y en esta instancia es indispensable la existencia de uno que no requiera de estimulación externa sino que induzca hacia voluntad de hacer el trabajo.

La cadena de limitaciones en la que se encuentra una gran parte de la fuerza laboral, no se relaciona únicamente con la baja motivación, sino también con la falta de democracia. Es importante entender,

que generar un ambiente democrático y franco dentro de una empresa es un desafío grande, y más aún cuando la organización está inserta en sociedades donde los valores y la cultura no forman el medio más propicio para tanta apertura (Zaleznik, 1977). Es necesario ir en contracorriente de comportamientos muy arraigados. Las tradiciones relacionadas con el poder son algo que va mucho más allá del mundo de los negocios; están impregnadas en todo el tejido social desde los primeros años de cada persona. Es por ésta razón que la democracia no puede ser sólo un asunto cosmético o superficial (Semler, 2003), ya que el cuerpo social desde sus inicios, identifica rápidamente la inconsistencia entre el discurso y la práctica, hecho que sin duda afecta de forma implacable la credibilidad del liderazgo; y cuando no hay compromiso, se corre el riesgo de que las personas reaccionen mucho más en beneficio propio que en favor de la organización.

Dentro del contexto anterior, en el que existe una clara necesidad de participación e inclusión, no es extraño encontrar en el mercado laboral, superiores y subordinados que se consideran desiguales por naturaleza, escenario en el cual, el jefe ideal para los subordinados (o por lo menos el que esperan), es un autócrata benevolente, lo que sin duda constituye una carga de emociones y dependencia dentro de la relación. Según Prentis (1961) "es difícil trabajar con subordinados que creen que sus empleadores son sus enemigos naturales" y que además "el hecho de recibir órdenes, limita el alcance de su juicio independiente". La anterior cita lleva a reflexionar sobre cómo la desigualdad de poder y la fuerte subordinación pueden representar una situación latente de conflicto entre los miembros de un equipo, debido a los prejuicios sobre lo que un líder representa verdaderamente.

No obstante, no todo es prejuicio,

pues existe un punto positivo que nace cuando la lealtad está dirigida al líder y no a la organización. Así pues, la principal arma de compromiso y de cohesión social es la seducción afectiva (liderazgo afiliativo), lo cual confirma una vez más que el tema de la inteligencia emocional (Zaleznik, 1977) está fuertemente relacionado con la mejor forma de establecer y mantener un buen liderazgo, ya que es dicha habilidad la que marca la diferencia entre comprender la situación y actuar conforme a esta, utilizando los mismos elementos de poder para obligar al desarrollo de cierta estrategia sin tener en cuenta la forma como estas decisiones afecten a los empleados. Lo interesante respecto a la inteligencia emocional es que puede ser aprendida; aunque necesita de tiempo y dedicación para dominar nuevos comportamientos que se deben repetir y practicar para que a su vez eliminen los antiguos hábitos para reemplazarlos con los nuevos. Por lo tanto, éste ejercicio debe ser tomado seriamente con el fin de que el cambio sea eficiente, duradero, y se vea finalmente reflejado en los resultados dentro del desarrollo de un buen liderazgo.

### LIDERAZGO Y PODER

Dentro del contexto de este documento, la palabra liderazgo es usada para expresar "el proceso de usar el poder para obtener influencia" (Hunt et al., 1985). La pregunta entonces sería, ¿Por qué los líderes deben lograr el éxito a través de la influencia en el comportamiento de otras personas en el trabajo? Porque como claramente lo dice Harry Truman "el liderazgo es la habilidad para lograr que el hombre haga lo que no quiere hacer y le guste" (Cohen, 1984). En conclusión, el foco del problema para un líder en cualquier organización involucra el hecho de obtener de otros lo que se requiere para cumplir con las metas propuestas (Cohen, 1984), lo cual requiere de un alto nivel de autoridad. En sentido general, la adquisición y el uso del poder,

pueden tener un fuerte impacto en el progreso profesional, en el desempeño laboral, en la efectividad organizacional y en la vida de numerosas personas (Kotter, 1979). Hoy día, los líderes trabajan en organizaciones sociales complejas donde necesitan asistencia no solo de sus subordinados, sino de pares, superiores y elementos externos. La tarea de movilización requiere de un liderazgo efectivo ligado a unas bases fuertes de poder y estrategias dinámicas de influencia viables.

El liderazgo no auténtico, inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Un líder goza de toda legitimidad para perseguir el poder siempre y cuando sus deseos y acciones sean apropiados. Además, según Weber (2007), teniendo en cuenta que uno de los orígenes del poder es el liderazgo, "se debe aceptar la legitimidad de su búsqueda, pues de otro modo no funcionaría el sistema de imposiciones en el cual se admite lo que la mayoría (democracia) o quien ostenta el poder diga, no solo con obediencia sino con la creencia de que existe un orden legítimo basado en el principio de autoridad". El liderazgo es la fuente más ennoblecida de poder. Desde el liderazgo elitista<sup>4</sup>, es muy difícil objetar sobre el derecho a perseguir el poder. Es más, puede ser pertinente aceptar como natural y con una elevada calidad ética que, quien piensa que su juicio es mejor que el de quienes con menor categoría maneja mal las riendas del poder, lo busque con gran interés, para acabar así con gestiones mediocres o incluso con finalidades menos rectas a fin de barrer aquellas personas que se afellan al cargo para servirse de él y no para hacer cosas por los demás desde y con el cargo.

Entonces, el poder es obviamente una realidad penetrante en la vida de todas las organizaciones actuales. Los líderes regularmente adquieren y

usan el poder para lograr metas de trabajo específicas y para fortalecer sus propias posiciones. Es posible ver como toda interacción y toda relación social en una organización, envuelve un ejercicio de poder (Donnelly et al., 1985). Finalmente, la visión integral que se requiere para escoger la mejor forma de dirigir, ofrece un entorno de cambio constante, dentro del cual se suscitan pujas o conflictos que responden a los intereses y expectativas de los agentes que hacen parte del campo de la empresa y que están ligados íntimamente por los deseos de poder, control y de imposición de decisiones. Sin embargo, y retomando la pregunta introductoria de éste ensayo ¿es éste el tipo de poder que necesita un líder para lograr una gestión exitosa dentro de la organización? ¿Un poder que se rige bajo la sombra de la legitimidad, las estrategias de coerción, de vigilancia y de control? Y si es así ¿cómo evitar que este líder se corrompa con tanto poder?

Se puede empezar por decir que el grado de poder que un líder requiere está determinado por los objetivos que debe alcanzar. Por ejemplo, el líder de un país requiere poderes diferentes a los del líder de una Iglesia. El poder, según Tara Wernsing (2009), "es la posesión de control, autoridad, y/o influencia sobre los otros". Este poder se utiliza para alcanzar un objetivo. Algunos líderes tienen las tres posesiones, mientras otros, puede ser que tengan sólo una. El poder no corrompe, entendiendo la corrupción como el grado en que la acción de alguien ha dado un giro dentro de una escala moral que una sociedad o una comunidad, basándose en el reconocimiento de lo bueno y lo malo (conciencia), ha establecido (Goodpaster, 1978). Aunque sus acciones están controladas por el tipo de poder que tienen, es el poder interno lo que conlleva a la acción. Por ejemplo, Hitler fue un líder para casi todas las definiciones de líder, a pesar de que odiaba a ciertos grupos. Este odio lo condujo a una

corrupción masiva (en su comunidad no era visto como corrupción, mientras que en muchas otras sí). Si él nunca hubiese llegado a ser un líder, el odio interior (corrupción) hacia ciertos grupos aún estaría allí. La única medicina preventiva para la corrupción es un saludable respeto hacia los demás (diversidad).

El ejemplo anterior muestra cómo la experiencia común avala el hecho de que todo aquel que detente cierto tipo de poder, si tiene una visión elitista y dominante, como ya se dijo, en algún momento hará mal uso de él. Esta situación puede afectar a cualquier persona con mando: padres, hermanos, cónyuges, maestros y por supuesto jefes. Así, mientras mayor es el margen de dominio, mayor es la posibilidad de abusar, ya que éste brinda, a quien lo ostente, la oportunidad de hacer lo que realmente quiere. Por lo tanto resulta imperativo que el poder sea ejercido por quienes le otorgan un significado predominante a los valores, a las personas que conforman el equipo de trabajo y al proyecto específico de la empresa (Goleman, 1998). De esta forma, la dinámica de los escenarios actuales demanda que en las empresas existan verdaderos líderes, agentes de cambio que garanticen con su acertada conducción, el que los miembros de la organización alcancen lo planificado y pongan en marcha las acciones necesarias que las empresas necesitan para enfrentar exitosamente el aquí y el ahora, buscando la realización humana.

Para esto, es necesario que los líderes tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse dentro de su grupo humano en general. Dentro de los lineamientos de la administración se suele creer que para transformar una empresa buena en una extraordinaria se necesita una personalidad extrema, un jefe egocéntrico que comande el ataque corporativo. Sin embargo, es no es el caso, pues según el experto en liderazgo Jim Collins

(2001), el ingrediente esencial para llevar una empresa hacia la grandeza es contar con un líder de "Nivel 5", un ejecutivo que tenga la rara mezcla entre humildad personal y extrema e intensa voluntad profesional. Entre 1996 y el año 2000, junto a sus veintidós asociados de investigación, realizó un estudio cualitativo y cuantitativo en once excelentes empresas, seleccionadas de entre mil cuatrocientos treinta y cinco. Y se identificó un nuevo tipo de liderazgo denominado liderazgo de Nivel 5. Los resultados del estudio se fundamentan sobre las bases de esta investigación, en la cual se demostró que los ejecutivos que poseían esa paradójica combinación de rasgos catalizadores del suceso, estadísticamente extraño, podían transformar una buena empresas en una excelente empresa.

Collins (2001) argumenta que: "El Nivel 5 se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas que fueron identificadas durante la exploración. Los líderes de los otros cuatro niveles pueden generar altos grados de éxito, pero no es suficiente para elevar a las empresas de la mediocridad a la excelencia sostenida". En su artículo Collins realiza un retrato de las destrezas y rasgos de personalidad necesarios para el liderazgo eficaz. Contrastó la exitosa gestión del cambio de ejecutivos en apariencia humildes, e incluso tímidos, como Colman M. Mockler, de Gilette, y Darwin E. Smith, de Kimberly-Clark, con líderes de negocios que enfatizaron su celebridad, como Al Dunlap y Lee Iacocca.

Estos líderes son una dualidad en acción: modestos y voluntariosos; tímidos e intrépidos; muy determinados y de bajo perfil. Ellos no permiten que sus egos estorben su ambición de construir una gran organización de cara al futuro. Cuando este tipo de líderes es forzado a declarar, contestan con una modestia elocuente que se materializa en frases como: "Espero

no estar sonando como un personaje importante"; "No creo que pueda otorgarme mucho crédito por lo que ocurrió. Tuvimos la bendición de contar con gente maravillosa"; "Hay muchas personas en mi empresa que podrían hacer mi trabajo mejor que yo" (Collins, 2001).

Lo importante es que, de acuerdo con el sondeo, en dos tercios de las mil cuatrocientos treinta y cinco empresas de comparación, la presencia de un liderazgo egocéntrico del tipo carismático y narcisista, contribuyó a la caída o persistente mediocridad de la empresa. A menudo refirieron su fracaso a causas externas a ellos tales como la mala suerte y dificultades en el entorno. Los líderes de estas empresas, con frecuencia veían por la ventana en busca de los culpables, mientras se aferraban al espejo para vanagloriarse a sí mismos cuando las cosas salían bien (Collins, 2001). En contraste, los líderes de Nivel 5 utilizaban recurrentemente lo que Collins denominó el patrón de "la ventana y el espejo": Cuando las cosas salían mal, miraban al espejo a la hora de asignar responsabilidades (se veían a ellos mismos), sin buscar culpables (ni mala suerte ni factores del entorno). Y cuando las cosas salían bien, buscaban por la ventana para identificar a los actores del éxito (su personal).

En definitiva, las transformaciones de bueno a excelente no ocurren sin líderes de Nivel 5 en el mando. Las organizaciones requieren de un liderazgo que sepa maniobrar adecuadamente el poder, de tal forma que todos se sientan partícipes en el compromiso de alcanzar metas, logros, sin sentirse presionados, donde el líder se subroga a los afanes personales del seguidor y este, a cambio, le otorgue el poder. Las bases del liderazgo no se forman por las protestas del cargo, ni por pequeñas y concretas dependencias que el líder genere en los de abajo; por el contrario, el líder los seduce. Es decir, que el propio liderazgo es, si

caso, una gran dependencia del seguidor respecto del líder. Un buen líder en las organizaciones del presente, le da a la conducción de una organización una mayor riqueza, una mayor prestancia, mezcla todo y lo aprovecha, lo refuerza y está siempre atento, pues no puede darse el lujo de desaprovechar las oportunidades y eliminar las debilidades; debe velar porque sus seguidores satisfagan sus necesidades.

En el mundo de hoy, los líderes son llamados a crecer, madurar y servir con humildad y determinación. Este es un llamado que va más allá de las habilidades, trata con las cuestiones del corazón (Boyett & Boyett, 1999), y busca un ferviente compromiso a largo plazo. Principios sólidos pueden hacer la diferencia en cómo el carácter de los líderes es formado y en el establecimiento de un legado significativo.

## CONCLUSIONES

Gracias al ejercicio de un buen liderazgo es posible motivar a los participantes de una organización para que entre todos se satisfagan los objetivos de ella; sin embargo, es gracias al ejercicio de un liderazgo excelente (Liderazgo tipo 5 de Collins), que no solo se cumplen las metas organizacionales, sino que también quienes participan (trabajadores, directivas, etc.), encuentran en la acción, beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, sintiendo que son tratados no como una parte operativa, sino como una parte esencial y con poder transformacional dentro de su ambiente laboral. Para llegar a este punto, es importante lograr una completa integración entre las metas del grupo humano y las de la organización. De acuerdo a lo anterior, es necesario que quienes posean la autoridad formal, tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad para apoyar y dirigir al grupo humano en general.

Debido a su influencia conductual, el liderazgo es un mecanismo importante dentro de las organizaciones para alcanzar efectividad, tanto en época de crisis como en época de auge, ya que el uso apropiado de este, puede significar una especial ventaja en el mercado actual, al contar con una fuerte cohesión interna mantenida por todos pero construida por el líder. El sentido de "compromiso" que se logra generar dentro de los colaboradores, constituye un requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar elevados niveles de excelencia empresarial, lo cual, sin duda, debería ser el fin mismo de toda organización, es decir, no se busca solo tener una noción de prosperidad sino de excelencia, y esta diferencia sólo la marca el desarrollo del liderazgo tipo 5 dentro de las organizaciones.

La imagen de la vida organizacional se muestra en el modelo de poder que ostenta un líder. El logro de la eficacia en la organización que promueve la excelencia, es casi imposible sin la presencia de un líder excelente. Así, la excelencia en el liderazgo se puede atribuir a la eficacia con la que un líder adquiere y ejerce el poder para producir una dinámica positiva de este y que a su vez cause un gran impacto dentro de la organización.

El liderazgo se relaciona, por su propia naturaleza y origen, con el fenómeno del poder: ser líder es tener poder. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos debido a las estructuras tradicionales burocráticas de las empresas (Berger & Luckmann, 1967), en tres sentidos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder (Goodpaster,

1978). Por lo tanto, y contestando la pregunta<sup>5</sup> de este artículo, el líder no necesita del poder, desde la perspectiva tradicional de definición de poder que hemos trabajado a lo largo de este escrito.

Lo que hemos mencionado es la necesidad imperiosa de las organizaciones del Siglo XXI de trascender los tres riesgos que menciona Goodpaster (1978), generando un reto inmenso para las instituciones y estructuras sociales. Por ende, académicos, empresarios, CEOs, estamos llamados a generar unos mínimos gerenciales basados en un liderazgo ético, auténtico, transformacional, enmarcado dentro de los principios de una gerencia humanista (Largacha-Martínez, 2011). Un liderazgo basado en la humildad se gana, no se confiere, como lo dice Mintzberg (2009) en su libro *Managing*.

En el futuro en las organizaciones, como lo describe Peter Drucker (Boyett & Boyett, 1999), los muros que tradicionalmente han delimitado las fronteras entre lo que se posee, se controla o a quién se emplea y dónde trabajan, dejarán de tener sentido. En cambio, lo que definirán las fronteras serán membranas permeables definidas por valores, propósitos y objetivos; las organizaciones se mantendrán unidas por mecanismos de conexión y compromiso, enraizados en la libertad de elegir, en vez de sistemas de coerción y dominación. El ejercicio del liderazgo es inversamente proporcional al ejercicio del poder; de ahí que las relaciones más productivas sean, en su esencia, asociaciones mutuas, solidarias y equitativas (Semler 2003).

La selección y el trato adecuado del personal pueden llegar a transformar de forma extraordinaria su comportamiento, registrando un mayor nivel en el desarrollo de la labor, mejorando la competitividad, aumentando la capacidad de adaptación y en última instancia, aumentando la sinergia al interior del ambiente de trabajo. Así, el buen

líder, es decir, el líder tipo 5, produce las dinámicas que optimizan los resultados y que a su vez generan un alto nivel de bienestar para el mayor número de personas dentro de las organizaciones.

El líder que opera sobre la base del poder centrado en principios más no en subyugación, descubrirá que es más cuidadoso en lo que exige a los demás y que tiene más confianza en hacerlo. A medida que aumente su entendimiento de la relación entre poder y liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir e influir en otros sin forzarlos. Así mismo, experimentará la poco habitual paz mental que emana ser un líder con más conocimiento y sobre todo, eficaz. El verdadero poder de liderazgo surge de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder.

Para finalizar, el excelente líder que tiene poder y que lo deja tras de sí, tiene una apariencia distinta y actúa de un modo diferente al buen líder, protagonista de múltiples hazañas en todos los entornos. No dirige gracias a su carisma, sino por su gran trabajo y consagración. No lo centraliza todo en sus manos sino que, en cambio, organiza un equipo. Dirige a través de su integridad y no gracias a la manipulación. No siempre es astuto, pero si sencillo y honesto. Este es el verdadero líder tipo 5, el excelente líder.

