



Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio

Ronald Prieto*
Milagros Villasmil**
Damari Chirinos***

Resumen

El propósito de este artículo es analizar diferentes enfoques teóricos y empíricos sobre la veracidad de los argumentos que describen el modelo de liderazgo compartido llevado a cabo entre los miembros de las organizaciones de servicios. Se utilizó la metodología de la investigación documental con énfasis en bibliografía especializada. Destacan las competencias para poder alcanzar una mayor productividad, fundamentándose en valores compartidos y con responsabilidad mutua. Los fundamentos teóricos se basan particularmente en los planteamientos de Kotter (2005) y Blanchard (2006). Se pudo concluir que el éxito de una empresa depende del liderazgo compartido de los equipos que la conforman, haciendo que la cultura sea un factor educativo y cohesionador por excelencia.

Palabras clave: Liderazgo compartido, perfil de gestión, empresas de servicio.

* Posdoctor en Gerencia de las Organizaciones. Dr. en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia Empresarial. Economista. Profesor Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH). Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil de la UJGH. Profesor Titular invitado de Postgrados y Diplomados en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE), así como también en el Postgrado de la Universidad del Zulia (LUZ), Núcleo Cabimas y en las Especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo. Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua. PPI, Nivel: Candidato. Correo electrónico: ronaldprieto1@hotmail.com

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia Tributaria. Licenciada en Contaduría Pública. Profesora Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH). Asesora de Trabajo Especial de Grado en el Programa de la Maestría en Gerencia Tributaria de URBE. Profesora invitada en el área de investigación de LUZ. Consultora Gerencial. Correo electrónico: milagrosv_28@hotmail.com, milagrosv28@gmail.com

*** Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Economista. Profesora invitada del Doctorado en Ciencias Sociales, mención Gerencia de LUZ y del Centro Internacional de Educación Continua, en convenio con la Caribbean International University de Curazao. Investigadora adscrita de la URBE. Correo electrónico: damarichi1964@hotmail.com

Shared Leadership, a New Management Profile in Service Companies

Abstract

The purpose of this article is to analyze different theoretical and empirical approaches regarding the truth of arguments that describe the shared leadership model carried out among service organization members. The research had a documentary methodology with an emphasis on specialized bibliography. It highlights the competences for being able to achieve greater productivity based on shared values with mutual responsibility. Theoretical foundations are based especially on the proposals of Kotter (2005) and Blanchard (2006). Conclusions were that the success of a company depends on shared leadership among the teams that constitute it, making culture an educational and cohesive factor *par excellence*.

Keywords: Shared leadership, management profile, service companies.

Introducción

Los cambios tecnológicos ocurridos en las dos últimas décadas (finales del siglo XX y principios del XXI), han tenido un efecto significativo en los nuevos retos planteados en las organizaciones. Dicho impacto se evidencia en la búsqueda de resultados de carácter cuantitativo y cualitativo en el ámbito empresarial, condición afianzada mediante la promoción de un apto funcionamiento de los equipos directivos.

En la actualidad, se considera necesario el impulso de acciones, orientadas a conocer y aplicar conceptos, procesos y técnicas, capaces de permitir el desarrollo de una gestión efectiva a los miembros de toda organización, según las metas y objetivos propuestos, en consonancia con la misión y visión de la empresa. En consecuencia, su éxito o fracaso dependerán de factores tales como: el componente tecnológico, las estrategias, alianzas globales e innovación.

Cada una de estas áreas depende del talento humano que representa su fuerza motriz. Por tal motivo, los expertos en arquitectura de las organizaciones están convencidos de que la futura ventaja económica y estratégica será para aquellas empresas capaces de emplear, perfeccionar y mantener a un equipo transdisciplinario, estructurado por los mejores y más lúcidos miembros del personal inmerso en el mercado globalizado.

Es conveniente reflexionar sobre las características determinantes de la era de la información y comunicación, en la que predomina la complejidad y diversidad; no obstante, para quienes se encuentran preparados, lejos de ser un obstáculo, puede ser una plataforma de ascenso, por lo cual los líderes deben enfocarse en evaluar, aprender, motivar y asumir prácticas óptimas, herramientas efectivas y técnicas ajustadas a sus metas.

