



Liderazgo, cultura y gestión del talento

Una dirección integral en las organizaciones

Diego René Gonzales-Miranda

Jorge Esteban Giraldo Arango

Unidad Académica de Alta Dirección
Departamento de Organización y Gerencia
Escuela de Administración
Universidad EAFIT

Resultados de la investigación

Liderazgo, cultura y gestión del talento

Una dirección integral en las organizaciones

Equipo de investigación

Diego René Gonzales-Miranda, Ph.D.
Profesor-Investigador

Jorge Esteban Giraldo Arango
Profesor-Empresario

Juliana Jaramillo Morales
Jessica Carolina Bragheta Buriticá
Monitoras de investigación

Reseña biográfica de los autores

Diego René Gonzales-Miranda, Ph.D.

Administrador de Empresas, Universidad de Antioquia. Magíster en Administración de Negocios (MBA) y Ph.D. en Administración, Universidad EAFIT, con grado *Summa Cum Laude*. Ph.D. en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana de México, con Medalla al Mérito Universitario. Profesor de tiempo completo, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, donde ejerce como profesor-investigador de la unidad académica de Alta Dirección. Miembro del Comité Técnico de Gestión de Organizaciones del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). Par Académico por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Coordinador de la Red de Estudios Organizacionales Colombiana (REOC). Ha publicado artículos a nivel nacional e internacional sobre temas de Gestión Humana, Organizaciones, Estudios Organizacionales e Identidad Organizacional. Su actividad profesional gira en torno al interés y preocupación académica orientados al estudio de las organizaciones y a los fenómenos que se inscriben en su interior, los cuales busca abordarlos desde una mirada crítica e interdisciplinaria de las ciencias sociales.

Jorge Esteban Giraldo Arango

Profesional en Ingeniería Electrónica, Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Estudios de Alta Dirección, Wharton Business School (USA), IESE (España), CEIBS (China), University of Chicago (Londres), Instituto de Empresa IE (Madrid) e Inaldea Business School (Bogotá). Trabajó para la empresa multinacional Holandesa Philips Electronics durante 25 años; en cargos de Alta Dirección en Holanda, Brasil, Venezuela y Colombia. Durante seis años presidió las actividades de Bimbo de Colombia. Desde 2010 es Director General de la Organización Latinoamérica Centro (nueve países) y miembro del Comité Ejecutivo Global de Grupo Bimbo. Fue Presidente de la Junta Directiva del Grupo Argos y miembro de su Junta Directiva del 2007 al 2015. En la actualidad es miembro de Junta Directiva de las empresas Bimbo, en la región Latinoamérica Centro; Comertex, de Bucaramanga; Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá y Miembro del Consejo Privado de Competitividad de Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

Informe ejecutivo	8
A manera de introducción.....	14
1. Marcos teóricos y conceptuales de referencia.....	18
1.1. Liderazgo.....	18
1.1.1. El enfoque de rasgos.....	21
1.1.2. El enfoque de estilos	21
1.1.3. Enfoque contingente.....	22
1.1.4. El enfoque del Nuevo Liderazgo.....	23
1.1.5. Liderazgo post-carismático y post-transformacional.....	25
1.1.5.1. El liderazgo espiritual.....	26
1.1.5.2. El arte del liderazgo	27
1.2. Cultura organizacional	29
1.2.1. Según el paradigma subyacente	32
1.2.2. Según la concepción de cultura en la organización.....	33
1.2.3. Según el nivel de análisis organizacional	34
1.3. Gestión del talento humano.....	37
2. Aspectos metodológicos.....	43
3. Resultados de la investigación	48
3.1. Liderazgo.....	48
3.1.1. Una aproximación a su conceptualización.....	48
3.1.2. Componentes del liderazgo	50
3.1.2.1. La dimensión cognitiva	51
3.1.2.2. La dimensión afectiva	52
3.1.2.3. La dimensión personal.....	54
3.1.3. Principales retos o dificultades al implementar un modelo de liderazgo... 57	
3.1.3.1. A nivel personal	57
3.1.3.2. Estructura de la organización	59
3.1.3.3. Comunicación.....	61
3.1.4. ¿Qué no hacer al implementar un modelo de liderazgo?	63