## REFERENCIAS

- Arbonéz, A. (2006). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. (2º Ed). España: Diaz de Santos.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY: Random House.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1 (2), 177-199.
- Collins, J. (2001). Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*. Serie: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.
- Cosgrove, L. (2007). Humanistic psychology and the contemporary crisis of reason. *The Humanistic Psychologist*, 35 (1), 15-25.
- Cohen, A. R. (1984). *Effective behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Diario Portafolio. (2012). Colombianos no trabajan en lo que les apasiona. Finanzas Personales. *Diario de complemento económico: Portafolio*. Extraido de: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/colombianos-no-trabajan-lo-que-les-apasiona>
- Dussel, E. (2001). *Hacia una filosofía política crítica*. Barcelona, Spain: Desclée.
- Donnelly, J. H. Jr, Gibson, J. L., and Ivancevich, J. M. (1985) *Organizations: behavior, structure, processes*. Plano, TX.: Business Publications, Inc.
- Fisher, K. (2000). *Leading self-directed work teams*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Foucault, M. (1991). El sujeto y el poder. Precedido por tiempo y espacio en el discurso de Michael Foucault. Gómez, C & Ochoa, J. (Trad.) Bogotá: Carpe Diem Ediciones.
- Foucault, M (1999). Estrategias del saber. F. Álvarez (Trad.). Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Foucault, M (2001). Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones. M. Morey (Trad.). Madrid: Alianza.

- Goleman, Daniel. (1998). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. Serie: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.
- González, M. S. & Guenaga, G. G. (2005). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. Departamento de Economía Industrial. Universidad del país vasco.
- Goodpaster, K. (1978). On being morally considerable. *Journal of Philosophy*, 75, 308-25.
- Gruenfeld, D. Stanford, California: Stanford University, (2004). The psychology of power = La psicología del poder. [Videodisco digital]. 1 videodisco (58 min.) so., col.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*. Series: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.
- Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind*. New York, NY: Metropolitan Books.
- Hunt, J. G. Osborn, R. N. & Schermerhorn, J.R. (1985). *Managing organizational behavior*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Jaramillo, F. (2008). Barreras para la comunicación. De: El arte de escuchar.
- Kotter, J. (1979). *Power in Management*. New York: AMACOM.
- Kotter, J. (1990). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*. Series: Liderazgo, lo que hacen los grandes líderes.
- Kouzes, J & Posner, R. (2003). *Las 5 prácticas del liderazgo ejemplar*. New York, NY: Pfeiffer.
- Kuhn, T. (1996). *The structure of scientific revolutions* (3rd Ed.). Chicago, IL: University Of Chicago Press.
- Largacha-Martinez, C. (2001). Alternative frameworks for sustainable workplace: A social-philosophical approach. Series: Contemporary Cultural Studies (Series Editor, Joseph J. Pilotta, The Ohio State University)
- Largacha-Martinez, Carlos. (2006). Theorem f: A holistic-humanistic model of development. Dissertation. University of Miami. Coral Gables.
- Largacha-Martinez, Carlos. (2010). Aproximaciones a la gerencia humanista desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Cap. 7. Universidad EAN, 2010.
- Largacha-Martinez, Carlos. (2011). Quantic Humanism.1 edition. Unlimited. Amazon Digital Services.
- Lyons, Arthur W. (2006). Recalling the past, creating a future: Challenges for humanistic research, *The Humanistic Psychologist*, 34 (1), 13-20.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on Management*. Toronto, Canada: Wiley.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (2001). Descision making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3), 89-93.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Mosca, G. (1939). *The Ruling Class*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Ortega, R. (2008). Conocerse a sí mismo: Líderes empresariales de Colombia. *Revista La Nota*.
- Pareto, V. (1979). *The rise and fall of elites*. New York, NY: Arno.
- Prentis, W. C. H. (1961). Comprendiendo el Liderazgo. *Harvard Business Review*, (Septiembre-Octubre).
- Robbins, S. & Judge, T. (2008). *Organizational behavior* (13<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Semler, R. (2003). *The seven-day weekend: Changing the way work works*. New York, NY: Portfolio.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. España: Granica Adelphi.
- VandenBos, G. R. (2006). *APA Dictionary of Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Von Kimakowitz, E, Spitzack, H., & Pirson, M. (2011). *Humanistic Management In Practice*. Editorial: Palgrave Macmillan
- Wallerstein, I. (2000). *The essential wallerstein*. New York, NY: W.W. Norton.
- Weber, Max. (1947). *The theory of economic and social organization*. New York, NY: Free Press.
- Weber, Max. (2007). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Abellán, G.J. (Trad.). Madrid: Alianza.
- Wei-ping, Wu & Yuan-Duen, Lee. (2001). Participatory management and industrial relations climate: a study of Chinese, Japanese and US firms in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (5, August), 827-844.
- Wernsing, Tara. [IEBusinessSchool]. (2009, February 03). IE Knowledge Pills: Authentic Leadership

Development [Video file]. Retrieved from: <http://www.youtube.com/watch?v=n2oDr0GiwoY>

Wheatley, Margaret. (1992). *Leadership and the new science: Learning about organizations from an orderly universe.* New York, NY: Berrett-Koehler Publishers.

Zárate-Torres, Rodrigo. (2010). Aproximaciones a la gerencia humanista desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Cap. 8. Universidad EAN, 2010.

Zaleznik, Abraham. (1977). Inteligencia Emocional. *Harvard Business Review.* Series: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.

considera la vida mental y el comportamiento en términos de adaptación activa al ambiente por parte de la persona (VandenBos, 2006)

### 3. Kick In The Pants

4. En el amplio sentido, se indicaba con esta palabra a quienes tenían las más altas aptitudes frente al promedio general y, en un sentido más restringido, se refería al grupo que G. Mosca (1939), denominó "clase política". Más tarde W. Pareto (1979), hace una distinción entre "Elite no gobernante" y "Elite gobernante", que ejerce el control efectivo del poder. En este sentido se suele asimilar élite a la "clase dominante" o de oligarquías.

### 5. Proposición exploratoria

## NOTAS

- 1.Para este artículo y para los autores, el abuso de poder es un acto de corrupción. Realizar actividades lícitas pero no éticas es también un acto de corrupción. La corrupción se entenderá como el grado en que la acción de alguien, trasgrede de la escala moral que la sociedad, basándose en el nivel de conciencia, ha establecido (Goodpaster, 1978)
- 2.El funcionalismo se refiere a una corriente filosófica y psicológica que

### \* Artículo de reflexión

**Recibido:** Marzo 31 de 2012

**Aceptado:** Abril 20 de 2012

### \*\*Carlos Largacha-Martínez, Ph.D.

**Cargo:** Profesor Titular

**Universidad:** Universidad EAN

**Email:** clargacha@ean.edu.co

Doctor en Estudios Internacionales y Magister en Sociología de University of Miami (USA), Ingeniero Industrial con énfasis en Gestión de la Universidad de los Andes. Adicionalmente cursó los programas de Alta Gerencia en Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad del Rosario y de Alta Dirección en Science, Technology & Innovation Policy del KSG - Kennedy School of Government de Harvard University. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Visión Mundial Colombia-VMC donde desarrollo proyectos junto a Booz, Allen & Hamilton-Obtuvo el premio Carlos Lleras Restrepo -IFI, MinDesarrollo- al mejor Estudio de Factibilidad del país (1992-1995).

### \*\*\*Melissa Sierra Miguéz

**Cargo:** Estudiante

**Universidad:** Universidad EAN

**Email:** lsierram8668@correo.ean.edu.co

Estudiante de quinto semestre de Administración de Empresas de la Universidad EAN. Coordinadora del semillero de Gerencia Humanista de la Universidad EAN.



# COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN ESTUDIANTES DE PSICOPEDAGOGIA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA – UPTC\*

Maria Claudio Vargas Martino\*\* & Maria Stella Arenas Gómez\*\*\*

## RESUMEN

El presente artículo responde en parte al siguiente interrogante: ¿Son necesarias las competencias emprendedoras en los estudiantes de psicopedagogía para su desempeño laboral? El propósito primordial fue desarrollar a través de un proceso formativo las competencias emprendedoras en los alumnos participantes para que en su desempeño laboral desarrollen proyectos educativos productivos. Para tal propósito se planeó el proceso en tres fases.

La fase diagnóstica determinó el nivel emprendedor de los estudiantes. Se seleccionó una muestra de 118 estudiantes de la licenciatura. La segunda fase los motivó sobre la importancia del desarrollo de las competencias emprendedoras y se elaboró el plan de capacitación. En la fase tres, en cooperación con la Unidad de Emprendimiento de la UPTC, se capacitaron sobre proyecto de vida, desarrollo humano, emprendimiento, y creatividad, entre otros. Como producto final se espera que los estudiantes generen proyectos educativos de acuerdo a sus intereses y preferencias hacia la población de su consideración, como alternativa laboral.

**Palabras clave:** Competencias, emprendedurismo, universitarios, psicopedagogía, capacitación

## ABSTRACT

Are the entrepreneurial skills in students of psychopedagogy necessary for their job performance?

In response to this question, this article discusses the development of an entrepreneurial skills training process to assist students in developing productive educational projects for their job performance. The three-phase process includes the diagnostic phase to determine the students' enterprise level, the development of training plan, and the actual training, which includes project life, human development, entrepreneurship, and creativity, among others - all in expectations that students will generate education projects according to their interests and preferences as alternative employment.

**Keywords:** Skills, entrepreneurship, university, educational psychology, training

mediante el desarrollo de competencias investigativas y emprendedoras de tal manera que responda con éxito ante el mundo laboral.

Las competencias emprendedoras vienen siendo desarrolladas por diferentes instituciones educativas tanto en el contexto nacional como internacional. En este sentido, se analizan algunas de ellas con el propósito de conocer los avances y el desarrollo de esta temática. Para el futuro psicopedagogo se pretende que al egresar de la institución educativa tenga como opción de trabajo la creación de empresa educativa pues en este contexto la sociedad reclama cada día a las universidades, la formación de profesionales con sentido emprendedor que desarrollen investigación aplicada para el mejoramiento de la educación y la creación de empresas innovadoras.

## METODOLOGIA

El proyecto intitulado: "Formación de competencias emprendedoras en estudiantes de Psicopedagogía", está inscrito en el grupo interdisciplinario de investigación CODEL adscrito a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. La investigación planteada tiene como objetivo fundante motivar y capacitar a los estudiantes para la generación de proyectos educativos a través del desarrollo de competencias emprendedoras. Una vez realizada la fase diagnóstica y de motivación se desarrolló el proceso formativo en

cooperación con la Unidad de Emprendimiento de la UPTC. Se realizó la capacitación a los estudiantes participantes con temas relevantes como: proyecto de vida, desarrollo humano, emprendimiento, creatividad, liderazgo, trabajo en equipo e idea de negocio. Como producto final se espera que los estudiantes generen proyectos educativos de acuerdo con sus intereses y preferencias hacia la población de su consideración, como alternativa de trabajo.

Se desarrolló un proceso investigativo de corte cualitativo del tipo investigación-acción. Para la selección de la muestra se identificó el número de estudiantes por semestre, y a partir de esta cifra se determinó el grupo participante estadísticamente significativo que corresponde al (30%). De 394 estudiantes de la licenciatura se aplicó a 118 el instrumento basado en un cuestionario que se divide en dos partes: "proyecto" con un total de 12 apartados y "aptitudes personales" que cuenta con 20 ítems; ambos de respuesta única bajo la siguiente escala: A=Siempre, B= A menudo, C=Poco y D=Nunca.

#### MARCO TEORICO

Para un resultado satisfactorio respecto de la investigación es necesario revisar algunos conceptos y tipos de competencias como aquellas capacidades individuales que son condición necesaria para impulsar un desarrollo social en términos de equidad y ejercicio de la ciudadanía. Esto plantea la necesidad de trabajar rigurosamente y profundamente con el conocimiento y con el ser humano que se encuentra allí inmerso (Torrado, 2000).

Otros conceptos abordan las competencias como un saber hacer razonado para hacer frente a la

incertidumbre y su manejo en un mundo cambiante en lo social, lo político y lo laboral dentro de una sociedad globalizada y en continuo cambio. (Bacarat, 2002). De esta manera, las competencias no podrían abordarse como comportamientos observables solamente sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimiento, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. (Gonczi, 1996).

El inciso *e* de la Ley 1014, establece "la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación de competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo". Las primeras permiten al estudiante comunicar, pensar de forma lógica, utilizar la ciencia para conocer e interpretar el mundo. En cuanto a las segundas se refiere, habilitan a los jóvenes para la convivencia, la participaron democrática y la solidaridad.

Para el Ministerio de Educación Nacional - MEN "Las competencias laborales generales (CLG), son el conjunto de conocimientos y habilidades, actitudes y valores que un estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel de cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido". Con ellas un discente actúa asertivamente, sabe trabajar en equipo, tiene sentido ético, maneja, de forma acertada todos los recursos, puede solucionar

problemas y aprende de las experiencias de otros. Asimismo, adquiere las bases para crear, liderar y sostener negocios por cuenta propia. Las competencias laborales son generales y específicas.

Uno de los objetivos de la política de articulación de la educación con el mundo productivo es la formación de competencias laborales generales en todos los estudiantes de educación básica y media, tarea propuesta por el Ministerio de Educación Nacional. Dentro de estas competencias (CLG) se encuentran dos grandes grupos esenciales para el desarrollo del espíritu emprendedor en los estudiantes. Estos son:

1. Identificación de oportunidades para crear empresa o unidades de negocio. En esta clase de competencias el educando reconoce, en el entorno, las condiciones y oportunidades para la creación de empresas o unidades de negocio; identifica las condiciones personales y del entorno que representan una posibilidad para generar empresas o unidades de negocio por cuenta propia.

2. Elaboración de planes de negocio. El estudiante proyecta una unidad de negocio, teniendo en cuenta sus elementos que lo componen; de esta manera, los puede plasmar en un plan de acción; además, identifica las características de la empresa o unidad de negocio y los requerimientos para su montaje y su funcionamiento.

Entre los ambientes laborales está la competencia empresarial y para el emprendimiento definida por el MEN (2010) como "las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia. P.ej. la identificación de

oportunidades para crear empresa o unidades de negocio...”, en el caso del psicopedagogo, un consultorio, un colegio, un servicio educativo de acuerdo con las diferentes poblaciones que deberá abordar. Puede afirmarse que un estudiante con el aprendizaje de estas competencias, al culminar su educación media y superior habrá desarrollado capacidades y habilidades que le permitan tener una inteligencia práctica y una mentalidad emprendedora para la vida productiva e incluso, para actuar en otros ámbitos. El MEN concluye (2006): “Vista así las competencias laborales generales se constituyen en recursos permanentes que las personas, no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que puedan desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios; además, el estudiante tiene la oportunidad de continuar con su proceso de formación.”

Para desarrollar las anteriores competencias es fundamental articular acciones entre las instituciones educativas, el sector empresarial y el Estado. Por ello los planteamientos de las nuevas teorías del desarrollo como la Teoría del Desarrollo a Escala Humana (Maxneef,1998) y las teorías del desarrollo local y desarrollo endógeno (Vázquez, 2007) otorgan un papel importante a las diferentes instituciones que intervienen en la investigación, la ciencia y la producción; entonces, las alianzas entre universidad, empresa y gobierno se deben perfilar como elementos determinantes del sistema de innovación. Lo anterior lleva a que las instituciones universitarias sean auténticas aliadas para el progreso educativo, social, cultural, económico y tecnológico de los futuros profesionales.

Lo dicho hasta aquí evidencia un nuevo paradigma en la educación: la

denominada universidad emprendedora o innovadora con rasgos y características que le permiten promover proyectos y nuevas actitudes para lo cual las universidades deben ubicarse en el entramado social actuando como agentes de desarrollo económico nacional y regional (Callejón, 2003). Bajo este nuevo paradigma, a nivel regional la Universidad puede realizar un importante papel como agente de desarrollo local. (Camacho, 2004)

Según Benavides (2004),

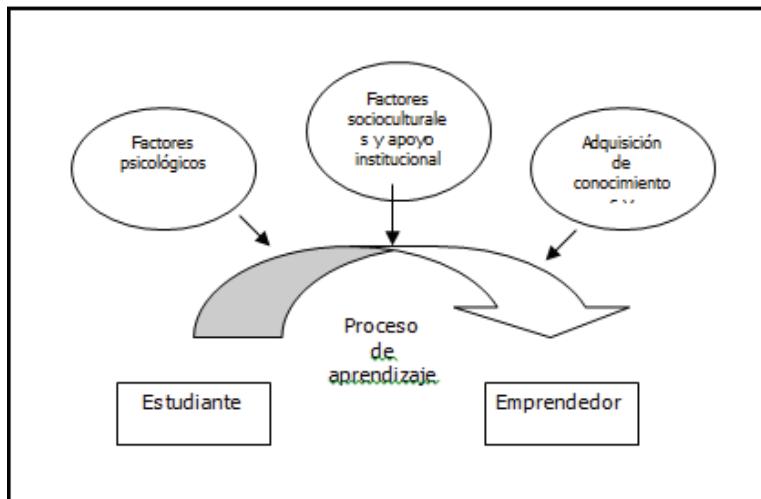
Para explicar el fenómeno emprendedor dentro del ámbito universitario, de acuerdo con Veciana, (1999) se abordaron tres enfoques: (a) El psicológico, (b) El sociocultural o institucional, y (c) El gerencial. Pioneros del enfoque psicológico fueron los trabajos de McClelland (1961 [1968]), Collins, Moore y Unwalla (1964). La tarea de estos autores es identificar el comportamiento del emprendedor a partir de los motivos que influyen en él, destacando en primer lugar “la necesidad de logro” y, en segunda instancia “el deseo de independencia”. Dentro de este enfoque ha tenido mucho eco la teoría de los rasgos de

personalidad, encargada de postular ciertos atributos que caracterizan a los emprendedores de éxito. Aldrich Zimmer, (1986). Aquí, cabe destacar la necesidad tanto de logro de poder y el control interno como aquellos aspectos que caracterizan el comportamiento de los emprendedores desde un punto de vista psicológico, corroborados por estudios empíricos de Veciana, (1980), Timmons, (1990) y Ripollés, (1995).

El enfoque socio cultural se encarga de la incidencia de factores sociales, políticos, económicos, familiares y, en especial la influencia del apoyo institucional en la decisión del emprendedor de crear su propia empresa. Dentro de los aspectos sociológicos se destacan las motivaciones laborales como: situaciones precarias, insatisfacción y desempleo.

El enfoque gerencial es el más reciente; desde el punto de vista académico aún no se ha abordado con la profundidad que requiere. El énfasis recae sobre el conocimiento y la habilidad adquirida en el ámbito de la economía y la dirección de

*Figura 1. Proceso de aprendizaje del estudiante emprendedor*



Fuente: Benavides, Ma. Del Mar, otras. Departamento Dirección de Empresas. U. de Valencia. 2004.

empresas. La educación superior debe desarrollar la capacidad de generar diferentes alternativas de empleo y promover la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la habilidad para aprender a aprender y para resolver problemas. (Ver figura 1.)