Por tanto, la visión del líder contribuye a dirigir el panorama empresarial y permite establecer las bases de la cultura organizacional, con el propósito de adecuar la compañía a su entorno; esto se logra a partir de la confluencia de los objetivos individuales y organizacionales.

Según lo expuesto, el nuevo liderazgo estará orientado a la investigación del conocimiento, pues en la realidad actual urge hacer cosas diferentes, que permitan acelerar los cambios y obtener una mayor productividad. En el siglo XXI, se exige a los líderes corporativos crear los fundamentos de la estrategia y un proceso sólido para garantizar su permanencia.

Es importante resaltar que la disciplina del liderazgo debe aplicarse con pasión, habilidad y compromiso en la labor decisiva de: establecer, implementar, revisar y actualizar la estrategia. Así se garantiza la posibilidad de sobrevivir y alcanzar los niveles de éxito de la organización. Por ende, el liderazgo cumple un rol esencial en el funcionamiento de las organizaciones y de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen; su vigencia como fuerza impulsora permanece inalterada, y por consiguiente, es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores.

Es por ello, que el liderazgo compartido en las organizaciones de servicios, ha permitido su aceptación exitosa a los cambios del entorno. Por su parte, los procesos de emplear, perfeccionar y mantener, se convierten en mecanismos organizacionales medulares; es así como las corporaciones que los implementen con éxito, mediante un clima que aliente el desarrollo humano continuo, atraerán y retendrán el mejor capital humano.

En este orden de ideas, cada institución posee una cultura propia y reglas tácitas para prosperar, e incluso sobrevivir en los nuevos escenarios organizacionales. Actualmente, se describe a la empresa del futuro como aquella en la cual sus miembros son capaces de aprender; de manera tal, que el éxito de la misma depende del liderazgo compartido de los equipos que la conforman,

quienes deben transmitir entusiasmo y emprender relaciones con honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus pares.

Por su parte, Kotter (2005) establece una gran diferencia entre los líderes que enfatizan en los recursos emocionales y espirituales de una organización y los gerentes dispuestos a fortalecer sus recursos físicos, tales como: las materias primas, tecnología y capital. Aunque la gerencia es clave para la eficiencia de la empresa, son pocas las corporaciones que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo característico de todas las compañías de servicio.

En consecuencia, lo que se pretende lograr en el sector empresarial de los servicios, es la adquisición de competencias del líder para el desarrollo exitoso de todas las actividades, donde se ponga en juego la relación comercial entre la empresa y la sociedad.

En este sentido, el presente artículo está estructurado en diversas secciones, que intentan dar respuesta al objetivo establecido: describir el modelo de liderazgo compartido como un nuevo enfoque de gestión en las empresas de servicio, así como también conocer las competencias del líder que permitirán ejecutar acciones efectivas en las instituciones y de esa forma fortalecer la cultura organizacional.

1. Fundamentación teórica

1.1. El liderazgo compartido en las empresas de servicio

Se entiende el liderazgo compartido como la capacidad de repartir las responsabilidades entre los equipos de trabajo, lo cual significa empoderar a individuos de todos los niveles y darles la oportunidad de tomar decisiones en beneficio de la organización. Asimismo, promueve un ambiente que responde con agilidad a las exigencias del mundo global; además, origina mayor creatividad y racionalidad, faculta a todos los miembros de la empresa a probar sus ideas en lugar de esperar que les indiquen pautas y decisiones mediante las diferentes jerarquías. Por tanto, el verdadero liderazgo compartido puede ocurrir en cualquier parte de la organización.

Para Blanchard (2006), el liderazgo compartido solo se logra cuando mediante la habilidad de delegar correctamente se emanan de los líderes valores, éxitos, sentimientos, en fin se le otorga a todos los involucrados ese poder que los hace distintivos, es de-

cir, el poder de decisión. En este sentido, es de suma importancia delegar y asignar tareas de manera correcta para conservar el liderazgo en una organización.