3.1.4.1. No universalizar	63
3.1.4.2. No hacer nada	65
3.1.4.3. No realizar algo complejo	65
3.2. Cultura Organizacional	67
3.2.1. Una aproximación a su definición	67
3.2.2. Componentes de la cultura organizacional	69
3.2.2.1. Aspecto personal	70
3.2.2.2. Aspecto profesional	71
3.2.2.3. Aspecto laboral y organizacional	71
3.2.3. Principales retos o dificultades al implementar un modelo de cultura organizacional	72
3.2.4. Qué no hacer al implementar un modelo de cultura organizacional	77
3.3. Gestión del Talento.....	81
3.3.1. Atracción del talento	81
3.3.1.1. Estrategias.....	82
3.3.1.2. Retos y dificultades.....	84
3.3.2. Desarrollo del talento.....	86
3.3.2.1. Estrategias.....	89
3.3.2.2. Dificultades y retos	92
3.3.3. Retención del talento	95
3.3.3.1. Estrategias.....	98
3.3.3.2. Dificultades y retos	101
4. Hacia una dirección integral en las organizaciones	103
5. Agradecimientos	113
6. Referencias	115

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tipos de liderazgo.....	28
Gráfica 2. Niveles de cultura organizacional	37
Gráfica 3. Estadios de la evolución de la gestión humana y sus focos centrales..	40
Gráfica 4. Subsistemas de gestión humana	42
Gráfica 5. Redes conceptuales referidas a los componentes del liderazgo	46
Gráfica 6. Fundamentación y densidad de los códigos referidos a la definición del liderazgo	47
Gráfica 7. Historia personal, profesional y organizacional en el tiempo	55
Gráfica 8. Modelo de desarrollo 70, 20 y 10.....	92
Gráfica 9. Las dimensiones de la persona	105
Gráfica 10. Dimensiones y componentes del liderazgo integral.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas y cargos de los entrevistados 44

Informe ejecutivo

Este texto expone los resultados de la investigación *Liderazgo, Cultura y Gestión del Talento. Una Dirección Integral en las Organizaciones*. En el marco de los programas académicos ofrecidos por la Unidad Académica de Alta Dirección de la Universidad EAFIT (Medellín, Colombia), este trabajo académico se realizó entre 2015 y 2016 con la intención de enriquecer uno de sus programas que lleva la misma denominación. El objetivo propuesto fue analizar los modelos de gestión del talento humano referente a los temas de liderazgo y cultura organizacional, así como los procesos de gestión humana (atracción, formación y retención), en algunas empresas colombianas y multilatinas pertenecientes a diversos sectores económicos, con el fin de conocer la actualidad de la gestión en dichos temas. Para el efecto, se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas a presidentes, vicepresidentes y responsables de alto nivel del área de gestión humana de 15 compañías con sedes en diversas regiones del país.

Los resultados se presentan de forma sintética a partir de las tres temáticas abordadas en el trabajo descrito, con definición de cada una. No se hace tanto énfasis en el *qué-hacer* como en el *qué-no-hacer* al momento de implementarlas en las organizaciones. En tal sentido, los resultados de la investigación se exponen con una forma novedosa de aproximarse a estos contenidos, comúnmente abordados desde un *deber ser*, pero que muchas veces no explicitan los aspectos problemáticos de su implementación.

A continuación se despliegan de forma sucinta los hallazgos principales de la investigación.