En Colombia se fomenta la cultura del emprendimiento a través de la Ley 1014 de 2006 que expresa:

La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y la técnica para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

Y en el inciso B dice: "el emprendedor es una persona con capacidad de innovar, entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética responsable y efectiva."

El inciso C de la Ley 1014 de 2006 define emprendimiento como "una manera de pensar, razonar y actuar orientada hacia la creación de riqueza centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad".

Existen varias escuelas que tratan sobre el pensamiento del emprendedor. Por ejemplo, la psicológica bajo las corrientes personalistas y cognitivistas encargadas de definir al emprendedor de acuerdo con un cierto número de atributos psicológicos descritos, tanto por la personalidad como por los procesos cognitivos activados por las

circunstancias (Shaver y Scott 1991); la escuela comportamental define al emprendedor gracias a un conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización (Gartner, 1988).

Según Camacho (2003, p.198):

En los actuales momentos surgen nuevos retos y necesidades que hacen cada vez más importante el compromiso de los jóvenes con mentalidad empresarial de manera que ellos sean los agentes efectivos de la innovación, del cambio técnico y del progreso económico. El espíritu empresarial se presenta sólo en personas que tienen las destrezas, la motivación, el rigor y la dedicación imprescindibles para materializar visiones y desarrollar oportunidades económicas que lleven a la producción de bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En Colombia es indispensable crear ese espíritu y desarrollarlo donde no exista.

Para este estudio es importante destacar qué es un proyecto pedagógico productivo. "Es una estrategia educativa que considera el emprendimiento como una base para el aprendizaje y el desarrollo social y que permite a los estudiantes la adopción de conocimientos, habilidades, destrezas y valores útiles para su proyecto de vida en escenarios productivos..." (MEN, 2010)

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que un proyecto educativo productivo es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas que se realizan con el propósito de producir bienes o servicios educativos capaces de satisfacer necesidades intelectuales, psico-afectivas, profesionales y

sociales para bien propio y de la comunidad.

Es productivo porque sirve para producir bienes, saberes y conocimientos necesarios para mejorar algo en nuestro entorno social, económico o cultural; es educativo porque los enseña a ser emprendedores, a ser competentes en un oficio o profesión. Los proyectos productivos pueden clasificarse según su oferta: bienes, productos o servicios.

De acuerdo con el perfil establecido en el proyecto académico educativo de la licenciatura en psicopedagogía (PAE, 2009) los servicios que genera el psicopedagogo como asesor educativo pueden ser entre otros:

Asistencia profesional y asesoría a instituciones educativas de carácter público o privado, con el cumplimiento de los requisitos y desarrollo de procesos relacionados con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación

Asistencia profesional y asesoría a instituciones educativas y organizaciones públicas o privadas en la formulación, diseño, ejecución y administración de planes, programas y proyectos educativos de carácter social orientados al fortalecimiento del sistema educativo local y regional.

Procesos de intervención psicopedagógica orientadas al desarrollo humano y a la generación de nuevas alternativas de progreso para las comunidades.

Apoyo profesional y asesoría a instituciones educativas de carácter público o privado en la regularización de procesos académicos y administrativos que incidan en el mejoramiento de la calidad y en la prestación del servicio educativo en todos sus niveles.

Da atención psicopedagógica a estudiantes, familias, profesores y

comunidad en general tanto a nivel individual como en el marco de programas interdisciplinarios.

## RESULTADOS

Como datos significativos, tomados a partir de la aplicación de la primera parte del cuestionario se pueden señalar los siguientes:

1. El 56% de los estudiantes encuestados afirma estar dispuesto a invertir su dinero para iniciar un proyecto empresarial educativo, lo que evidencia el interés por crear proyectos educativos.
2. Sólo el 50% de los estudiantes encuestados dice tener ideas sobre servicios educativos, lo que muestra un desconocimiento de la posibilidad de generar proyectos desde el área de educación por lo que en los cursos de inducción se detectó la necesidad de trabajar sobre este aspecto.
3. La mayoría (86%) reconoce la calidad como un aspecto fundamental en el servicio.
4. El 77% de los estudiantes de psicopedagogía son personas que ante el fracaso de la idea original están dispuestos a la reorientación del proyecto, lo que demuestra una alta tolerancia a la frustración.
5. Sólo el 27% considera que los servicios educativos son necesarios, por consiguiente se debe motivar a los estudiantes para que reconozcan la importancia de los proyectos educativos y resignifiquen su profesión.
6. Únicamente un 32% de los encuestados sabrían a quién ofrecer sus proyectos educativos, lo que evidencia un desconocimiento de la población objetivo.

En lo concerniente a la parte de las aptitudes y características personales es de resaltar entre otros aspectos, los siguientes:

1. El 90% de los estudiantes considera que tiene una idea clara de lo que quiere hacer en el futuro; lo que significa que la mayoría tiene un proyecto de vida estructurado.
2. La mayoría (72%) manifiesta un interés por lo nuevo, por lo novedoso, lo que refleja una aceptación a la innovación. En contraste, solamente un 20% manifiesta anticiparse a los hechos.
3. Casi la totalidad de los encuestados, 90%, reconoce tener facilidad para comunicarse con otras personas; por tanto, se puede afirmar que es una fortaleza que se debe aprovechar para el desarrollo de las competencias emprendedoras.
4. El 56% de los estudiantes encuestados afirman ser vitales y energéticos, por lo que se puede concluir que se caracterizan por su dinamismo, característica fundamental para el emprendimiento.
5. En correspondencia con las respuestas al ítem de la primera parte, el 80% de los estudiantes dicen asumir bien los fracasos y sacar provecho de ellos.
6. El 60% considera que sabe trabajar en equipo y que sabe administrar los recursos.

## CONCLUSIÓN

En la fase diagnóstica se puede afirmar que los estudiantes encuestados, aunque son personas con características emprendedoras no relacionan el emprendimiento con servicios y proyectos educativos pues tienden a asociarlo con productos. Por lo anterior, el principal aspecto que se trabajó en la fase de capacitación estuvo relacionado con la modificación de la representación social que se tiene de ser emprendedor en el sector educativo.

Se evidenció que las competencias emprendedoras son necesarias para la formación profesional del psicopedagogo. Un egresado, tanto de la UPTC, como de otra institución educativa debe generar bienes y servicios para beneficio de la comunidad; pues de la pertinencia y efectividad de su proyecto depende que pueda obtener un resultado económico que le permita desarrollar su proyecto de vida.

La realidad local, nacional y global conduce a pensar que el sistema educativo debe incorporar en su currículo la formación de competencias laborales y emprendedoras. Desde una acción pedagógica se deben planear estrategias apropiadas para su desarrollo. Se deben destinar recursos a la investigación para que el estudiante pueda estimular su capacidad de formular preguntas, identificar problemas y buscar soluciones a través de la generación de proyectos.

Como reflexión final cabe señalar que al futuro licenciado en psicopedagogía con énfasis en asesoría educativa le corresponde realizar acciones de intervención psicopedagógica en educación formal, informal y no formal tales como: educación para adultos, educación rural, rehabilitación social, educación familiar y poblaciones con necesidades educativas especiales. Según Timaná (2007), el psicopedagogo debe tener presente que no se puede circunscribir en espacios formales sino que debe proyectarse al aula social. Para ello, debe abrirse a un diálogo de saberes que le permita proyectar programas de emprendimiento social y educativo al servicio del mejoramiento del bienestar colectivo.

## REFERENCIAS

- Bacarat, M. y Graziano, N. (2002) ¿Sabemos de qué hablamos cuando usamos el término “competencia/s”? En: El concepto de Competencias II Una Mirada Interdisciplinar. Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía, Alejandría Libros.
- Benavides, M., Sánchez, I. y Luna R. (2004). El proceso de aprendizaje para los emprendedores en la situación actual: un análisis cualitativo en el ámbito universitario. *Dirección y Organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas Departamento de Dirección de Empresas. U. de Valencia*, 30, 34-37.
- Camacho, D. (2003). La importancia de formar jóvenes emprendedores. *Revista Apuntes del CENES*, 23(35), 193-20.
- Camacho, D. (2004). El papel de la Universidad en el desarrollo y la innovación tecnológica: la experiencia catalana (relación Universidad-Empresa-Gobierno). *Revista Apuntes del CENES*, 24(37), 137-155.
- Chomsky, N. y Ramonet, I. (1995) Cómo nos venden la moto. Icaria. Barcelona. Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI.
- Chomsky, N. y Ramonet, I. (1996) *La educación encierra un tesoro*. España: Santillana Ediciones UNESCO.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur is the wrong question. *American Journal of Small Business* en: Carlos Rodriguez y Manuel Jimenez (2005) Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de literatura. *Revista Innovar. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública*, 15 (26), 73-89.
- Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. *Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Limusa.
- Ley 1014 de 2006. Fomento a la cultura del emprendimiento. Congreso de la República.
- Maxneef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria Editorial, S.A.
- MEN. (2006) Competencias generales en *Cartilla MEN. Serie Guías*, 21. Bogotá.
- MEN (2010). *Proyectos pedagógicos productivos*. Una estrategia para el aprendizaje escolar y el proyecto de vida. Bogotá.
- PAE (2009) Proyecto académico educativo de la Escuela de Psicopedagogía. UPTC. Tunja.
- Shaver, K. y Scott, L. R. (1991) Escuelas y definición de emprendedor. *TIMANÁ* Queipo (2008). El psicopedagogo como gestor de emprendimiento. *Revista Cuadernos de Psicopedagogía*, 5.
- Torrado, M. (2000) y Tobón, Sergio (2006.) Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. *Ecoe Ediciones*, 39.

\* Artículo de investigación científica

Recibido: Abril 1 de 2012

Aceptado: Abril 19 de 2012

\*\*Maria Claudia Vargas Martino

Email: mcvargasm@unal.edu.co

Universidad: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Cargo: Docente

Psicóloga Universidad Nacional de Colombia. Posgrado en Pedagogía.

Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tunja - Boyacá). Escuelas de Psicopedagogía y Administración de Empresas (2001 – 2012). Investigadora Grupo CODEL (Competitividad y Desarrollo Local). Línea Cultura empresarial

\*\*\*Maria Stella Arenas Gómez

Email: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Universidad: mastella3@yahoo.es

Cargo: Docente

Lic. Psicología y Pedagogía. Posgrado en Psicología. Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tunja - Boyacá). Escuelas de Psicopedagogía y Administración de Empresas (2001 – 2012). Investigadora Grupo CODEL (Competitividad y Desarrollo Local). Línea Cultura empresarial

## MEJORE SU EDUCACIÓN, AVANCE SU FUTURO

Cuando el rector Gary Maestas decidió elevar sus credenciales profesionales su objetivo era muy claro: obtener un grado innovador y fundamentado en principios bíblicos que lo desafiaría y permitiera seguir con sus ocupaciones diarias. Su búsqueda lo llevó a Regent University, una de las universidades cristianas más importantes, que equipa a hombres y mujeres de fe, como usted, para que puedan lograr sus metas. Liderar, servir, aplicar fundamentos bíblicos mientras aprende en línea o en el aula. ¿Listo para progresar?

Llame hoy 800.373.5504

[regent.edu/cll](http://regent.edu/cll)



Asociados | Licenciaturas  
Maestrías | Doctorados

Educación Continua

Presencial | En Línea



Gary Maestas, Ed.D. ('09)  
Rector, Plymouth, Mass.,  
Colegios Públicos

LIDERAZGO CRISTIANO PARA CAMBIAR EL MUNDO

Regent University is accredited by the Commission on Colleges of the Southern Association of Colleges and Schools to award associates, baccalaureate, masters, and doctorate degrees. Contact the Commission on Colleges at 1866 Southern Lane, Decatur, Georgia 30033-4097 or call 404.679.4500 for questions about the accreditation of Regent University. Regent University is certified by the State Council of Higher Education for Virginia to operate campuses within the Commonwealth of Virginia. The Regent University School of Education's educational leadership and teacher preparation programs are accredited by the Teacher Education Accreditation Council ([www.regent.edu/teac](http://www.regent.edu/teac)). Regent University admits students without discrimination on the basis of race, color, disability, gender, religion, or national or ethnic origin. AAF110618

## CASO BODYTECH: EMPRENDIMIENTO, ESTRATEGIA Y RETOS\*

Billy Crissien Castillo\*\* & Marithza Cecilia Sandoval\*\*\*

### RESUMEN

En reporte del periódico Portafolio del 2 de Febrero del año 2011, se indicaba que el caso BODYTECH había sido incluido como uno de los ejemplos para las *Lecciones Empresariales* de esa publicación, en las que algunos emprendedores exitosos comparten su experiencia con el público en general. De tal manera, los diferentes sectores han reconocido que BODYTECH se ha convertido en un éxito empresarial sin precedentes en Colombia, con un crecimiento sostenido desde el año 2002, que ha permitido la creación de casi 40 locales en Bogotá y otras capitales de departamento y 5 en Perú, las cuales, entre todas atienden a más de 90 mil clientes. Según sus creadores, el conocimiento profundo del mercado, el aprovechamiento de las tendencias culturales y poblacionales, un excelente servicio al cliente, así como una serie de factores financieros y organizacionales diferenciales, son las principales claves de éxito. Por las razones mencionadas anteriormente, documentar un caso de emprendimiento tan importante resulta fundamental para la formación de nuevos emprendedores, en este caso de nuestra Institución.

**Palabras Claves:** *Bodytech, Emprendimiento, Liderazgo, Estrategia.*

### ABSTRACT

A report published on February 2, 2011, in *Portafolio*, included a case study on BODYTECH as one of the

examples in the "Business Lessons" section, where successful entrepreneurs were invited to share their experiences. BODYTECH has evolved into an unprecedented business success in Colombia by demonstrating sustainable growth since 2002. They now serve more than ninety thousand costumers and have almost forty locations in both Columbia and Peru. According to BODYTECH's founders, the keys to success include deep market knowledge, improved use of cultural and population trends, and excellent customer service, as well as a number of financial and organizational factors. Since documenting a case of effective entrepreneurship is essential for the formation of new entrepreneurs, the purpose of this article is to study the example set by BODYTECH.

**Keywords:** *Bodytech, Entrepreneurship, Leadership, Strategy.*

El Bodytech se ha convertido en un ícono de progreso y emprendimiento en Colombia y Latinoamérica, registrando desde su creación en el año 1998, un crecimiento sostenido y una expansión hacia diferentes sectores sociales del país. Bodytech ha conquistado ya otros países de Sudamérica, está a punto de salir a bolsa, lo que significará sin lugar a dudas la consolidación de un negocio cuya gestión y proyección es propia de las grandes compañías. Al analizar la estructura del mercado en la cual se encuentra, es claro que no existe competencia que pudiera amenazar

su posición de liderazgo. Es claro que el Bodytech ha intentado generar su oferta a partir de las necesidades de sus usuarios y no en relación con ese conjunto de competidores nacionales cuya participación en el mercado es demasiado baja. No obstante, la globalización ha generado cambios en las estructuras de mercado en toda Latinoamérica y no es disparatado pensar que la expansión de Bodytech podría ocurrir también en Brasil o de México. En este contexto, ¿Es posible ignorar completamente la competencia dentro de un negocio que cambia día a día, en el cual la penetración actual es baja, pero que al formar parte de los indicadores nacionales de bienestar social seguramente aumentará? ¿Está completamente preparado Bodytech para manejar la competencia internacional tanto en Colombia como en los países a los que planea ingresar en los próximos cinco años?

### EL ENTORNO, SU ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y LAS PROYECCIONES

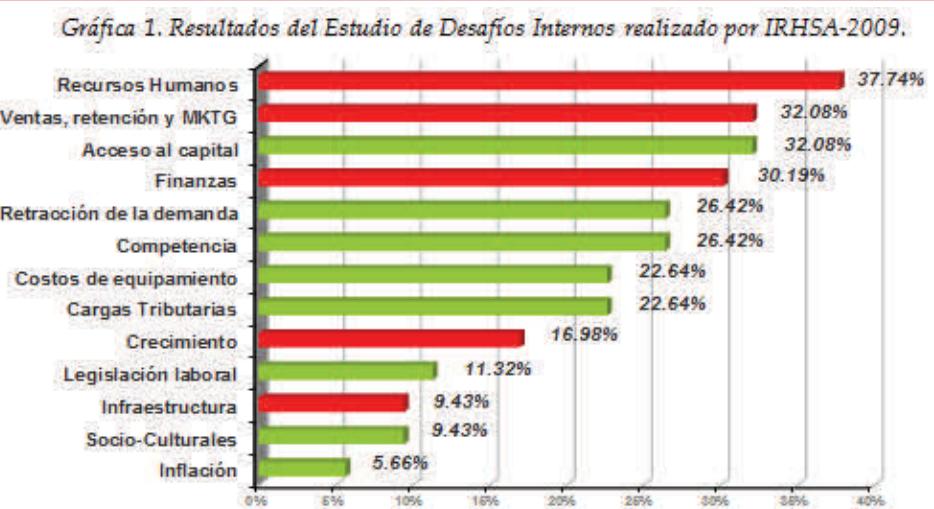
Según el Foro Latinoamericano de Clubes y Gimnasios Deportivos, Colombia posee un mercado actual de 9.5% de la población que practica ejercicio, porcentaje mucho menor que el de México (47%) o el de Brasil (31%), siendo solamente comparable con Argentina que representa el 12% de la población. En cuanto al perfil de los clubes o gimnasios deportivos, la gran mayoría tiene un empleado por cada treinta y dos miembros, 0.75 miembros por cada metro cuadrado, con una mensualidad promedio de

\$45 y el 80% de gimnasios tienen una antigüedad de veinte años.

A pesar de la crisis económica del 2008, el 77% de los gimnasios de Latinoamérica reportaron un balance positivo en sus finanzas; aquellos que experimentaron algunos problemas financieros fueron gimnasios pequeños con menos de diez mil miembros. Con un optimismo del 66% de negocios que esperaron crecimiento en el año 2009. El 57% desarrollaron planes para enfrentar la crisis económica esperada para el 2009. El Bodytech en ese año invirtió cinco millones de dólares en nuevas sedes y equipos, mientras que algunos otros invirtieron en Perú y Brasil un promedio de dieciocho millones de dólares ("Foro Latinoamericano," 2009).