Cabe destacar que de acuerdo con los planteamientos de Munich (2005), el *Empowerment*, es una forma de liderazgo compartido, al brindar empoderamiento y poder a los miembros del equipo de trabajo a fin de decidir y actuar con responsabilidad y compromiso; además, constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario, orientado a dirigir y controlar a la gente. Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, fundamentándose principalmente en un proceso formativo de los colaboradores, es decir, transmitir una nueva cultura inspirada en valores, por medio de una conducta ética, que permita al individuo realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

En consonancia con lo antes expuesto, como única forma de lograr una fuerza laboral motivada y con alto sentido de compromiso con la organización, se plantea el desarrollo de acciones orientadas a facultar a las personas a que utilicen sus conocimientos, experiencias y motivación para lograr un balance sólido en la gestión emprendida. En consecuencia, los líderes de las organizaciones del siglo XXI, saben que facultar a las personas genera resultados positivos que sencillamente no son posibles cuando toda la autoridad se mueve hacia arriba, dentro de una jerarquía y los gerentes soportan toda la responsabilidad del éxito.

Actualmente, los líderes de las organizaciones inteligentes deben utilizar tres claves esenciales para el facultamiento de su equipo de trabajo: compartir información, crear autonomía por encima de las fronteras y reemplazar la antigua jerarquía por individuos y equipos autodirigidos.

En este orden de ideas, Kotter (2005) plantea que las empresas de servicio para poder mantenerse en un mercado, cada vez más competitivo y globalizado, deben adaptarse a nuevas tendencias gerenciales que le permitan no solo satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, sino superar el marco de sus expectativas. De allí que, en la actualidad, las empresas de servicio se guíen por una filosofía gerencial denominada: gerencia del servicio. Ésta es concebida como un proceso integral, en el cual la estrategia, el sistema, la gente y el cliente forman parte activa para constituir la completa experiencia del servicio al cliente.

Por tal motivo, la clave para lograr un servicio extraordinario está en un auténtico liderazgo compartido en todos los niveles de la organización, fundamentado en la motivación y comunicación en todas sus vertientes. De acuerdo con lo planteado, se puede inferir que este tipo de liderazgo, aplicado en las empresas de servicio, genera una mentalidad de asistencia dentro de la organización, de allí que, escuchando la voz de los miembros de su equipo de trabajo, permitirá conocer las expectativas de sus clientes, mejorar la reputación de la empresa en el mercado y crear las bases para establecer un rumbo estratégico global, es decir, una estrategia de servicio que sirva de guía para el camino a seguir por todos en la corporación.

1.2. El liderazgo como base para la cultura de la organización

Siempre se plantea la interrogante de por qué el liderazgo compartido hace que la cultura de la empresa sea un factor educativo-cohesionador por excelencia, siendo considerado dicho factor como el conjunto de maneras de pensar, sentir y actuar, que se aprenden y comparten para hacer a una organización particularmente distinta. Los empresarios están conscientes de la existencia de una estrecha relación entre la estructura y la cultura, conceptos que se retroalimentan.

Por ello, Hernández (2002) señala que los altos directivos de una organización no pueden llevar a cabo la misión de la empresa solos, requieren del apoyo, los conocimientos y la energía del grupo de gente que los acompaña, ya que la cultura representa un generador invisible de cambio, capacitación y educación continua; a su vez, es un conjunto de creencias y valores, asociados con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida, pieza fundamental para conseguir el propósito de la organización.

En este sentido, Azuaje (2005) plantea que la cultura en una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. No es un fenómeno material, no radica en gente, conductas o emociones; es más bien una alineación de todo eso y la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, su modo de percibirlas, relacionarlas e interpretarlas.