1. Liderazgo

- El liderazgo es una capacidad cuyo propósito es servir a los demás. En ese sentido, es un estilo de comportamiento que busca movilizar a los individuos, con una clara connotación social, hacia metas previamente establecidas.
- Dicha habilidad se expresa en la vocación de servicio que tenga el líder, con la cual logre encontrar un balance entre la vida y el trabajo, tenga un pensamiento crítico frente a la realidad y posea un conocimiento que vaya más allá de lo meramente técnico.
- Dado que el liderazgo busca movilizar comportamientos, su conceptualización implica una acción orientada a convencer, dirigir, conducir y construir confianza por medio de la escucha, de darle valor a la conversación y avivar la esperanza.
- La acción del liderazgo tiene como propósito dirigir hacia el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones, así como maximizar los recursos y, como culmen, dignificar el trabajo.
- El liderazgo se puede sintetizar como el medio que permite desarrollar el potencial de las personas. Es decir, toda acción de liderazgo está encaminada

a posibilitar que los individuos se desarrollen de manera profesional y personal al interior de las organizaciones.

- El liderazgo está compuesto por tres dimensiones: la relacional afectiva, la cognitiva y la referida al ámbito individual. La primera posibilita un buen clima laboral y congrega intenciones y deseos de los miembros. Las relaciones intersubjetivas son, ante todo, las que se construyen por medio de lazos afectivos. Por su parte, la legitimidad de la dirección de la empresa se logra por medio de la segunda dimensión. La tercera está relacionada con el plan personal del individuo, inserto en el mundo del trabajo y mediado por la organización.
- Las principales dificultades que se presentan al momento de implementar un modelo de liderazgo se clasifican en tres aspectos: lo personal, la estructura de la organización y la comunicación.
- En cuanto a lo personal, los principales problemas son la arrogancia del líder; el hecho de no reconocer sus debilidades, bajo los logros pasados y en la estructura de la organización, vale decir, se deja llevar por la inercia de las acciones y por el peso histórico que ha construido.
- En lo que se refiere a la estructura de la organización, los problemas están constituidos por el temor a perder lo obtenido, por la dificultad de medir el tema del liderazgo y porque la implementación de un modelo de liderazgo implica ciertas renunciaciones y la aceptación de que hay muchos asuntos impredecibles y difíciles de controlar.
- En lo concerniente al tema de la comunicación, la mayor dificultad reside en la claridad con que se deben transmitir las metas y los alcances del modelo de liderazgo que se quiere poner en marcha.
- Del mismo modo, existen tres acciones que se deben evitar al momento de ejecutar un modelo de liderazgo: la universalización, el no hacer nada y no realizar un modelo de liderazgo complejo.
- La no universalización implica no dejar que la construcción del modelo de liderazgo recaiga en manos de consultores o asesores. Se debe levantar en la propia empresa, sin copiar el modelo de otras compañías exitosas.
- El proceso de elaboración de un modelo de liderazgo implica la participación activa de la alta dirección. No es una tarea exclusiva del área de gestión humana.
- Por último, un modelo de liderazgo debe ser simple. No hay que hacer algo que no se entienda. No se debe realizar con base en imposiciones por parte de la alta dirección. No es conveniente realizar un modelo que no sea sensible con lo humano y que sea llevado a cabo presionado por el tiempo y la comparación.

2. Cultura

- La cultura se manifiesta por medio del comportamiento de los individuos, el cual es fruto de una tensión (brecha) entre aquello que la organización espera (cultura deseada) y el comportamiento real de los individuos (cultura real).
- La cultura organizacional tiene por objetivo incorporar al individuo para que asimile e integre sin cuestionamientos aquellas normas y lineamientos que la

empresa defina en procura de buscar una mayor eficiencia en la operación del negocio.