Los gimnasios enfrentan diversos retos, pero el reporte de los gerentes indica que el principal es el de personal (38%), principalmente reclutamiento y capacitación. Otras dificultades se relacionan con las finanzas (30%), y con las ventas y el mantenimiento de los clientes (32%). Las dificultades externas coyunturales se relacionan con el acceso al capital (32%), la retracción de la demanda (26%), costos de equipamiento (23%), e inflación (7%). En cuanto a las dificultades externas de tipo estructural, se encuentran la competencia (26%), las cargas tributarias (23%), la legislación (11%) y los aspectos socioculturales (10%). En la encuesta, los propietarios identificaron algunos retos internos para los gimnasios, siendo el primero la calidad en el servicio, seguido por las ventas y retención de clientes, las finanzas y los recursos humanos entre otros. Hay desafíos más hacia adentro que hacia afuera (Ver Gráfica 1).

Según el estudio de Gallup en el año 2007, el 53% de la población de Latinoamérica declara hacer ejercicios



Fuente: Estudio de Desafíos Internos realizado por IRHSA-2009.  
Presentado en el Foro Latinoamericano de Clubes y Gimnasios

físicos regularmente (por lo menos una vez por semana). La actividad física es más común entre los hombres (61%) que entre las mujeres (47%). Ésta crece con el estatus socio-económico (73% en los niveles más elevados, 47% entre los estratos más bajos). Solo el 30% de las personas que hacen ejercicio asisten regularmente al gimnasio. 50% de los gimnasios tiene 5 años de vida o menos, La mitad tiene menos de 300 m<sup>2</sup> de área; la mayoría tiene alrededor de 250 miembros, 93% tiene sólo 1 unidad. Colombia representa un mercado con baja competencia comparando el tamaño del líder Bodytech frente a su competidor más cercano ("Radiografía," 2008).

El mercado de la buena forma en Colombia es pequeño y la penetración es baja (1%) contra un 10 o 15% de penetración en EEUU, donde cuarenta millones de personas (de trescientos millones potenciales) practican el ejercicio habitualmente. En Argentina se observa la penetración más alta de Latinoamérica, pero en general, Latinoamérica y en particular Colombia, no poseen una cultura física muy desarrollada y por eso las bajas tasas de penetración. Es por esto que el Bodytech ha llevado a cabo numerosas estrategias para aumentar el mercado potencial y asegurar su

crecimiento. La referenciación de los clientes actuales es algo que indudablemente hará a largo plazo que aumente el mercado potencial, sin embargo, Nicolás Loaiza, Presidente de Bodytech, va mucho más allá. Actualmente trabajan de la mano con el gobierno en el desarrollo de diversos programas cuyo objetivo es cambiar la tendencia de las personas hacia la actividad física; trabajan directamente con la comunidad y la idea es consolidar una oferta de servicios que de acuerdo con la comunidad en la que se trabaje pueda ser auto sostenible, o apoyada en alguna medida por el gobierno. Este es realmente el papel de una empresa líder. Abrir espacios para su negocio, realizando un aporte a la sociedad y mejorando cada vez la oferta. Se han abierto a nuevas ciudades, a estratos menos favorecidos, a puntos corporativos y el resultado ha sido excelente en cada una de las aperturas, esto demuestra que la cultura está cambiando.

Nicolás Loaiza indicó que en el año 2015 el Bodytech habrá ingresado al mercado de Brasil y México, se habrá consolidado en el área andina: Colombia, Perú y Chile, tendrá más de cien clubes, y atenderá más de doscientos mil personas mensualmente. De todas estas metas,

la prioritaria para convertirse en un negocio internacional es penetrar los mercados de Brasil y México, debido al tamaño del mercado que representan y a la competencia real que tendrán que enfrentar en su ingreso a dichos mercados. Como negocio, en el 2015 el Bodytech ya estará en la bolsa de valores integrando Colombia, Perú y Chile, y habrá aportado en la generación de una cultura física, con una comunidad más preocupada por la actividad física como forma de bienestar.

### **EL BODYTECH DENTRO DEL SECTOR DEPORTIVO**

El deporte se puede analizar al mismo tiempo como un servicio que requiere todos los elementos tácticos, estratégicos y operativos para mercadearse adecuadamente, y como un vehículo para comunicar en un contexto llamativo, bienes y servicios. La UNESCO (*United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization*) ha planteado una pirámide que desciende desde el deporte de alto rendimiento hasta el deporte formativo y el deporte social comunitario, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. La pirámide ofrece una visión de continuidad entre el deporte que practican los ciudadanos como esparcimiento y el deporte desde una perspectiva más especializada e inclusive profesional, considerándolos complementarios y en algunos casos parte de las etapas de formación del ser humano, amar la actividad física y disfrutar de ella en el tiempo libre, es un recurrente para que las nuevas generaciones puedan valorar el deporte con una visión de logro. En países como Canadá, Grecia, Estados Unidos y España, por ejemplo, se concibe el deporte como parte del estilo de vida saludable de las poblaciones y se ha fortalecido desde muchas perspectivas la inversión pública y privada para aumentar el

tamaño de la base de la pirámide, como una forma de incrementar el capital humano de las naciones ("UNESCO," 2006).

El deporte se puede denominar un sector transversal porque en él se integran diferentes actividades guiadas hacia un fin único: la actividad física. No obstante, el deporte recreativo no ha sido reconocido en su verdadera dimensión e importancia social, no solo debido a sus aportes al PIB, sino también los aportes a la salud de las poblaciones, lo cual redonda en una disminución sostenida de riesgos de enfermedades crónicas. Este reconocimiento social, como un sector de negocios y como un sector de aporte social fundamental, se ha tardado algunas décadas.

Por mucho tiempo en Colombia, el deporte recreativo se mantuvo como una actividad asociada al ocio, a la diversión en espacios abiertos y a los fines de semana en familia. No obstante, con el paso del tiempo se han comenzado a generar excelentes resultados de nuestros deportistas a nivel internacional. Un factor que ha contribuido a esto son los buenos resultados en las competiciones de talla mundial, regional y local; de tal manera que las organizaciones que se han creado responden y crecen velozmente para satisfacer esta necesidad, lo cual atrae grandes inversiones, precisamente por la interesante tasa de retorno que puede brindar una industria en crecimiento. El problema de salud pública es otro factor asociado. Las cifras de la OMS (Organización Mundial de la Salud) sobre los desórdenes alimenticios como la obesidad, la anorexia y las enfermedades asociadas con éstas, como la diabetes y problemas psicológicos, indican que existen condiciones estructurales que las generan y mantienen, lo cual ha llevado a las naciones a realizar altas

inversiones para contrarrestar estas situaciones, incluyendo el problema del tabaquismo. Un último factor es el crecimiento de la industria de la salud y el bienestar en el mundo. Los países desarrollados han entendido que la única solución a los problemas mencionados anteriormente es la prevención por medio de la inversión en organizaciones que ataquen estos problemas, llegando a cifras actuales de doscientos mil millones de dólares anuales y un crecimiento del 500% para el 2010, alcanzando cifras de un trillón de dólares en inversión al año.

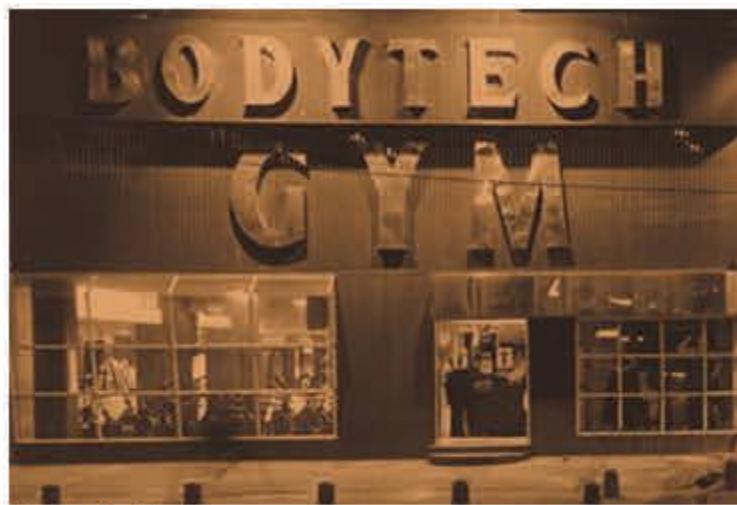
Particularmente en Colombia, se diseñó un Plan de Desarrollo del Deporte, el cual se elaboró teniendo en cuenta el estado del sector, los adelantos obtenidos en los países más desarrollados del mundo y las obligaciones sociales que el deporte tiene con el país. El Objetivo General del Plan Nacional para el Desarrollo del Deporte en Colombia 2004 - 2008 es "*Contribuir en el mejoramiento de la educación, la salud y la laboriosidad física de los colombianos, con especial atención en la formación integral de la niñez y la juventud, mediante actividades sistemáticas con ejercicios físicos y deporte para todas las edades, favoreciendo la elevación del prestigio deportivo de la Nación*".

El Plan ha tenido un impacto que será demostrado al terminar la década, pero los indicadores económicos asociados al desarrollo de la actividad física de las comunidades en Colombia, pueden demostrar que se han generado algunos cambios importantes en la cultura asociada al ejercicio. Los primeros gimnasios que aparecieron, y en una dirección muy cercana a lo ocurrido en otros países latinoamericanos, se asociaron al entrenamiento con pesas y con el género masculino principalmente, donde se ofrecían espacios con fines de acondicionamiento físico y desarrollo muscular. Pero entonces,

durante la década de los noventa, en diferentes países latinoamericanos algo comenzó a cambiar. Las personas querían verse mejor, sentirse mejor. Este interés comenzaba a generarse en las mujeres y en las personas de tercera edad, en concordancia con una tendencia que ya llevaba décadas en los países desarrollados. Fue esta tendencia la que posibilitó que se desbordaran las expectativas cuando se inauguró el 9 de febrero de 1998 la primera sede del Bodytech, en el cosmopolita sector de Chapinero en Bogotá. Esta sede, con ochocientos metros cuadrados y treinta empleados, recibió 1800 afiliaciones el primer mes, cuando las proyecciones más optimistas esperaban 1000 en seis meses ([Bodytech.com](http://Bodytech.com)). Desde ese entonces, se han realizado dos ampliaciones en esta sede, se importaron equipos modernos y de punta, se generó una expansión gradual a otras ciudades de Colombia y a diferentes estratos sociales del país. El éxito inicial y el liderazgo sostenido, ha evidenciado que la gente ya posee una clara conciencia de la importancia del ejercicio para optimizar su calidad de vida, su apariencia personal y sus relaciones interpersonales.

### **UNA HISTORIA DE EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN EJEMPLAR**

La historia del Bodytech ha contado con diversos intentos de reconstrucción. Berdugo (2008) realizó una revisión de la evolución de la empresa y de los aspectos que explicaron en cada momento la consolidación de la misma en el mercado nacional. Se indica en este trabajo que luego de un completo estudio de mercado Nicolás Loaiza y Gigliola Aycardi, estudiantes del MBA de la Universidad de Los Andes, desarrollaron la idea de un lugar donde a través del ejercicio se mejorara la calidad de vida de las



Fuente: Bodytech

personas y que además tuviera proximidad a sus casas, cambiando el concepto de gimnasio que tuvo desde su creación, hacia un Centro Médico Deportivo con un claro enfoque en salud (idea de avanzada en su tiempo, dado que apenas fue reglamentada en el país por la ley 729 de 2001). En 1997, y en el marco de muchas restricciones asociadas con la crisis que enfrentaba por esa época el sector financiero, el Fondo Nacional de Garantías (FNG) les otorgó un préstamo con el cual se inició la historia de la marca Bodytech. Según Nicolás Loaiza, superado este primer reto, vino el segundo, el cual fue lograr una ubicación acorde con las necesidades de los clientes, para lo cual la construcción de marca fue un punto central, dado que esto facilitó la consecución de los espacios. Otro reto que experimentaron por esa época fue la gestión de las licencias de construcción, debido a que los procesos eran largos y contaban con muchos obstáculos. Finalmente, estuvo el desafío de encontrar la gente ideal para trabajar en la compañía, con perfiles ajustados a las características de los clientes y a la filosofía organizacional. En ese momento, lo más importante fue asumir el riesgo y confiar en la capacidad de la organización y de los colaboradores para superar los problemas contingenciales. En

palabras del Presidente del Bodytech, Nicolás Loaiza, “*Ciertas decisiones cuestan mucho a corto plazo, pero a largo plazo redundan en las solidez y transparencia con que se vive el día a día en la organización. Tal*

*es el caso del equipamiento por ejemplo, desde el principio de decidió hacer la importación legalmente y esa ética en los negocios posee un costo que muchas compañías que inician no siempre están dispuestas a pagar”.*

### **Jugadas Estratégicas**

Analizando los hitos históricos del Bodytech, su Presidente identificó las principales jugadas estratégicas que han hecho de la empresa lo que es hoy. La primera fue haber encontrado un mercado potencial donde existía una demanda y poca oferta. Esta oportunidad pudo aprovecharse gracias a la consecución del dinero para iniciar al proyecto y al éxito rotundo de la apertura, cuando en el primer mes la meta de ochocientos usuarios fue rebasada por casi mil clientes más. Posteriormente, fue muy importante en el año 2001 haber creado la primera Junta Directiva buscando alienación de directivos de otros sectores: financiero, autopartes, etc. Era una junta de primer nivel aun cuando solo existían en ese momento tres sedes, pero el adelantarse al futuro requería pensar en grande en el presente. Una jugada estratégica central para el crecimiento fue haberse abierto a la consecución de capital, rompiendo un paradigma a veces común, que considera esto como una jugada riesgosa. Los socios permitieron un crecimiento

cuantitativo del negocio y afianzar su liderazgo en el sector. Lo anterior sumado al buen uso de los recursos del sector financiero, fue un acierto. Otro aspecto estratégico fundamental ha sido el concentrarse en el negocio del Bodytech, las compras e inversiones siempre han tenido como regla el aportar al crecimiento y posicionamiento. Con esta visión, recientemente se ingresó a un fondo de inversión y se realizó una alianza con una importante constructora, con lo que se le dio una dimensión distinta a la compañía. De la misma manera en el 2010 se abrió el mercado en el Perú, en el 2011 el Bodytech saldrá a bonos y en el 2012 a bolsa de valores.

Este último punto, el de la expansión, inicia en el 2002 con la apertura del primer punto en Cartagena y en Medellín, y con la compra del Inca Gym de Salitre, para ser cambiado al formato de la empresa. En el 2003 se continúa el crecimiento con dos nuevas sedes en Medellín y con la apertura de la sede Chicó en Bogotá con servicios de acondicionamiento físico para deportistas y programas de ejercicio para mujeres embarazadas. Desde el 2004 y hasta el presente, se han abierto nuevas sedes en las diferentes capitales de Colombia y se han creado nuevas sedes en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá y Chía, con tecnología de punta en sus equipos de acondicionamiento. Por otra parte, el Bodytech adquirió las ocho sedes de la cadena Athletic, con lo cual se materializó la meta de lograr cobertura en estratos socioeconómicos tres y cuatro. Contando en el 2011 con veintidós sedes en Bogotá, cinco en Medellín, dos en Barranquilla, dos en Cartagena, tres en Cali, una en Bucaramanga, una en Villavicencio, una en Cúcuta, una en Manizales, una en Pereira y cinco en Perú.

Este liderazgo se relacionó con que

SEAF Colombia S.A. -Sociedad Administradora de Inversión- una firma especializada en administrar fondos de capital privado en Colombia, cuya sede está en Washington D.C., haya invertido en el

permitido a la empresa contar con cuarenta sedes en Colombia y consolidarse como uno de los Centros Médicos Deportivos más grande del país y de Latinoamérica.

#### *El Emprendedor, Clave del Éxito*



Fuente: Bodytech

Bodytech US\$2,5. Esta operación le permite a la empresa emitir bonos por 25 mil millones de pesos y planear para el año 2012 su ingreso al mercado accionario colombiano, convirtiéndolo en ejemplo para todo el sector empresarial del país. A esto se suma el título obtenido por Bodytech como una compañía emprendedora de alto impacto económico, laboral y social en Colombia, otorgado por ENDEAVOR.

En cifras, el crecimiento del Bodytech es permanente año tras año, a corto plazo se han acumulado ingresos por cincuenta millones de dólares, se cuenta con cien mil afiliados en cuarenta sedes en Colombia y cinco en Perú; el club posee mil trescientos empleados directos y setecientos indirectos y ciento cuarenta contratos de concesión con terceros. Cada año se crece sede a sede, 15% anual en promedio. Las metas para el año 2011 incluyeron ingresar al mercado chileno, consolidarse regionalmente y salir a bonos del mercado de capitales. Esto se reflejará en tener una mejor estructura de capital, optimizaciones de flujo de caja y mejorar el manejo del endeudamiento. Todo esto le ha

El Presidente del Bodytech, Nicolás Loaiza es ingeniero civil con una amplia experiencia laboral en diferentes cargos y niveles, hijo de un emprendedor, ha sido emprendedor en otros negocios anteriores y trabajó como ingeniero de control de costos y de planeación, fue Director de Planeación en una empresa en la que laboró antes de iniciar su negocio de Bodytech.

El afirma categóricamente que el negocio del Bodytech es brindar bienestar a la comunidad a través del ejercicio físico. Esta idea de negocio ha evolucionado con el consumidor a través del tiempo. Al principio se partió de una idea asociada con el *fitness* y la belleza, pero posteriormente el concepto evolucionó hacia una tendencia en donde la salud es un elemento muy importante, así como la posibilidad de brindar un servicio para que los deportistas se preparen físicamente para mejorar su deporte base en resistencia física y rendimiento. Así, del *fitness* se ha evolucionado hacia el *wellness* y también hacia el área de entrenamiento deportivo ([paidotribo.com](http://paidotribo.com)). El *fitness* comprende la visión de la actividad

física en procura de una mejor estética corporal, asociada normalmente con el peso adecuado y las formas estéticamente aceptadas por el grupo social, mientras que el concepto de *wellness* concibe la actividad física como una contribución a la salud, comprendida como el bienestar biopsicosocial.

Como principal factor clave de éxito, el Presidente del Bodytech plantea una comprensión profunda de las necesidades de su consumidor, de lo que el cliente espera. Esta involucra una filosofía de escuchar al cliente, analizar sus motivaciones, sus expectativas, una tendencia mundial en casi todos los sectores. Adicionalmente se observa un trabajo con la comunidad por despertar el interés por la actividad física. El segundo factor es construir el equipo humano más competente que le permita al cliente lograr sus objetivos. En este sentido, el Bodytech es una IPS de primer nivel y es un esfuerzo que incluye el desarrollo y el apoyo de un equipo de profesionales de la salud.