El mismo autor afirma que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una empresa, que la distingue de otras. Si se examina con atención, este

sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y correr riesgo:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgo.
- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toma en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que en individualidades.
- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad:** grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

En este orden de ideas, el liderazgo compartido necesita de gente capaz y con autonomía para poder manejarse y aportar criterios afrontando decisiones. Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la empresa no va a poder adecuar su comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. Por lo que, este modo de entender la institución, rompe la fragmentación y lleva a que, gradual y naturalmente cambien los modelos mentales, la cultura y la estructura, no como algo impuesto, sino como aprendido e incorporado por todos. Esta es la única manera de llegar a resultados sustentables en el tiempo y conseguir un comportamiento adecuado a los tiempos actuales.

1.3. Herramientas esenciales para un liderazgo compartido

Las organizaciones modernas son complejas y cambiantes. La velocidad de la transformación se mide por el cambio social y tecnológico. Para que ese cambio mantenga a la empresa y ésta no se deteriore o desaparezca, una de las principales herramientas la representa la modalidad de trabajo en equipo, cuya esencia es

gestionar de una manera distinta, mas adaptada a la realidad cambiante de esta época social. Según Munich (2005), trabajar en equipo posibilita una inserción más clara de la persona y la organización en la sociedad.

Es por ello, que el trabajo en equipo, con liderazgo compartido, es entendido como la habilidad para conformar un grupo de personas, trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde al resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada individuo está especializado en un área determinada que incide en la idea y es responsable de un cometido, a fin de lograr obtener resultados y cumplir con las propuestas formuladas.

Según Blanchard (2006), *en el trabajo en equipo*, no basta el desarrollo de las habilidades de líder, es necesario que formar un equipo de trabajo comprometido y de alto rendimiento para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, se mencionan las cualidades deseables de dicho conjunto de personas:

- **Unión:** establecer una cultura de excelencia requiere la existencia de un grupo directivo en el cual prevalezca la armonía y unidad. Un equipo integrado permite trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar mancomunadamente, tratar de resolver con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario, son factores indispensables para lograr un equipo de alto rendimiento.
- **Consistencia:** el equipo debe comprender que la moral y el clima organizacional depende de que los directivos sean estables en sus decisiones y actitudes. Los cambios continuos, las promesas no cumplidas y la inestabilidad son algunas de las causas más frecuentes de la baja productividad. Lograr un clima organizacional con personal satisfecho y motivado requiere de un equipo directivo firme en sus decisiones.
- **Participación:** la excelencia en los resultados requiere de la intervención de todos los miembros de la empresa. La administración participativa implica la distribución del poder, la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo de gestión.
- **Justicia:** dar a cada quien lo que merece es indispensable para lograr la excelencia organizacional. Un equipo directivo justo y honesto es el fundamento para la existencia de la calidad y productividad deseada. No es posible exigir calidad y

productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional débil.

- **Compromiso:** lograr los objetivos de la organización requiere de un grupo de directivos que se involucre y comprometan con la filosofía y los valores de la empresa, lo que implica la entrega absoluta de todo el equipo.
- **Disposición al riesgo:** el equipo gerencial debe estar dispuesto a arriesgarse con valentía a todas las posibles desventajas que existan durante la gestión misma, además de las ocasionadas por los cambios del entorno. Es por ello que los equipos directivos deben poseer la creatividad y visión necesaria para mejorar en todos los ámbitos, ante cualquier circunstancia y para convertir las amenazas en oportunidades.
- **Valores:** el conocimiento, la práctica de los valores de la empresa, seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad y la gente, son factores primordiales para generar el compromiso en todo el personal, hecho del que depende el éxito de cualquier compañía.

1.4. Herramientas para facilitar el liderazgo compartido

El liderazgo compartido facilita la integración del equipo. La fase de realización es en la que se llega a la productividad, entendida como tener mayores resultados con los mismos o menores recursos. Para ello el equipo ya está compenetrado; los miembros conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solventar los problemas, facilitar los procesos y contribuir con la toma de decisiones del grupo.

Este liderazgo apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado, también ayuda a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. Además, se logra la completa integración de los miembros y resaltan las cualidades de cada uno. Asimismo, los integrantes deberán crear un mecanismo para la toma de decisiones colectivas y trazar planes de trabajo para las acciones acordadas. Finalmente, también influye la madurez en el lapso en el cual los miembros actúan de manera interdependiente, pero apoyándose en el equipo y respondiendo automáticamente a los problemas.