- Dado que la cultura organizacional busca intervenir en el comportamiento personal, un modelo de ella requiere, como primer paso, una definición o concepción del ser humano por parte de la compañía. Dicha concepción ha de sustentar dicho modelo cultural a implementar y, con ello, permitirá diseñar las diversas acciones para propiciar condiciones de desarrollo para los miembros de la organización al interior de esta.
- La cultura, definida como el conjunto de acciones que posibilitan propiciar condiciones de desarrollo para las personas, se compone de cuatro aspectos, que bien podrían considerarse como espacios de acción: lo personal, lo profesional, lo laboral y lo propiamente organizacional.
- Dada la importancia de la cultura organizacional, tanto para la organización como para el individuo, aquella se convierte en una plataforma para el desarrollo, la que, adecuadamente gestionada, se puede convertir en un instrumento estratégico de gestión, el cual, a su vez, posibilita la integración de las personas al tiempo que ayuda a consolidar una identidad organizacional.
- Los principales retos o dificultades, al momento de querer poner en funcionamiento una cultura organizacional, son los siguientes:
 - Enfrentarse a una estructura burocrática jerárquica que dificulte la agilidad de los procesos de gestión y por ende, el cumplimiento de los objetivos.
 - Aferrarse a la seguridad de los logros obtenidos en el pasado.
 - Superar los malentendidos o problemas en la comunicación de los objetivos y alcances en la implementación del modelo de cultura organizacional.
 - Querer alcanzar los objetivos rápidamente. Aquí vale el refrán: “Vamos despacio que estamos de afán”.
 - Vencer la resistencia al cambio y el miedo a equivocarse.
 - Orientar la diversidad de culturas y, por ende, de comportamientos al interior de la empresa.
- Para superar los retos descritos, la clave reside en la coherencia de los líderes, en el entendido que son ellos los principales gestores de la puesta en marcha de la cultura organizacional.
- ¿Qué es lo que no hay que hacer al momento de ejecutar un modelo de Cultura Organizacional?
 - Empezar su implementación sin contexto, desconociendo la memoria histórica.
 - No darle continuidad y seguimiento al plan trazado.
 - Consentir actitudes incoherentes de los líderes.
 - No contar con una adecuada estrategia de comunicación.

- No tener un adecuado proceso de selección. Hay que buscar ante todo que las personas que ingresen a la compañía compartan la cultura de la compañía.
- No respetar el balance entre el trabajo, la vida personal y la familia.
- Olvidar que no se destruyen culturas en los procesos de adquisición.
- Obviar que los cambios culturales llevan tiempo y son progresivos.

3. Gestión del Talento

En cuanto se refiere al tema de la gestión del talento, se puede atender a tres procesos principales: atracción, desarrollo y retención.

3.1. Atracción

- Entre las principales estrategias de atracción se encuentran: a) marca empleador, basada, sobre todo, en la reputación y en la historia-tradición construida por la compañía; b) tener como política de la entidad la opción de “rodearse con gente mejor que uno”, con buenas personas, buenos profesionales y buenos ciudadanos; c) ofrecer una remuneración con una curva salarial promedio del mercado, y d) desarrollar a las personas que ingresan mediante la generación de condiciones exigentes, buscando atraer actitudes más que aptitudes.
- Entre los principales retos o dificultades en el proceso de atracción se encuentran:
 - Escasez de profesionales con pensamiento crítico y formación integral.
 - La existencia de problemas de oferta y demanda, y una competencia muy aguda por atraer el talento.
 - No todos los profesionales poseen disponibilidad para contar con la movilidad adecuada que hoy requieren las compañías.
 - Falta de claridad sobre cómo manejar el tema de los expatriados que regresan a su lugar de origen.
 - No contar con las oportunidades necesarias para que las personas puedan crecer profesionalmente y ascender en las empresas.
 - No todos los individuos tienen una estructura de personalidad con principios y valores que puedan adaptarse a la empresa.
 - La existencia de candidatos a quienes solo les motiva el tema salarial.

3.2. Desarrollo

- Las principales estrategias para desarrollar a las personas son las siguientes: a) contratar personas sin experiencia laboral; b) contar con planes de desarrollo no descriptivos sino más interpretativos que permitan construir criterio; c) acudir más al desarrollo que a la capacitación; d) buscar la formación en el conocimiento aplicado y plantearse la formación-capacitación 70-20-10.