En retrospectiva, la gestión del Presidente y su socia emprendedora muestra una visión de largo plazo que caracteriza a las grandes empresas del mundo. Como se establece en las comunicaciones públicas en la página Web del Bodytech, hacer las cosas bien desde el principio arroja frutos rápidamente. Esto significa, dedicación de tiempo completo y una investigación profunda del mercado. Así mismo, implica construir redes de apoyo con colaboradores, socios e inversionistas, basadas en la confianza, la transparencia y el crecimiento conjunto. La capacitación y profesionalización de los colaboradores es continua, a la par de incentivos o bonificaciones por el logro de metas cada vez mayores. Se pretende contar con gerentes muy capaces a nivel profesional e

integrales como seres humanos.

Con los socios se manejan reglas del juego muy claras y muy completas que gobiernan las relaciones comerciales entre los socios y de éstos con la junta directiva de la empresa. El Bodytech ha conformado una junta directiva muy competente, donde su función no es simplemente asesorar, sino tomar decisiones que son respetadas por los socios. El Presidente del Bodytech afirma que para poder crecer hay que romper el paradigma de que los directivos y ejecutivos deben ser miembros de la familia; lo ideal es que sean expertos en sus materias y sobre todo que sean fuertes en asuntos en los que los socios tengan debilidades ("Portafolio," 2011).

El manejo financiero es otro factor crucial. Nicolás Loaiza aconseja tener límites financieros muy bien definidos, como por ejemplo, un flujo de caja mínimo, y no tener un nivel de endeudamiento superior a 3 veces el EBITDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). Esto asegura que aunque las metas sean ambiciosas el crecimiento sea sostenido pero mesurado y equilibrado. La sostenibilidad del negocio y su manejo financiero según el Presidente del Bodytech, se logra a través de la mejor herramienta gerencial, que en su opinión es la planeación estratégica inmersa dentro del aseguramiento de la calidad en todos sus procesos. Este modelo implica que las metas solamente pueden lograrse con la alineación de criterios estratégicos, recursos disponibles y el aprovechamiento de las fortalezas internas de la organización. No obstante, la experiencia e intuición también son fundamentales. En esta visión, la teoría resulta muy importante, pero sin el conocimiento práctico su aplicación es limitada. Se trata de combinar las metas de largo

plazo que surgen del análisis del mercado y sus tendencias, con el aprovechamiento de oportunidades que surgen en el día a día y que son producto del rastreo continuo de nuevos productos y servicios, pero que parten de una concepción clara del negocio, que en el caso del Bodytech y en palabras de su Presidente, es la salud y no la belleza.

De tal manera, los principios de la organización de acuerdo con su Presidente no son diferentes que aquellos que rigen la ética universal. Esta subyace a todas las acciones con clientes, proveedores, gobierno y comunidad en general. Se ha establecido que debe existir una relación cercana entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Esto tiene que ver con la alta valoración que hace la organización del servicio al cliente y de una actitud proactiva frente a sus necesidades y frente a los retos del entorno. Otro principio importante es el vivir con pasión; pasión por el servicio, pasión por su trabajo, pasión en cada cosa que se emprende. También es un principio de la gestión el liderazgo a través del ejemplo; es el ejemplo el que enseña y difunde la cultura de la organización entre los colaboradores. Esto implica que el liderazgo se materializa en el direccionamiento y también en la ejecución. El cuarto elemento es la orientación al logro y a los resultados; se vive una filosofía y práctica del seguimiento y la evaluación, se trabaja con indicadores y se retroalimentan las actividades. Estos en general son las claves del éxito del Bodytech según su Presidente.

### *La Familia y el Emprendimiento*

El rol de la familia en la creación y desarrollo sostenido de la empresa ha sido central. Según el Presidente del Bodytech, cuando comenzó su carrera ya tenía un hijo y esa fue una motivación muy grande para él. Hoy

tiene tres hijos y la familia es fundamental, y aunque el tiempo es poco, ellos son la razón para hacer del negocio un proyecto de vida. La familia ha generado un espacio de afecto hacia la empresa, pero es importante mantener un balance empresa-familia. Ahora dedica más tiempo a su familia, pero al principio fue difícil para ésta, porque el tiempo requerido era grande. Para concluir esta reflexión, Nicolás Loaiza afirmó con humor y a propósito de una conversación con el dueño de Tous: “el éxito está en trabajar como un burro”, ser empresario significa trabajar más y desplazar muchas veces otras actividades. Él se define a sí mismo como un emprendedor quién recibió el ejemplo y el empuje de su padre. Cuenta que cuando estaba estudiando el pregrado en la Universidad de los Andes sus compañeros solamente querían trabajar en multinacionales al egresarse. Por el contrario, él soñaba con tener sus propios negocios y convertirse en líder. “*Esto es algo que poco a poco ha ido cambiando, hoy en día muchos jóvenes profesionales han comprendido que emprender es importante para ellos y para el país, y brinda enormes satisfacciones hacia el futuro*”, indica el Presidente del Bodytech (“Portafolio,” 2011).

Para poder emprender es necesario lanzarse y asumir el riesgo. A veces el conocimiento hace que se exagere el temor al riesgo, por esto, se debe combinar el empuje con la formación académica. Es necesario tener experiencia laboral para saber cómo es el mundo real. Es fundamental ser valiente y lanzarse. El que no tiene la formación debe estudiar porque la falta de conocimiento hace que haya problemas con la estrategia. En Bodytech hay estrategia y ejecución con resultados, esa es la diferencia.

Porque practica esta filosofía, Nicolás Loaiza indica que su profesión es “emprendedor”. Ha incursionado en

otros negocios y ahora el Fondo le ha permitido invertir en nuevos emprendimientos, pero no como Presidente del Bodytech sino como empresario independiente. Entre estos están los servicios de estética, belleza y tecnología, inmobiliarias, bares, entre otros: “... Nosotros vamos a recoger muchos frutos del emprendimiento, ahora todos quieren hacerlo y las Universidades deben comprender y apoyar a los empresarios del futuro, para que desarrollen las habilidades requeridas...”.

#### *Aportes al País y Responsabilidad Social*

Existen diferentes aportes del Bodytech al país y a su economía. En primer lugar, y en relación con el sector económico en el que está ubicado el negocio, se ha generado un mercado de fitness, el cual aun cuando es pequeño en relación con el mercado de Europa y de Estados Unidos, representa un potencial de crecimiento importante. Este mercado potencial a diferencia de otros sectores, tiene relación con la salud, el bienestar de la comunidad y finalmente aporta a la meta de lograr una mejor calidad de vida de las personas.

Como organización el Bodytech ubicado en once ciudades y con cuarenta clubes beneficia a los usuarios a través del equipo profesional y de la tecnología en las máquinas de ejercicio, ofrece calidad de vida a sus casi dos mil colaboradores y sus familias. Así mismo, desarrollan diferentes actividades sociales a través de fundaciones, entidades del estado y organizaciones no gubernamentales para promover la actividad física dentro de las comunidades, no con el objetivo de aumentar la rentabilidad, sino como un aporte al cambio cultural respecto del ejercicio. Todo esto se hace respetando los estándares legales en Colombia y en los países en

los cuales se ubica el negocio. La responsabilidad social no debe ser una táctica de mercadeo; tiene que ser un gesto natural de verdadera solidaridad.

#### *El mercadeo del Bodytech*

Como se especificó previamente, existen un conjunto de metas ambiciosas a cinco años. Además de los aspectos organizacionales y de la oferta de servicios, para el logro de estas metas un factor estratégico fundamental para el Bodytech es su definición de segmentos, los cuales pueden o no replicarse en las diferentes latitudes geográficas a las cuales ingrese. En Colombia, la segmentación con que cuenta el Bodytech ha sido un punto central para el logro de las metas de crecimiento y posicionamiento. Los segmentos se relacionan con tres líneas de negocio: a) *Fitness*: este segmento de personas desean verse y sentirse mejor, b) *Wellness*: estos clientes buscan mejorar su salud y bienestar personal y c) *Deportistas*: quieren desempeñarse mejor en sus deportes de base. Adicionalmente, todos los clientes buscan una conexión social, tienen restricciones en su tiempo libre y quieren que el entrenamiento sea entretenido. La oferta de valor está determinada por esta segmentación psicográfica y por una segmentación demográfica que ha permitido la creación de seis planes adaptados a las condiciones socioeconómicas de los clientes en las diferentes localizaciones geográficas. Tanto las metas de crecimiento, como las de posicionamiento se relacionan con un conjunto de supuestos en relación con las oportunidades de negocio y con los supuestos asociados a la competencia.

Pero, ¿Cuál es la competencia real del Bodytech? Su presidente afirma que la principal competencia es el tiempo libre de la gente, dado que no se trata de una compañía centrada en el

competidor sino en el cliente, es de acuerdo con las necesidades de éste que desarrollan los productos. En la esfera regional existen competidores importantes en México, Brasil y Argentina, los cuales poseen entre dieciséis y treinta y ocho puntos de servicio. Esto no es comparable con EEUU donde se cuenta al menos con cuatrocientos clubes mucho más grandes que el Bodytech y en Europa se vive una situación similar, pero a nivel regional no se observa una competencia muy fuerte. Esta gran oportunidad es posible debido a una estructura flexible y profesional para hacer sostenible la oferta. Para el Presidente del Bodytech, se evidencia aquí que el modelo de gestión si hace la diferencia cuando de enfrentar el mercado y la competencia se trata. Insiste en que seguramente van a llegar otras marcas al país, pero la filosofía es enfocarse al cliente más que a la competencia. Esto es lo que hace que las empresas crezcan; estudiar la competencia en su opinión, es limitar el campo de acción. Se toma en cuenta la competencia pero no es el foco central del negocio.

No obstante, al realizar un sondeo de la competencia regional en donde ingresará el Bodytech en los próximos años, se encuentran cadenas como *A! BodyTech* con presencia en Brasil, o *Sportlife* en Chile, que posee ofertas de valor asociadas con el bienestar psicológico de los usuarios y que desarrolla convenios con el gobierno para el logro del *wellness*. Inclusive *Sportlife* posee servicios médico-deportivos relacionados con la rehabilitación. Otro caso interesante es el de *Sport-City* en México, que el último año se ha posicionado alrededor del concepto de "*deportismo*" para hacer referencia al desarrollo de una identidad alrededor del bienestar físico y espiritual, una veneración hacia el deporte. El tamaño de estas cadenas hace prever

que podrían en algún punto representar una competencia real e importante para el Bodytech no solo en sus países de origen sino en el mercado colombiano.

#### *Aspectos Generales del Plan de Mercadeo del Bodytech*

A nivel estratégico, para el 2011, se espera retornar a la imagen de Club Médico Deportivo, en consonancia con los que espera el cliente. El presupuesto anual de mercadeo para el año 2010 fue el 5% de las ventas totales de la empresa. Para esto se cuenta con un Plan de Mercadeo, el cual es el resultado de un proceso de continuo ajuste a través de los años. Generalmente la metodología dependía de quien fuera el Director de Mercadeo, sin tener una forma estándar para hacerlo. A partir del año 2011, la metodología que se quiere implementar tiene que ver con la utilización de diferentes insumos que son fundamentales para desarrollar un plan de mercadeo efectivo. Esto es, la utilización de información del cliente (encuestas, aspectos demográficos, indicadores de servicio, etc.), resultados de gestión de años anteriores, información del entorno, entre otros recursos.

En todos los casos el Plan de Mercadeo es centralizado, de esta manera se define para toda Colombia y se dan los lineamientos para el Perú. Para el 2011 el Plan de Mercadeo se centró en el cliente y no en el producto, en ofrecer valores agregados en correspondencia con lo que espera el cliente, en promover la fidelización y la retención de clientes. Este Plan se difunde a través de reuniones con los directores de cada sede, sin que exista un plan de divulgación formal. Las metas establecidas son planteadas con respecto a la retención de clientes, en donde se espera llegar al 70%, y en cuanto a penetración se espera pasar del 3% al 5%.

En cuanto al mix de mercadeo, las políticas de precio para el 2011 pretenden eliminar las promociones y los descuentos, esto con el objetivo de retornar al estatus aspiracional que tenía la marca en años anteriores. Esto se ha detectado por las encuestas realizadas entre clientes, en donde se ha evidenciado como la marca se ha alejado un poco de una imagen de mayor estatus y aspiración. La política de descuentos se va a suplir con una política de precios diferenciales de acuerdo al tiempo que se pague de suscripción, de esta manera se espera aumentar los niveles de retención y fidelización del cliente. En relación con las políticas de comunicación e impulso, existen dos actividades generales: las relaciones públicas y los eventos. Se realizan conciertos, fiestas temáticas, etc.; con estos eventos se pretende dar a conocer los diferentes servicios que posee el gimnasio. A nivel de medios se trabajará Free Press en revistas especializadas dirigidas al target definido, con el fin de captar nuevos clientes. Para llegar a los clientes potenciales en la zona de influencia de las sedes (1.5 KM) y con el fin de fidelizar a los actuales, se tienen eventos dentro de las sedes. Esta es la misma zona de influencia que determina la gestión comercial en cada una de las sedes.

En cuanto a las alianzas estratégicas, el Bodytech tiene algunas y dado que la marca es potente, los socios estratégicos deben poseer marcas que simbolicen lo mismo para nuestros clientes y que estén alineadas alrededor de la idea de salud y bienestar. Por esta necesidad de alineación y estrategia corporativa integrada es que las funciones de mercadeo y ventas no están completamente diferenciadas en los puntos. En muchas ocasiones las mismas personas que se encargan de la parte comercial, también

materializan en el día a día el Plan de Mercadeo, aunque hay casos en los cuales son personas diferentes y se procura entonces conformar equipos polifuncionales. El Bodytech posee alianzas estratégicas, como por ejemplo la que tiene actualmente con Adidas, donde se está trabajando en una clase grupal bajo la metodología y técnica Adidas. Así los entrenadores del Bodytech se van a capacitar con entrenadores Adidas y a replicar los cursos.

#### *Características del Mercado Potencial*

De forma general, los hábitos de deporte no son muy fuertes en Colombia. Nicolás Loaiza, presidente del Bodytech, estima que apenas alcanza el 1% en la población total del país. Esta estimación parece ser inferior al analizarse los datos del TGI 2010, un estudio con cinco mil cuarenta y cuatro encuestas realizadas en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira, las seis principales ciudades de Colombia y que por sus características de muestreo garantiza una extrapolación a la población urbana de estas ciudades (INITIATIVE MEDIA - Colombia, 2011). De acuerdo con el TGI, apenas un 4% de las personas asisten al gimnasio, por lo menos una vez al mes. Sólo un 2% va al menos una vez por semana.

En cuanto al deporte en general, el panorama tampoco es alentador. Aparte de ir a un gimnasio, la práctica deportiva más realizada es el fútbol, aunque también apenas por un 4% de la población. En cuanto a quiénes son los que más lo practican, las proporciones son similares por género, con 48% de hombres y un 52% de mujeres. En cuanto a la edad, la tabla 1 presenta la distribución de porcentajes por edad dentro de quienes van a gimnasio por lo menos una vez al mes:

*Tabla 1.*

#### *Distribución de porcentajes por edad*

Edad	Porcentaje
12 - 19 años	26%
20 - 24 años	22%
25 - 34 años	19%
35 - 39 años	11%
40 - 44 años	6%
45 - 49 años	2%
50 - 54 años	2%
55 - 64 años	8%
65 - 69 años	4%

Como se observa en la Tabla 1, a menor rango de edad, mayor porcentaje de asistencia al gimnasio. También es importante ver el nivel educativo de las personas que asisten a gimnasio, como nos muestra la Tabla 2.

*Tabla 2.*

#### *Nivel educativo personas que asisten a gimnasio*

Nivel educativo	Porcentaje
Doctorado/Maestría/Posgrado	3%
Universidad Completa	18%
Universidad Incompleta	15%
Técnico Completo	12%
Técnico Incompleto	6%
Bachillerato Completo	22%
Bachillerato Incompleto	18%
Primaria Completa	2%
Primaria Incompleta	2%
No estudió	2%
Otro	-
NS/NC	0%

Aquí vemos que los bachilleres y universitarios son la población que más acude a gimnasios. Además, un 45% de quienes van a gimnasio son

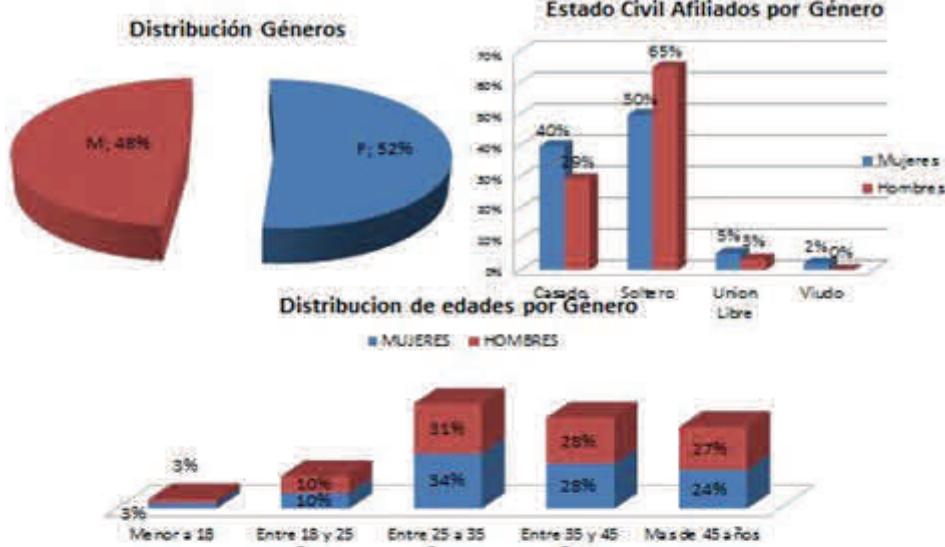
desempleados y un 63% solteros.

#### *Los Usuarios del Bodytech*

Los estudios realizados al interior del Bodytech muestran unas tendencias similares. En el año 2010, la población se distribuía entre un 48% de mujeres principalmente entre los veinticinco y cuarenta y cinco años y un 52% de hombres cuyas edades también se encontraban en ese mismo rango. Un alto porcentaje de usuarios eran solteros y solteras (50% y 65% de personas respectivamente). Los menores de veinticinco años representaban solamente el 13% de los usuarios y el porcentaje de personas de más de cuarenta y cinco años era de un 25%. La mayoría de afiliados no tenía hijos, solo el 32% los poseía y realizaban ocupaciones diversas, pero el principal segmento correspondía a empleados (45%) y a estudiantes (26%). Solo el 10% de los usuarios eran amas de casa (ver Gráfica 2 y 3).