En concordancia con las ideas anteriores, se hace referencia a la creación de emociones positivas que provienen del autoconocimiento y voluntad profunda de cambiar y mantener el equilibrio

del locus de control de cada persona, manejado actualmente con el nombre de inteligencia emocional. Es necesario trabajar de manera constante en esto y afianzar el dominio de las emociones y sentimientos. En este aspecto, la inteligencia integra la capacidad de adaptación para actuar frente a un entorno cambiante y alcanzar exitosamente los resultados esperados.

De acuerdo con los planteamientos de Vignolo (1998), el manejo de las emociones requiere de un aprendizaje que consiste en adquirir hábitos, mediante el desarrollo de la capacidad para intervenir voluntariamente en los estados afectivos; esto significa manejarlas y no negarlas. Se debe entender que cada emoción existe porque es necesaria y funcional al organismo.

De lo anterior se desprende que el líder efectivo debe ejercitar el control de sus emociones en el sentido interno y posteriormente proyectar esta paz interior hacia sus relaciones interpersonales, lo cual coincide con lo expuesto por Maturana (1999). Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida, entre ellas las que mantienen con sus padres, hijos, amistades o compañeros de trabajo y estudio, con la finalidad de intercambiar formas de sentir y ver la vida y compartir necesidades, intereses y afectos.

Otro de los aspectos más significativos de las relaciones entre las personas es la comunicación, tomando en cuenta su importancia en el intercambio de ideas, experiencias y valores; a su vez, en la transmisión de sentimientos y actitudes. Maturana (1999) también plantea que la misma permite: expresar y saber más de sí mismo, de los demás y del medio en que se desenvuelven los individuos; expresar lo que se necesita, piensa y siente; entender el mundo; ser escuchados y conocer a las personas con quienes se desarrollan relaciones diariamente.

Según Vignolo (1998), algunas situaciones que pueden dificultar el proceso comunicacional en las relaciones son:

- No escuchar al otro con atención: puede pasar que al estar hablando con otra persona, no se le escuche atentamente, por pensar en lo que se quiere decir; entonces, se pierde lo más importante de la comunicación: el intercambio de ideas.
- Emitir un doble mensaje y, por tanto, éste resulta contradictorio: en ciertas ocasiones, al comunicarse, se puede decir algo agradable o desagradable, y al mismo tiempo un comentario que descalifique a la persona con la quien se habla; esto provoca confusión, pues con frecuencia, sólo se queda grabado el mensaje desagradable.

- Hacer suposiciones sobre lo que piensa o siente otra persona: A veces, se cree saberlo todo y se tiende a suponer lo que siente y piensa el otro, sacando conclusiones erradas. En estos casos, se pueden ocasionar malos entendidos, porque en realidad no se le da a la otra persona la oportunidad de comunicar lo que realmente desea.

El comunicarse con otra persona no significa que en todos los casos se esté de acuerdo; cada quien tiene sus propias ideas, valores y experiencias; también es importante reconocer y respetar las diferencias particulares de los demás.

Para Blanchard (2006), otro elemento que apoya al liderazgo compartido es el *empowerment*, definido como el proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente; consigue aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y el compromiso para servir mejor al cliente.

El mismo autor afirma que el *empowerment* requiere de tres cambios importantes en todos los que forman una organización:

- Hacia el proceso: además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo se debe analizar la forma de alcanzarlos. Este equipo debe ser capaz de lograr sus objetivos nuevamente, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas, mediante un entendimiento compartido.
- Hacia la responsabilidad: en un equipo de trabajo con *empowerment* todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema, es responsable de comentarlo, de atraer la atención del grupo para analizarlo. No es suficiente que el líder sea el único que se preocupe por ello.
- Hacia el aprendizaje: la organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización; cuando hay *empowerment*, el personal desea acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto.