- ¿Por qué desarrollar a las personas?
 - Así se construye el capital intelectual de la empresa para que se perpetúe en el tiempo.
 - De ese modo, se posibilita la sustentabilidad de la compañía ya que potencializa el principal activo de esta que es la gente, y con ello garantiza el debido cumplimiento de los objetivos.
 - Porque se puede contar con el talento disponible para lo que se requiera, a la vez que se le brinda estabilidad.
 - Como parte de la clara responsabilidad social que tienen las empresas por formar ciudadanos, se contribuye a la construcción de sociedad.
 - Es poco probable que una persona tenga todo el conocimiento para cumplir con los objetivos planteados; por ello, se hacen necesarias formación y capacitación constantes para que ella esté acorde con los retos del entorno.
 - La formación es una manera primordial para que la firma se reinvente, innove y se adapte a las nuevas exigencias del contexto.
 - De igual manera la empresa puede ser más competitiva frente a la competencia.
 - El conocimiento crea condiciones para que las personas comprendan la relación de su quehacer con el propósito de la compañía.

- Las principales dificultades del proceso de desarrollo son las siguientes:
 - No poder responder a las expectativas individuales cuando superan lo que la organización puede ofrecer.
 - No diagnosticar adecuadamente las necesidades de formación de las personas.
 - No saber utilizar la información disponible en la WEB. Existe una desconexión entre la forma tradicional de capacitar y cómo potencializar la nueva tecnología.
 - No entender, por parte de los jefes, que cuando las personas se forman pueden ser mejores que ellos.
 - No formar críticamente. Es necesario comprender que no se forma para la tarea de hoy sino para la tarea del futuro que aún no se conoce.
 - No es posible tener tiempo para formarse y capacitarse debido al exceso de trabajo de la gente.
 - Hay que establecer prioridades cuando surge una distancia entre lo que quiere la organización y lo que desea la persona.

3.3. Retención

- Las principales estrategias referidas al tema de la retención son las siguientes:

- Lograr retener mediante la atracción. En ese sentido, contratar gente joven que inicie su carrera profesional en la compañía, para que el desarrollo personal y familiar se den a la par.
- Ubicar que la clave de la retención está en la cultura organizacional.
- Comprender que el factor económico no es lo que más retiene. Se retiene con el salario emocional, no con el económico.
- Realizar un claro encuadre en relación con las expectativas de desarrollo y crecimiento de la persona, con el propósito de la organización.
- Compensar monetariamente con acciones de la empresa para premiar la permanencia.
- Brindar a los individuos la posibilidad de poder acceder a un alto cargo. No importa la condición económica, ni el centro de estudios donde haya estudiado.
- Aceptar que no se podrá retener a todo el mundo.
- ¿Por qué retener el talento?
 - El costo de formar a la gente es muy alto.
 - La empresa propicia el desarrollo de la gente, pero no es su dueña, por lo que muchas veces es un honor que se la “lleven”.
 - La compañía limita y dificulta su crecimiento al no retener el talento.
 - Las estructuras internas de las organizaciones no se rompen cuando se retiene el talento.
- Las principales dificultades en el tema de la retención son las siguientes:
 - Las personas se van de las empresas principalmente por los malos jefes.
 - Las labores y funciones están diseñadas principalmente para que no haya autonomía.
 - No todas las personas pueden ser consideradas *high potential*, lo que genera rivalidades y prevenciones al interior de las empresas.
 - La diferencia entre un plan de carrera y el crecimiento jerárquico en la organización.
 - Muchas veces no se sabe claramente a quién retener.
 - Solo un alto grado de coherencia al interior de toda la compañía permite atraer y retener a los “mejores”.
 - Los estilos de liderazgo evolucionan de acuerdo a las generaciones que buscan mayor desarrollo personal.