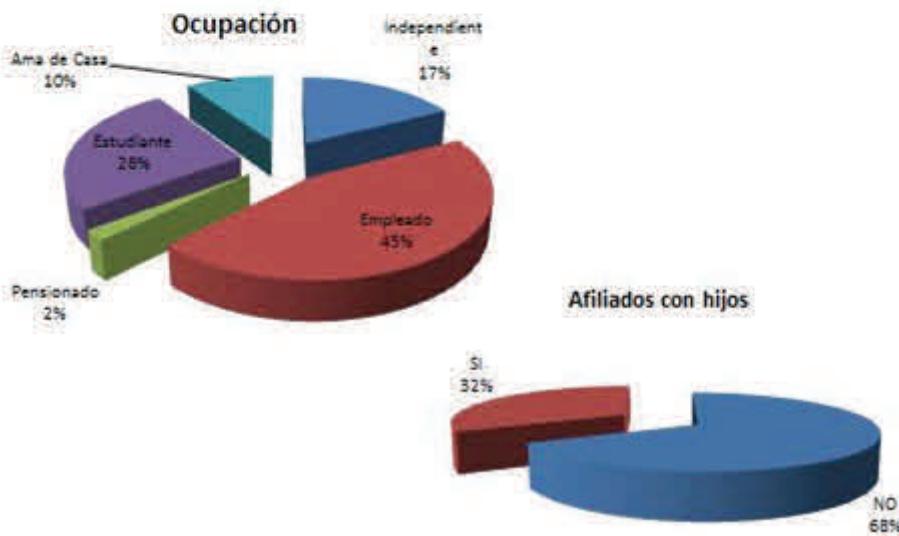
Cuando se les preguntó a los afiliados las razones por las cuales se habían inscrito al Bodytech reportaron en primera instancia que lo hacían por salud (66%) y la otra razón principal fue por belleza (30%). Los usuarios jerarquizaron sus prioridades de uso de servicios de la siguiente manera: 1) Pesas, 2) Zonas Húmedas, 3) Clases Grupales, 4) Indoor y 5) Máquinas cardiovasculares. La principal fuente de referencia fueron los amigos (42%) y en segundo lugar la fachada (27%). Las demás fuentes como prensa, internet, volantes, televisión y radio, entre otros, cada una ocupa un porcentaje muy bajo que va desde el 2% al 3%. Los convenios empresariales solo corresponden al 6% de referenciación.

Gráfica 2. Perfil General de Género, Estado Civil y Edades de los Usuarios.



Fuente: Estudio Desarrollado por el Bodytech en el año 2010.

Gráfica 3. Perfil general de ocupación y familia de los Usuarios.



Fuente: Estudio Desarrollado por el Bodytech en el año 2010.

El perfil de afiliados en las diferentes ciudades es muy similar, no obstante, existen algunas características especiales de los segmentos de usuarios por ciudad. Así por ejemplo, en Cali se observa un porcentaje de hombres mayor (55%); el 53% de los usuarios se inscriben por belleza y solo el 43% lo hacen por salud; la televisión es la tercera fuente de información para inscribirse (10%) y los convenios empresariales es la cuarta fuente con un 9%. En Medellín

el 92% de los usuarios no tienen hijos, el 24% son independientes y el 36% no tiene ocupación. Solo el 21% de personas son empleados. Como en Cali, una buena parte de usuarios se inscriben al Bodytech por belleza (43%) y los convenios empresariales son fuente de conocimiento en un 13% de usuarios. En Bogotá el segmento de usuarios que son independientes es mayor que el promedio general (35%) y los convenios como en Medellín son fuente de información

en un 13% de afiliados (Estudio de Perfiles de Afiliados, BODYTECH, 2010).

De acuerdo con el tipo de plan al que están inscritos los afiliados, se encuentra que en el Plan *Platino*, el 45% de las personas son empleados y el 68% no tiene hijos, su perfil corresponde de manera cercana al perfil general. En el Plan *One* se observa una mayor cantidad de mujeres que de hombres (55% y 45% respectivamente) y el 69% reporta que se inscribió por salud. En el Plan *Premium* también hay más mujeres que hombres (57%) y en un 69% los motivos de salud son la razón por la cual se inscribieron. En los demás planes se comparten características con el Plan *Premium*, pero en estos la fachada resulta más importante que en los anteriores como fuente de conocimiento del Bodytech. Se evidencia otra vez una proporción parecida entre hombres y mujeres, así como una disminución del segmento de estudiantes, y aumentando el porcentaje de personas que tienen hijos.

En cuanto a los usuarios que han desertado o están inactivos, a Noviembre de 2010 se encuentra que entre el 80% y 90% de las personas asocia el nombre del Bodytech primero con ejercicio y después con un gimnasio, la salud, el deporte y el cuerpo aparece en lugares secundarios. Reportan haber ingresado al Bodytech por salud principalmente, en lugar secundario aparece las instalaciones, el bajar de peso y el hacer ejercicio. Las dos razones principales por las cuales abandonaron el club fue por disponibilidad de tiempo (40%) y por dinero (31%). De los usuarios inactivos el 34% posee hijos que normalmente estudiaban mientras asistían al gimnasio. El 36% tiene hijos de cero a dos años, mientras que un 40% tienen hijos mayores de doce

años. Estos usuarios practican deporte, principalmente natación, baloncesto y fútbol, aunque una buena parte reportan también caminar con la pareja. Solo el 29% de usuarios inactivos asistían al Bodytech con algún miembro de su familia, el 60% entrenaba solo. La calificación del servicio por parte de los usuarios se encuentra en el rango de ocho a diez, aunque existe un porcentaje cercano al 20% de personas que lo califican como bajo. El 99% de las personas expresan que si regresarían al Bodytech, recomendarían a otras personas el lugar y al 93% les pareció haber vivido una buena experiencia allí. Al 78 les gustaría recibir promociones para poder volver (Bodytech, 2011).

## CONCLUSIÓN

Bodytech es una empresa líder en Colombia, fruto del emprendimiento, profesionalismo y esfuerzo de sus socios fundadores, los socios accionistas y su Junta Directiva. Su presencia ha cambiado el panorama de la actividad física en el país y en corto tiempo se ha convertido en un competidor del escenario regional en Latinoamérica, siendo un ejemplo a seguir por parte de futuros emprendedores. A pesar de ello, y como toda empresa que deseé competir en un escenario global, enfrenta una serie de retos y riesgos que pondrán a prueba su modelo de gestión, su marketing estratégico y la habilidad de sus líderes para adaptarse a las nuevas condiciones que impone un mundo cada vez más multicultural y complejo.

## REFERENCIAS

- Berdugo, E. (2008) Historia Empresarial Colombiana Bodytech. *Revista Escuela administración de Negocios, Universidad EAN*, 69 (enero-abril), 155-167.

Bodytech (2011). Página Oficial de la Empresa Bodytech. Extraido de: <http://www.bodytech.com.co>.

Estudio de Perfiles de Afiliados - BODYTECH (2011) Información suministrada por la Dirección de Mercadeo.

Estudio de Usuarios Inactivos. BODYTECH (2011) Datos suministrados por la Dirección de Mercadeo.

Foro Latinoamericano de Clubes y Gimnasios: Expectativas y Desafíos 2009 (2009). San Francisco, CA: IHRSA.

Isidro, F., Heredia, J., Pinsach, P. & Costa, M. (2005) Manual del Entrenador. Madrid. Editorial Paidotribo. Consultado en: <http://www.paidotribo.com/pdfs/864/864.i.pdf>

Portafolio (2011). Los sueños y el polo a tierra: Bodytech. *Portafolio.co*. Extraído de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4129047>

### \* Artículo de reflexión

**Recibido:** Abril 2 de 2012

**Aceptado:** Abril 13 de 2012

---

### \*\*Billy Crissien Castillo

**Cargo:** Profesor Asociado

**Universidad:** Universidad EAN

**Email:** bcrissien@ean.edu.co

*Administrador de Empresas Universidad EAN, Master en Gestión de Organizaciones E Instalaciones Deportivas Universidad Politécnica de Madrid, Investigador y Docente en el campo de la gerencia deportiva, Fundador de Body systems Colombia (Distribuidor de Les Mills y TRX para Colombia, Ecuador y Perú), Fundador y Gerente de Groupfitness SAS, operador de los gimnasios Gym House.*

Radiografía del Mercado Latinoamericano (2008) IHRSA. Fuente: Estudio Wellbeing TNS Gallup (Septiembre 2007) desarrollado en Argentina, Brasil, México, Guatemala y Chile.

TGI - Sector Gimnasios y Clubes Deportivos (2011). Cortesía de la empresa INITIATIVE - MEDIABRANDS.

UNESCO (2006) Educar con el deporte. Documento preparado para la 45<sup>a</sup> semana (17-23/07/2006) del 60<sup>o</sup> aniversario de la UNESCO. Tomado de: [http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi45\\_educationssport\\_es.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi45_educationssport_es.pdf)

---

### \*\*\*Marithza Sandoval Escobar

**Cargo:** Directora Maestría en Psicología del Consumidor

**Universidad:** Universidad Konrad Lorenz

**Email:** maritza.sandoval@gmail.com

*Psicóloga Especialista en Psicología del Consumidor, Magíster en Psicología de la Universidad Nacional de Colombia, PhD en Educación. Investigadora y Docente en el campo de la Psicología del Consumidor. Asesora en temas de consumidor y marketing para diversas organizaciones colombianas e internacionales. Autora de diferentes publicaciones en revistas indexadas y medios de difusión, sobre temáticas asociadas con el sector deportivo, el consumo de medios de comunicación, el desarrollo sustentable, la elección y preferencias del consumidor, estilos de vida de diferentes poblaciones de consumidores y los comportamientos de adherencia, entre otras temáticas.*

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES LATINOAMERICANOS: COMPARACIÓN ENTRE CHILE Y COLOMBIA\*

Rodrigo A. Zarate & Sergio Matviuk

### RESUMEN

La inteligencia emocional cada vez está tomando más relevancia en los contextos empresariales, y lo poco se ha estudiado acerca de la misma, se ha realizado en Estados Unidos, Europa y Asia. El presente estudio parte del concepto de inteligencia emocional como la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones (Salovey & Mayer, 1990; Law, Wong & Song, 2004; Mayer et al., 2000; Wong, Wong & Law, 2007).

Esta investigación aplica el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) y en total se obtuvo una muestra de 439 participantes dividida en dos países, Colombia con 339 participantes y Chile con 100 participantes. El instrumento de Wong y Law (2002) ha sido probado y validado por varios autores en varios estudios y como resultado de esta validez, puede ser usado en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional (Aslan & Erkus, 2008).

Los resultados sugieren que aunque las fortalezas y debilidades en cuanto a inteligencia emocional son similares para los dos países, aún así existen diferencias marcadas entre los dos. Adicionalmente, los resultados sugieren que al interior de cada país las diferencias de género son notorias y significativas.

Palabras claves: *Inteligencia Emocional, Chile, Colombia*

### ABSTRACT

The concept of emotional intelligence as the ability of people to deal with

emotions (Salovey & Mayer, 1990; Law, Wong & Song, 2004; Mayer et al., 2000; Wong, Wong & Law, 2007) is gaining recognition in the business environment. A few studies have been done in the United States, Europe and Asia to investigate this issue. The present study used the instrument developed by Wong and Law (2002) which has been used and approved by various authors. As a result of the validation of the instrument, it can be used in the areas of leadership, management, and organizational behavior (Aslan & Erkus, 2008). According to the results of this study, even though the strengths and weaknesses of emotional intelligence for Chile and Colombia are very similar, there are still some differences which should be acknowledged. The results suggest significant gender differences within each country, as well.

Keywords: *Emotional Intelligence, Chile, Colombia*

La inteligencia emocional (IE) cada día toma más relevancia para las organizaciones debido a los estudios realizados en el tema. Goleman (1995) y Cooper y Sawaf (1997), son los primeros autores en asegurar que la IE es tan o más importante que el IQ en la vida profesional y personal. Por otro lado, Anand y UdayaSuritan (2010) aseguran que la IE empodera a los gerentes con la habilidad de intuir lo que sus colaboradores necesitan y quieren, y les ayuda a desarrollar estrategias para suplir estos deseos y necesidades. También, Wong, Wong

y Law (2008) citan que la IE ha sido propuesta como un importante constructo para la gerencia de Recursos Humanos.

El objetivo de la presente investigación es hacer la medición de la IE, utilizando el instrumento de Wong y Law (2002), de los líderes chilenos y colombianos para luego compararla, analizar los resultados y hacer recomendaciones útiles para las organizaciones de estos dos países.

Para la realización de estas investigaciones, se utilizó el instrumento de Wong y Law (2002) que identifica cuatro áreas de la IE que son: valoración y expresión de las emociones propias, valoración y reconocimiento de las emociones de los otros, regulación de las propias emociones y uso de las emociones para facilitar el desempeño. Se determinó la muestra estableciendo previamente las características de los líderes a encuestar.

Los resultados muestran que la valoración de la IE de los líderes chilenos sobrepasa a la valoración de la IE de los líderes colombianos. Adicionalmente, las áreas de fortaleza y de debilidad son las mismas para los dos países y que existe espacio para mejorar las cuatro áreas en los dos países, por lo que se propone que las organizaciones tanto chilenas como colombianas deben crear programas de mejoramiento de la IE de sus colaboradores.

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término inteligencia emocional es una paradoja ya que las emociones

son subjetivas y la inteligencia es objetiva (Chopra y Kanji, 2010). Por lo que para definir claramente el término, se debe empezar por definir cada concepto por separado.

La palabra inteligencia viene del latín *intellegere* que significa entender (Chopra y Kanji, 2010). La literatura presenta diferentes definiciones de inteligencia, pero sin embargo la de Gottfredson en 1997 es la más popular y la cual utilizan más los autores. Zárate y Matviuk (2010) citando a Gottfredson (1997) mencionan que la inteligencia es “una habilidad mental que, además de otras cosas, involucra la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar abstractamente, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia; no es solamente aprender de los libros, ni una habilidad académica más, sino que refleja una habilidad más profunda para comprender nuestro entorno.”

En cuanto a las emociones, Goleman (1995) menciona que “La raíz de la palabra *emoción* es *motere*, el verbo latino ‘mover’ además del prefijo ‘e’ que implica ‘alejarse’, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia de actuar”. Mientras que Chopra y Kanji (2010) definen emoción como un estado mental y sicológico con una amplia variedad de sentimientos, pensamientos y comportamientos.

Zárate y Matviuk (2010) mencionan que “en la actualidad el consenso en la definición de emociones lo resumen muy bien Mayer, Roberts y Barsade en 2008 quienes definen emociones como respuestas coordinadas a cambios en el entorno que involucran recordar experiencias subjetivas específicas, activar conocimientos relevantes, coordinar estados corporales para preparación ante ciertas reacciones y la valoración del proceso de los cambios de las

situaciones (Vigoda-Gadot y Meisler, 2010)”.

En 1990 Salovey y Mayer fueron los primeros en definir inteligencia emocional (Aslan y Erkus, 2008). Para Salovey y Mayer (1990) las emociones son “[respuestas organizadas que cruzan los límites de muchos subsistemas sicológicos, incluidos los sistemas fisiológicos, cognitivos, motivacionales y experimentales]” (1990, p. 186). De acuerdo a Goleman (1995), “todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.”

En 1983 Howard Gardner propone el concepto de inteligencias múltiples (Gardner, 1983), el cual define que existen siete tipos de inteligencias (Gardner, 2005). Estas inteligencias contienen dos tipos, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal que están ligadas a la inteligencia social propuesta por Thorndike.

Solovey y Mayer (1990, p. 189) mencionan que la inteligencia emocional se deriva de la inteligencia social y la definen como “[la habilidad de monitorear los sentimientos y emociones propias y de los demás, distinguir y clasificarlas y usar esta información para guiar nuestros pensamientos y acciones]”. La inteligencia emocional es tan o más importante que el coeficiente intelectual en la vida de negocios y en la carrera profesional (Erkus, 2008)

Zárate y Matviuk (2010) menciona que “la Inteligencia Emocional se ha relacionado con el desempeño personal y profesional de los individuos, tanto que Anand y UdayaSuritan (2010) mencionan que la Inteligencia Emocional empodera a los gerentes con la habilidad de intuir lo que los demás necesitan y quieren y desarrollar estrategias para suplir

dichas necesidades y deseos.” Adicionalmente, Zárate y Matviuk (2010) citando a Wong, Wong y Law (2008) mencionan que “la Inteligencia Emocional ha sido propuesta como un importante y potencial constructo para la gerencia de Recursos Humanos, y también mencionan que en los años recientes la relación entre Inteligencia Emocional y desempeño ha sido más evidente en estudios en la China”.

La relación entre inteligencia emocional y el desempeño laboral aún no ha sido estudiado a profundidad en América Latina, es por esto que el presente estudio representa una gran oportunidad para la región.

## METODOLOGÍA

De acuerdo a Wong, Wong y Law (2007), existe un consenso general en que la Inteligencia Emocional es la habilidad de los individuos de lidar con las emociones y que incluye las siguientes cuatro áreas:

1. Valoración y expresión de las emociones propias: Esta primera área se refiere a la habilidad de las personas de entender y expresar sus propias emociones, quienes logran hacer esto antes que la mayoría de las personas es porque tienen una gran habilidad en ésta área.
2. Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros: Esta área se refiere a la habilidad de valorar y entender las emociones de los demás. Se trata de esa sensibilidad de poder percibir los sentimientos y emociones de los que están alrededor.
3. Regulación de las propias emociones: Esta área se refiere a la habilidad de regular sus propias emociones. Aquellos que poseen una gran habilidad en esta área, se recuperan más fácilmente de los momentos emocionales difíciles y

también de la angustia.

4. Uso de las emociones para facilitar el desempeño: Esta última área de la inteligencia emocional hace referencia a la habilidad que tienen las personas de usar sus emociones para motivarse a sí mismas. Aquellos que poseen una gran habilidad en esta área son personas que mantienen siempre emociones positivas y por ende su desempeño es excepcional tanto en lo laboral como en lo personal.

### INSTRUMENTO UTILIZADO

El instrumento desarrollado por Wong y Law contiene 16 preguntas que se dividen en cuatro preguntas por cada una de las áreas de la inteligencia emocional. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 7 puntos respondiendo si desacuerda firmemente (1) hasta acuerda firmemente (7) con el argumento planteado en la pregunta.

De acuerdo a Zárate y Matviuk (2010), el instrumento “ha sido validado por diferentes autores entre los cuales se encuentran Aslan y Erkus (2008)”.

Aslan y Erkus (2008) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach es de 0,89 lo cual demuestra que es un instrumento válido y confiable pues supera el valor de 0,7, mínimo recomendado por Nunnaly (1978).

La fiabilidad, composición y facilidad de uso del documento permite que sea usado en las áreas de gerencia, liderazgo y comportamiento organizacional (Zárate y Matviuk, 2010; Aslan y Erkus, 2008).

### OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO

El objetivo principal de la presente investigación es hacer una medición y comparación de la inteligencia emocional de directivos de empresas

de Chile y de Colombia basada en las cuatro (4) áreas determinadas por Salovey y Mayer (1990), utilizando la escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (2002).

Adicionalmente, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Determinar si existen diferencias de género en la inteligencia emocional de los empleados de Chile y de Colombia.
- Comparar y establecer si la edad, el nivel educativo, el número de empleados a cargo, o la experiencia

en el manejo de personal influyen o tienen alguna relación con inteligencia emocional de los empleados tanto de Chile como de Colombia.

### METODOLOGÍA PARA SELECCIONAR LA MUESTRA

Se determinó que la muestra del presente estudio debía poseer las siguientes características:

- Estar compuesta de hombres y mujeres.
- Para la muestra de Colombia, todos los participantes deben estar

*Tabla 1. Descripción demográfica de la muestra*

Variable de control	Colombia		Chile		
	N	%	N	%	
EDAD	20 años o menos	1	0,29%	0	0,00%
	21 – 25 años	46	13,57%	8	8,00%
	26 – 35 años	201	59,29%	49	49,00%
	36 – 45 años	68	20,06%	35	35,00%
	46 – 60 años	23	6,78%	8	8,00%
	61 años o más	0	0,00%	0	0,00%
GÉNERO	Masculino	165	48,67%	53	53,00%
	Femenino	174	51,33%	47	47,00%
EDUCACION	Secundario Completo	4	1,18%	0	0,00%
	Universitario Incompleto	40	11,80%	19	19,00%
	Universitario Completo	198	58,41%	58	58,00%
	Posgrado	97	28,61%	23	23,00%
TCARGOACTUAL – <i>Tiempo en el cargo actual</i>	Dos años o menos	139	41,00%	31	31,00%
	Entre dos años y cinco años	118	34,81%	43	43,00%
	Entre cinco y diez años	48	14,16%	17	17,00%
	Más de diez años	34	10,03%	9	9,00%
EMPLDIRECTOS – <i>Empleados a cargo</i>	0	95	28,02%	0	0,00%
	1 a 2	119	35,10%	44	44,00%
	3 a 10	84	24,78%	39	39,00%
	10 a 20	22	6,49%	10	10,00%
	Más de 20	19	5,60%	7	7,00%
EXPMANPERS – <i>Experiencia en manejo de personal</i>	Menos de 1 año	83	24,48%	0	0,00%
	De 1 a 3 años	143	42,18%	53	53,00%
	De 4 a 7 años	60	17,70%	30	30,00%
	Más de 8 años	53	15,63%	17	17,00%

*Fuente: Elaboración propia*

# REGENT UNIVERSITY

Perfeccione  
su llamado y  
profesión

Solicitar Información



Cindy Arocho, Estudiante M.Div.

vinculados a una empresa y trabajar en Colombia.

- Para la muestra de Chile, todos los participantes deben estar vinculados a una empresa y trabajar en Chile.

El muestreo se realizó de manera probabilística y no probabilística. Es decir, que en cada país se tomaron muestras asistiendo a organizaciones determinadas no probabilísticamente pero la muestra, o los participantes si se escogieron probabilísticamente que reunieran los requisitos mencionados anteriormente.

## ANÁLISIS DE DATOS

La información recogida se analizó utilizando el programa SPSS versión 19 en español. El estudio comienza con la realización de un estudio general que incluyó el alfa de Cronbach y posteriormente se realizaron análisis independientes relacionando cada variable de control con las cuatro áreas de la inteligencia emocional para cada país y una vez obtenidos los resultados, se realizaron las comparaciones pertinentes.

Se realizaron un total de 439 encuestas de las cuales 339 se realizaron en Colombia y 100 en Chile. Todos los

participantes cumplen con los requisitos expuestos para obtener la muestra.

La tabla 1 muestra los resultados para cada país discriminados por variable de control. La tabla corrobora que para cada una de las preguntas, 439 personas contestaron de las cuales 339 contestaron en Colombia y 100 en Chile. En cuanto a género, en Colombia

el 48,67% de la muestra son Hombres y el 51,33% son mujeres, mientras que en Chile, la proporción fue lo contrario, el 53% hombres y el 47% mujeres. En cuanto a la edad de los participantes la relación porcentual entre Chile y Colombia fue muy similar, los mayores porcentajes están en los participantes que tienen entre 26 y 45 años, en ninguno de los dos países se encuestaron personas mayores de 61 años y en Colombia sólo se encuestó a una persona menor de 20 años y ningún participante de Chile tiene menos de 20 años de edad.

La misma proporción porcentual se mantiene para los dos países en cuanto a la educación de los participantes, en Colombia el 58,41% y en Chile el 58% de los participantes tienen nivel de Universitario completo que es donde se encuentra el mayor porcentaje de participantes, seguido por los participantes que tienen posgrado, los cuales en Colombia son el 28,61% y en Chile el 23%. Algo diferente en esta variable es que en Colombia el 1,18% de los participantes tienen nivel secundario incompleto, mientras que ninguno de los participantes de Chile se encuentra en este nivel de educación.

Por último, y de acuerdo a la tabla 1,

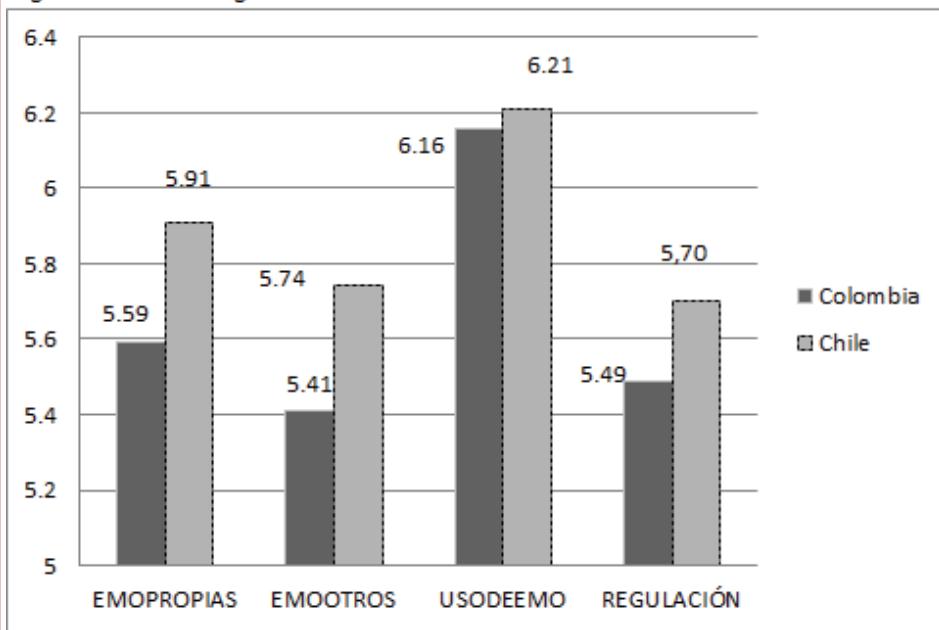
las diferencias porcentuales son similares en las otras variables, sin embargo en la variable de empleados directos a cargo, en Colombia el 28,02% de los participantes no tienen personal directo a cargo mientras que en Chile, todos los participantes tienen personal directo a cargo, es decir que el porcentaje para esta variable en Chile es 0%.

Para verificar la fiabilidad del instrumento, se analizó la consistencia interna de las 16 preguntas agrupadas por cada área de la inteligencia emocional y se obtuvo un valor del alfa de Cronbach de 0,736 para el instrumento en general el cual supera el valor de 0,7, mínimo recomendado por Nunnally (1978), lo cual indica que los datos obtenidos son confiables.

## RESULTADOS

En la figura 1 se aprecian los resultados generales de la investigación, es decir la comparación general de las cuatro áreas de la inteligencia emocional de las investigaciones realizadas en Chile y en Colombia. En la misma figura, se identifican cada una de las áreas de la inteligencia emocional las cuales están señaladas con la abreviación de su nombre así: Valoración y entendimiento de las emociones propias (EMOPROPIAS), Valoración y entendimiento de las emociones de otros (EMOOTROS), Uso de las emociones (USODEEMO) y Regulación de las emociones (REGULACION).

Los resultados sugieren que los participantes de Chile, en términos generales, tienen un mejor manejo de las cuatro áreas de la inteligencia emocional que los participantes de Colombia. También se puede apreciar que la fortaleza para los dos países es el "uso de las emociones", la cual se refiere a "a la habilidad que tienen las personas de usar sus emociones para motivarse a sí mismas". Esto quiere

**Figura 1. Resultados generales**

Fuente: Elaboración propia

decir que tanto chilenos como colombianos saben hacer uso de sus propias emociones para motivarse y aumentar su desempeño tanto laboral como personal. En esta primera área, la diferencia entre Chile y Colombia es mínima en comparación a la diferencia en las otras áreas.

La segunda área con mejor puntaje para los dos países la obtiene la “valoración de las propias emociones” que se refiere a “la habilidad de las personas de entender y expresar sus propias emociones”. Al obtener ésta área el segundo mejor puntaje, resalta el hecho de que el mayor puntaje fuera para el uso de las emociones y quiere decir que tanto chilenos y colombianos entienden y valoran sus propias emociones. Sin embargo, se observa que los dos países tienen aún espacio para mejorar en esta área.

La siguiente área en orden lo ocupa para los chilenos la “valoración y reconocimiento de las emociones de otros” mientras que para los colombianos ésta área ocupa el último lugar. Esta área se refiere a “la habilidad de valorar y entender las emociones de los demás”. En esta

área es donde la diferencia entre chilenos y colombianos se hace más notoria por su calificación comparada con la diferencia en las otras áreas. Estando ésta área en una de las últimas posiciones junto con la “regulación de las emociones” hace que estas dos áreas sean las áreas a las cuales se les debe prestar más atención y donde el espacio de mejoramiento es el más grande. La regulación de las emociones, hace referencia a “la habilidad de regular sus propias emociones... Aquellos que poseen una gran habilidad en esta área, se recuperan más fácilmente de los momentos emocionales difíciles y también de la angustia”.

Tanto chilenos como colombianos, al trabajar esta última área, tienen la posibilidad de mejorar la forma y rapidez en que se levantan de sus golpes emocionales y a la vez poder recuperarse de sus angustias tanto las producidas por su entorno laboral como del entorno personal.

La tabla 5 muestra de manera detallada los resultados de la inteligencia emocional por país y por cada una de las preguntas variables

de control sugeridas para la investigación. Aunque se aprecia que los resultados generales ya analizados se mantienen, existen algunas diferencias notorias que se explican a continuación.

Aunque por cada una de las variables de control se puede obtener un análisis, en éste documento se analizarán solamente las más relevantes. En la tabla 5 se señalaron las variables y los resultados que presentan alguna variación en comparación con los resultados generales y que denotan significancia para alguno de los dos países o en la comparación entre los mismos.

Aunque la tendencia en el orden de puntaje para las áreas de la inteligencia emocional por país se mantiene, algunas de las variables cambian el orden de las áreas menos fuertes pero dos de las variables reemplazan el área que mayor puntaje obtuvo en los resultados generales por otra que obtuvo menor puntaje. Es el caso de los participantes de Chile que tienen entre 10 y 20 empleados directos a cargo y los que tienen nivel de educación universitario incompleto, quienes califican que su área más fuerte es la “valoración y entendimiento de sus propias emociones”.

Llama la atención los participantes de Colombia que tienen entre 21 y 25 años que califican en segundo lugar la “valoración y reconocimiento de las emociones de los demás”, lo cual requiere más análisis, pero sin embargo pareciera que esa generación está preocupada por los demás.

Por otro lado, los hombres de Colombia califican en segundo lugar la regulación de las emociones por encima de la calificación de las

Tabla 5. Resultados individuales por variable de control

		P	N	%	EMOPROPIAS	EMOOTROS	USODEEMO	REGULACIÓN
EDAD	20 años o menos	CO	1	0,29%	4,75	2,50	6,75	3,25
		CH	0	0,00%	...	...	...	...
	21 – 25 años	CO	46	13,57%	5,58	5,72	6,43	5,64
		CH	8	8,00%	5,81	5,69	6,09	5,34
	26 – 35 años	CO	201	59,29%	5,57	5,40	6,11	5,49
		CH	49	49,00%	5,80	5,72	6,15	5,60
	36 – 45 años	CO	68	20,06%	5,72	5,33	6,28	5,43
		CH	35	35,00%	6,03	5,76	6,29	5,84
	46 – 60 años	CO	23	6,78%	5,48	5,16	5,76	5,40
		CH	8	8,00%	6,13	5,88	6,31	6,06
GENERO	Masculino	CO	165	48,67%	5,49	5,28	6,13	5,52
		CH	53	53,00%	5,93	5,63	6,18	5,73
	Femenino	CO	174	51,33%	5,69	5,53	6,20	5,46
		CH	47	47,00%	5,88	5,87	6,23	5,66
EDUCACION	Secundario Completo	CO	4	1,18%	5,75	5,75	6,58	6,58
		CH	0	0,00%	...	...	...	...
	Universitario Incompleto	CO	40	11,80%	5,85	5,62	6,29	5,71
		CH	19	19,00%	5,95	5,39	5,87	5,53
	Universitario Completo	CO	198	58,41%	5,48	5,40	6,07	5,39
		CH	58	58,00%	5,75	5,70	6,16	5,65
	Posgrado	CO	97	28,61%	5,71	5,31	6,29	5,58
		CH	23	23,00%	6,28	6,13	6,61	5,97
TICARACT – Tiempo en el cargo actual	Dos años o menos	CO	139	41,00%	5,65	5,47	6,21	5,53
		CH	31	31,00%	5,60	5,52	6,03	5,47
	Entre dos años y cinco años	CO	118	34,81%	5,51	5,38	6,18	5,45
		CH	43	43,00%	5,99	5,86	6,20	5,73
	Entre cinco y diez años	CO	48	14,16%	5,70	5,53	6,24	5,61
		CH	17	17,00%	5,99	5,84	6,44	5,90
	Más de diez años	CO	34	10,03%	5,49	5,09	5,82	5,28
		CH	9	9,00%	6,42	5,75	6,42	5,97
EMPLEAD – Empleados a cargo	0	CO	95	28,02%	5,72	5,38	6,17	5,47
		CH	0	0,00%	...	...	...	...
	1 a 2	CO	119	35,10%	5,61	5,48	6,22	5,58
		CH	44	44,00%	5,84	5,53	5,99	5,60
	3 a 10	CO	84	24,78%	5,45	5,39	6,05	5,42
		CH	39	39,00%	5,85	5,97	6,34	5,80
	10 a 20	CO	22	6,49%	5,44	5,15	5,99	5,17
		CH	10	10,00%	6,28	5,60	6,25	6,10
	Más de 20	CO	19	5,60%	5,62	5,43	6,47	5,66
		CH	7	7,00%	6,18	6,00	6,75	5,14
EXPERIEN – Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	CO	143	42,18%	5,52	5,46	6,20	5,51
		CH	53	53,00%	5,85	5,71	6,10	5,67
	De 4 a 7 años	CO	60	17,70%	5,62	5,45	6,15	5,40
		CH	30	30,00%	6,00	5,68	6,39	5,78
	Más de 8 años	CO	53	15,63%	5,53	5,26	6,06	5,44
		CH	17	17,00%	5,91	5,94	6,22	5,63

Fuente: Elaboración propia

mujeres y todavía lejos de la calificación de los chilenos. Pareciera que los hombres colombianos logran regular sus emociones con mayor facilidad que las mujeres. Otro dato interesante, es que los participantes de Chile que tienen posgrado tienen un muy buen puntaje para todas las áreas de la inteligencia emocional, lo que sugiere que a mayor educación, mejor inteligencia emocional.

Por último, el más alto puntaje en el uso de las emociones lo tiene los participantes de Chile que tienen más de 20 empleados directos a cargo. Obtienen 6,75 sobre 7,00. Podría asociarse al hecho de que manejan un gran número de empleados directos y esto a desarrollado en estos participantes el usar más y mejor sus emociones.

## CONCLUSIONES

El presente estudio muestra la relevancia que tiene la inteligencia emocional en el desempeño de cada individuo dentro de la organización. Además contextualiza la misma en los países de Colombia y Chile para los cuales arroja resultados similares pero a la vez diferentes ya que aunque la tendencia es similar, la calificación es diferente.

La inteligencia emocional influye en la salud física y mental de las personas (Goleman, 1995, 1998) y tiene una relación directa con el desempeño laboral, sobretodo en ambientes de alto contenido emocional.

Los resultados demostraron que existe una gran oportunidad de mejoramiento tanto para Chile como para Colombia, aunque ésta brecha es más amplia en Colombia. Para los dos países su fortaleza radica en el uso de las emociones seguido de la valoración y entendimiento de las emociones propias.

En cuanto a las áreas más débiles de los dos países, están se traslanan y

cambian de orden pues mientras que para Chile él área más débil es la regulación de las emociones, para Colombia lo es la valoración y reconocimiento de las emociones de los demás.

En cuanto a las variables de control establecidas, se puede decir que algunas condiciones si afectan la inteligencia emocional. Se pudo observar que la edad, el género, la educación, la experiencia en el manejo de personal y el número de empleados a cargo si afectan la inteligencia emocional en alguna manera.

Los resultados son también relevantes para ambos países y para sus organizaciones, ya que con estos resultados se pueden desarrollar planes de capacitación y mejoramiento en las áreas de la inteligencia emocional. Por otro lado para América Latina es relevante este estudio ya que empieza a demostrar que si existen diferencias culturales.

Este estudio tiene además relevancia puesto que se puede comparar con estudios realizados en otros continentes y verificar las diferencias existentes, como por ejemplo con los estudios realizados por Wong, Wong y Law (2008) en China.

Por último se propone que se realicen estudios similares en todos los países de América Latina y que además al interior de cada país se realicen estudios por sector económico para ver si existe alguna relevancia o incidencia del sector en la inteligencia emocional.

## REFERENCIAS

- Aslan, S. & Erkus, A. (2008). Measurement of emotional intelligence: Validity and reliability studies of two scales. *World Applied Science Journal*, 4 (3): 430-438.
- Anand, R. & UdayaSuriyan, G. (2010) Emotional intelligence and Its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5 (2) 65-76
- Chopra, P. & Kanji, G. (2010) Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21 (10), 971-1004
- Cooper, R. K. & Swaft, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York, NY: Grossett/Putnam
- Erkus, S. A. (2008). Measurement of emotional intelligence: Validity and reliability studies of two scales. *World Applied Science Journal*, 40 (3).
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la Práctica*. Barcelona: España. Paidós.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual?* New York, NY: Bantam.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 483-496.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267-298.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. New York, NY, USA: McGraw Hill.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3): 185-211.
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler G. (2010)

- Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70, 72-86.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- Wong, C. S., Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (1): 43-60.
- Zárate, R. A. & Matviuk, S. (2010) La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista EAN*, 69, 148-165.

\* Artículo de investigación científica

Recibido: Abril 2 de 2012

Aceptado: Abril 27 de 2012

\*\*Rodrigo A. Zárate Torres, DSL

Cargo: Director del Doctorado en Gestión

Universidad: Universidad EAN

Email: razarate@ean.edu.co

Rodrigo Zárate es el Director del Doctorado en Gestión y Profesor Titular en la Facultad de Postgrados de la Universidad EAN. El Dr. Zárate ha trabajado tanto en el sector público como en el sector privado en Colombia y además ha participado y trabajado en algunas organizaciones en los Estados Unidos. El Dr. Zárate también ha sido y es emprendedor y conferencista en temas relacionados al liderazgo. Rodrigo Zárate es Doctor en Liderazgo Estratégico de la Escuela de liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad Regent donde además obtuvo su MBA con énfasis en Mercadeo y Negocios Internacionales.

\*\*\*Sergio Matviuk, Ph.D.

Cargo: Executive Director of Global Affairs

Universidad: Regent University

Email: sergmat@regent.edu

El Dr. Sergio Matviuk es el Director Ejecutivo de Programas en el Exterior de la Universidad Regent. Cuenta con una experiencia de más de 20 años en el campo de la educación donde ha desempeñado cargos administrativos, directivos y catedráticos. Sergio Matviuk obtuvo su Ph D en Liderazgo Organizacional de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad Regent y además es un reconocido conferencista internacional en temas de liderazgo. Ha sido profesor en programas empresariales, de maestría y de doctorado en diferentes universidades.

**REGENT UNIVERSITY**

**¡BIENVENIDOS!**

The REGENT UNIVERSITY CENTER FOR LATINO LEADERSHIP (CLL) exists to help our Latino students in all aspects of their journey at Regent and to make a positive difference in our communities, our nation and our world.

In addition, CLL serves as:

- A resource for all students who are interested in Latino issues, history and/or culture.
- A resource for the recruitment, retention and graduation of Latino students.
- A resource and research center for Latino studies in Christian higher education.
- A resource and research center for the greater community on Latino relevant issues.

We welcome you to learn more about the thriving Latino community at Regent University.

« « [www.regent.edu/cll](http://www.regent.edu/cll) » »

**REGENT UNIVERSITY**  
Liderazgo Cristiano para Transformar el Mundo

Regent University is accredited by the Commission on Colleges of the Southern Association of Colleges and Schools to award associates, baccalaureate, masters, and doctorate degrees. Contact the Commission on Colleges at 1866 Southern Lane, Decatur, Georgia 30033-4097 or call 404.679.4500 for questions about the accreditation of Regent University.  
Regent University admits students without discrimination on the basis of race, color, disability, gender, religion or national or ethnic origin.

## BIOGRAFÍAS DE LOS AUTORES

### Julio César Acosta Prado

Email: [julioc.acosta@uexternado.edu.co](mailto:julioc.acosta@uexternado.edu.co) o  
[julioacostaprado@hotmail.com](mailto:julioacostaprado@hotmail.com)

**Universidad/University:** Universidad Externado de Colombia (Bogotá, Colombia)

**Cargo/Position:** Coordinador de Investigación y Desarrollo. Docente Investigador de la Facultad de Administración de Empresas

Doctor en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente, Coordinador de Investigación y Desarrollo del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Investigador-Colaborador del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE), adscrito a la Universidad Autónoma de Madrid. Sus líneas de investigación se centran en: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional e Innovación.

### Carlos Largacha-Martínez

Email: [clargacha@ean.edu.co](mailto:clargacha@ean.edu.co)

**Universidad/University:** Universidad EAN (Bogotá, Colombia)

**Cargo/Position:** Profesor Titular / Senior Professor

Doctor en Estudios Internacionales y Magister en Sociología de University of Miami (USA), Ingeniero Industrial con énfasis en Gestión de la Universidad de los Andes. Adicionalmente cursó los programas de Alta Gerencia en Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad del Rosario y de Alta Dirección en Science, Technology & Innovation Policy del KSG - Kennedy School of Government de Harvard University. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Visión Mundial Colombia-VMC donde desarrollo proyectos junto a Booz, Allen & Hamilton. Obtuvo el premio Carlos Lleras Restrepo -IFI, MinDesarrollo al mejor Estudio de Factibilidad del país (1992-1995).

### Melissa Sierra Miguéz

Email: [lsierram8668@correo.ean.edu.co](mailto:lsierram8668@correo.ean.edu.co)

**Universidad/University:** Universidad EAN (Bogotá, Colombia.)

**Cargo/Position:** Estudiante/Student

Estudiante de quinto semestre de Administración de Empresas de la Universidad EAN. Coordinadora del semillero de Gerencia Humanista de la Universidad EAN.

### Maria Claudia Vargas Martino

Email: [mcvargasm@unal.edu.co](mailto:mcvargasm@unal.edu.co) o  
[mariaclaudia.vargas@uptc.edu.co](mailto:mariaclaudia.vargas@uptc.edu.co)

**Universidad/University:** Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Boyaca, Colombia) / Colombia Technological and Pedagogical University

**Cargo/Position:** Docente / Teacher

Psicóloga Universidad Nacional de Colombia. Posgrado en Pedagogía. Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tunja - Boyacá). Escuelas de Psicopedagogía y Administración de Empresas (2001 - 2012). Investigadora Grupo CODEL (Competitividad y Desarrollo Local). Línea Cultura empresarial.

### Maria Stella Arenas Gómez

Email: [mastella3@yahoo.es](mailto:mastella3@yahoo.es)

**Universidad/University:** Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Boyaca, Colombia) / Colombia Technological and Pedagogical University

**Cargo/Position:** Docente / Teacher

Lic. Psicología y Pedagogía. Posgrado en Psicología. Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tunja - Boyacá). Escuelas de Psicopedagogía y Administración de Empresas (2001 - 2012). Investigadora Grupo CODEL (Competitividad y Desarrollo Local). Línea Cultura empresarial.

### Billy Crissien Castillo

Email: [bcrissien@ean.edu.co](mailto:bcrissien@ean.edu.co)

**Universidad/University:** Universidad EAN (Bogotá, Colombia)

**Cargo/Position:** Profesor Asociado / Associate Professor

Administrador de Empresas Universidad EAN, Master en Gestión de Organizaciones E Instalaciones Deportivas Universidad Politécnica de Madrid, Investigador y Docente en el campo de la gerencia deportiva, Fundador de Body systems Colombia ( Distribuidor de Les Mills y TRX para Colombia, Ecuador y Perú), Fundador y Gerente de Groupfitness SAS, operador de los gimnasios Gym House.

**Marithza Cecilia Sandoval**

**Email:** maritza.sandoval@gmail.com

**Universidad/University:** Universidad Konrad Lorenz (Bogotá, Colombia)

**Cargo/Position:** Directora Maestría en Psicología del Consumidor / Director, Master's Degree in Consumer Psychology

Psicóloga Especialista en Psicología del Consumidor, Magíster en Psicología de la Universidad Nacional de Colombia, Ph.D. en Educación. Investigadora y Docente en el campo de la Psicología del Consumidor. Asesora en temas de consumidor y marketing para diversas organizaciones colombianas e internacionales. Autora de diferentes publicaciones en revistas indexadas y medios de difusión, sobre temáticas asociadas con el sector deportivo, el consumo de medios de comunicación, el desarrollo sustentable, la elección y preferencias del consumidor, estilos de vida de diferentes poblaciones de consumidores y los comportamientos de adherencia, entre otras temáticas.

**Rodrigo A. Zárate Torres**

**Email:** razarate@ean.edu.co o rodrzar@regent.edu

**Universidad/University:** Universidad EAN (Bogotá, Colombia)

**Cargo/Position:** Director del Doctorado en Gestión y Profesor Titular en la Facultad de Postgrados / Director, Ph.D. in Management and Senior Professor in the Postgraduate Faculty

Dr. Zárate ha trabajado tanto en el sector público como en el sector privado en Colombia y además ha participado y trabajado en algunas organizaciones en los Estados Unidos. El Dr. Zárate también ha sido y es emprendedor y conferencista en temas relacionados al liderazgo. Rodrigo Zárate es Doctor en Liderazgo Estratégico de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad Regent donde además obtuvo su MBA con énfasis en Mercadeo y Negocios Internacionales.

**Sergio Matviuk**

**Email:** sergmat@regent.edu

**Universidad/University:** Regent University (Virginia, USA)

**Cargo/Position:** Director Ejecutivo de Programas en el Exterior / Executive Director of Global Affairs

Cuenta con una experiencia de más de 20 años en el campo de la educación donde ha desempeñado cargos administrativos, directivos y catedráticos. Sergio Matviuk obtuvo su Ph.D. en Liderazgo Organizacional de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad Regent y además es un reconocido conferencista internacional en temas de liderazgo. Ha sido profesor en programas empresariales, de maestría y de doctorado en diferentes universidades.

**REGENT UNIVERSITY**  
**Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo - REAL**  
**INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES**

### **Política editorial**

La Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo – REAL de la Escuela de Liderazgo Global y Emprendimiento de Regent University tiene como objetivo y considera para su publicación trabajos originales e inéditos, ensayos, revisiones bibliográficas, reseñas analíticas de libros, productos de investigaciones científicas o formativas o trabajos de aula de estudiantes, únicamente en español que no hayan sido propuestos en otras revistas académicas y que contengan temas relacionados al liderazgo, emprendimiento, ciencias sociales, económicas, administrativas y financieras. En caso de que el documento haya sido presentado como un documento de trabajo o working paper, la referencia completa debe ser incluida.

Los documentos presentados deben contener en lo posible aportes al avance del conocimiento en las áreas relacionadas en el párrafo anterior y este aporte debe ser coherente con el desarrollo empresarial, ya que la naturaleza de la revista y su público objetivo es el relacionado con estos temas.

**Tipología de los artículos** (Tomado del documento original de COLCIENCIAS: en [www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co))

El Índice Bibliográfico Nacional Publindex cuenta con un comité de expertos que verifican la originalidad y calidad científica de los documentos publicados. Se considera que los documentos publicados corresponden a la siguiente tipología:

1. **Artículo de Investigación científica y tecnológica.** Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
2. **Artículo de reflexión.** Documento que presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
3. **Artículo de revisión.** Documento resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por los menos 50 referencias.

Existen otros tipos de documentos dentro de la tipología que no son considerados para efectos de indexación de una publicación científica, entre ellos tenemos: artículo corto, reporte de caso, revisión de tema, cartas del editor, editorial y traducción.

### **Forma y preparación de manuscritos**

Todas las contribuciones deben considerar lo siguiente:

- ◆ Los trabajos deben presentarse en castellano (español).
- ◆ Los trabajos deben ser contribuciones originales e inéditas, es decir, no haber sido publicados previamente ni estar actualmente bajo revisión para su publicación en otra parte.
- ◆ El título del manuscrito no debe superar las 15 palabras.
- ◆ Las contribuciones deben tener un breve resumen (abstract) debidamente estructurado párrafo (objetivo, métodos, resultados y conclusiones) de no más de 200 palabras e incluir cinco palabras claves con las que se pueda identificar el tema del escrito. Este resumen debe iniciarse indicando si se trata de artículo producto de investigación, reflexión o revisión. El resumen y las palabras claves deben ubicarse inmediatamente después del título. El

resumen y las palabras claves TAMBIEN deben presentarse en inglés, los cuales deben ser colocados inmediatamente después de la versión en castellano.

- ◆ Los trabajos deben ser enviados a través de correo electrónico al Dr. Rodrigo Zárate, Editor, a [real@regent.edu](mailto:real@regent.edu)
- ◆ Debido a que REAL es una publicación arbitrada, toda contribución será sometida a evaluación por pares anónimos; las opiniones y recomendaciones de dichos evaluadores se comunicarán al (los) autor(es), quien(es) deberá(n) atender a las observaciones antes que el trabajo sea publicado.
- ◆ Todos los cuadros o gráficos u otro material gráfico (incluyendo fotografía), deben insertarse directamente en el texto en el lugar donde tal material gráfico debe ir. No se aceptará material gráfico presentado por separado o que requiera procesamiento especial. Todo este material debe presentar la fuente de donde se extrae o quien la elaboró.
- ◆ Las contribuciones deben enviarse en formato Microsoft Word (.doc) en tamaño carta (tamaño "letter" en MS Word) configuradas de tal manera que todos los márgenes tengan 25mm (aprox. 1" en MS Word). Los artículos deben estar escritos con letra Arial tamaño 11 a doble espacio y deben contener entre 2.500 palabras como mínimo y 10.000 palabras como máximo.
- ◆ El estilo de titulación, citas y referencias de las contribuciones debe ser el estipulado en el Manual de la Asociación Psicológica Americana (APA), 6a. Edición. Aquellos que no estén familiarizados con éste estilo pueden leer al respecto en el siguiente enlace: <http://www.apastyle.org/products/4200073.aspx>.
- ◆ Cada contribución debe contener dos archivos:
  1. Uno en el que aparece el título del trabajo, el nombre del/los autor/autores, filiación institucional del/los autor/res, información de contacto del autor que somete el artículo y breve biografía de 100 palabras del/los autor/res.
  2. Otro que contenga la contribución. En éste archivo no debe aparecer en ninguna parte el/los nombre/s del/los autor/res
- ◆ Una vez que un artículo es aceptado para su publicación, el autor(es) debe(n) completar el Formulario de Permiso para Publicar.

### **Normas A.P.A. American Psychological Association**

Todo trabajo de investigación presentado debe utilizar las normas convencionales y éticas y también las normas APA en cuanto a citación y bibliografía. Las normas APA mencionan que todo lo que no sea propio de los investigadores debe ser citado, señalando al autor (o autores) y el año de la obra citada, que debe coincidir exactamente con el documento que aparece en la bibliografía.

En la bibliografía, las citas se presentan en orden alfabético de acuerdo al apellido de los autores. Cuando un autor tiene más de un documento, se cita cronológicamente empezando por el documento más antiguo.

Cuando se cita un documento de un autor, y luego el mismo autor aparece en otra obra con más autores, se cita primero el documento donde el autor está solo y luego el que comparte con otros autores.

Ejemplo:

Primero Smith, S. (1997) y luego Smith, S. & Ravan, J. (1995).

Cada una de las citas bibliográficas tiene una disposición diferente dependiendo si el documento citado es artículo, libro, capítulo de libro, artículo de revista no científica, ponencia, etc. por lo que es aconsejable ir a las normas APA para citar correctamente.

### **Proceso de arbitraje y forma de evaluación de los artículos**

El único ente que decide acerca de la aceptación de los artículos postulados es el Comité Editorial basado en las políticas establecidas y en los conceptos de evaluación.

El Editor junto con el Comité Editorial revisan, seleccionan y clasifican los artículos que cumplan con los requisitos exigidos y luego asignan los pares evaluadores. Una vez reciben el concepto de los pares evaluadores, el Editor y el

Comité Editorial toman la decisión de aceptarlo y enviarlo al autor para que realice las correcciones sugeridas o de no aceptarlo y comunicarle la decisión al autor. El Editor y el Comité Editorial se reservan el derecho de aceptar o no los artículos postulados.

Todo artículo presentado será evaluado por pares académicos preferiblemente en la modalidad de doble ciego.

Todo artículo o documento presentado, una vez sea aprobado, el autor o los autores del mismo deben presentar debidamente firmado el formato de permiso para publicar el cual contiene además una carta de originalidad.

El proceso de evaluación exige anonimato y especialmente de los pares. Se contará con la participación de pares evaluadores externos.

**Datos exigidos por Publindex, para miembros de los comités, autores y árbitros:**

- ⇒ Nombres y apellidos completos,
- ⇒ país de nacimiento,
- ⇒ fecha de nacimiento,
- ⇒ documento de identidad,
- ⇒ tipo de documento,
- ⇒ vinculación institucional,
- ⇒ formación académica,
- ⇒ e-mail
- ⇒ publicaciones en revistas de los dos últimos años.

**SCHOOL OF GLOBAL LEADERSHIP  
& ENTREPRENEURSHIP**

**Maestrías | Doctorados  
Negocio y Liderazgo**

« [www.regent.edu/global](http://www.regent.edu/global) »





1333 Regent University Drive, Suite #102

Virginia Beach, VA 23464-5048 USA

Teléfono: +1 757 352 4550 | Fax: +1 757 282 7791

Dirección electrónica: glepublications@regent.edu

## SOLICITUD DE PERMISO PARA REIMPRIMIR ARTÍCULO

*Esta solicitud podrá tomar hasta 10 días hábiles para ser procesada.*

Nombres:\*

Apellidos:\*

Correo Electrónico:\*

Teléfono:\*

Dirección de  
Correspondencia:\*

Ciudad y País:\*

Estado/ Departamento:\*

Código Postal:\*

Empresa/Organización:\*

Cargo:\*

Relación con Regent:\*

Nombre de la Revista  
o Publicación:\*

Volumen/Número:\*

Año:\*

Título del Artículo:\*

Autor(es) del Artículo:\*

Metodo de Uso:\*

- Electrónico/Internet Únicamente
- Impreso Únicamente
- Electrónico/Internet e Impreso

Propósito de la Solicitud:

Yo acuerdo pagar la suma de \$100 dólares por el uso comercial (como la distribución en organizaciones con ánimo de lucro incluida la reproducción en la página web de una compañía) u otro uso para ganancia monetaria.

*NOTA: El pago por el/los artículo(s) no es requerido para usos académicos (como el uso en tesis de grado o publicaciones en la página web de una universidad) o cualquier otra organización sin ánimo de lucro.*