Para trabajar con *empowerment* es importante promover cambios mentales fundamentales, tales como: poner atención al proceso, tomar responsabilidades y buscar el aprendizaje.

Esta forma de gerenciar en la que se comparte la autoridad y el poder entre los miembros del equipo permite la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y

expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía. Para una administración eficaz se requiere de una sincera aceptación del *empowerment*, basada en la confianza mutua y sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas, mediante el otorgamiento a personas competentes.

Existe una gran diferencia entre delegar poder y darlo; la primera situación reproduce la empresa piramidal; mientras que la subsidiaridad del poder (darlo) genera prácticas de sistemas en red Koontz y Weihrich, (2004), por su parte, entregar el poder es invertir la pirámide en cuanto a quien está en contacto con el cliente o la máquina, debe poder hacer todo aquello que está en condiciones de hacer. Por ello, la organización debe crear las condiciones para que esto suceda, para que la gente haga todo lo que está a su alcance.

La táctica de dar poder a los trabajadores es, sin duda alguna, una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vía no sólo trae esfuerzos y sacrificios, sino que camina de la mano con un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización y para quienes la constituyen, tal como lo afirma Wilson (2000).

2. Metodología

El presente artículo basa su metodología en una investigación netamente documental bibliográfica, por cuanto se plantea la generación de algunas consideraciones teóricas para el análisis del liderazgo compartido en las empresas de servicios, que permita mejorar sus procesos diarios. Además, se considera de tipo cualitativa, ya que se analizan los aspectos teóricos de este tipo de liderazgo. No obstante, el estudio se clasifica como documental-bibliográfico, al considerar que el análisis de la información se apoya en documentos y referencias bibliográficas de gran ayuda para el mismo.

Reflexiones finales

Cuando se dice que las empresas de servicio necesitan de un liderazgo compartido con nuevas competencias, se habla de una nueva generación de gerentes-líderes, que de cara a la acción se comporten de una forma diferente. Por tanto, estos guías se diferencian de otros profesionales tradicionales, porque viven en espacios emocionales muy concretos, que le permiten hacer interpretaciones eficaces sobre sí mismos, la empresa y el mundo en general. Tienen una forma de escuchar poderoso que les confiere una especial capacidad de observación y relación entre mundos aparentemente dispares. De ahí surgen sus interpretaciones.

Sin embargo, los líderes son capaces de articular su visión y sueño, para pasar a la acción, conectando las inquietudes de su entorno. Seducen con la oferta de su proyecto y es competente para incitar apoyos entre sus colaboradores, con sus clientes, proveedores y su entorno en general. Sus declaraciones abren mundos de posibilidad a otros. Generan escenarios que trascienden los límites planteados y a su vez crean novedosos espacios de actuación empresarial. Asimismo, tienen confianza en sí mismos y son conscientes de que su proyecto es viable si cuentan con el apoyo de su equipo.

Para quienes profesan el liderazgo compartido, es imperativo coordinar acciones eficazmente con otros. Sabe cuál es el momento propicio para los cambios, innovaciones y aprendizaje. Algunos de los rasgos que lo caracterizan, se asocian con el sentido de compromiso, la tenacidad, constancia y coraje. Igualmente, el directivo aprende a actuar con certeza ante la incertidumbre y asume riesgos.

En este sentido, el líder toma decisiones responsablemente y se compromete con las actividades emprendidas, ejerciendo su poder con la convicción de estimular a los miembros de su equipo a formar parte del espacio de liderazgo que les corresponde.

En este orden de ideas, se presenta la tecnología, como elemento que impone un ritmo de transformaciones al cual las instituciones deben adaptarse si quieren sobrevivir o mantener sus niveles de competitividad. Ello obliga al liderazgo compartido a implementar y desarrollar políticas que en muchos casos pudieran ser catalogadas de inmorales o no acordes con los derechos fundamentales del hombre en el trabajo.

No obstante, las empresas de servicio, que están dando a sus trabajadores el mismo trato que ellos quieren otorgar a sus clientes, están transformando a los compradores ocasionales en clientes potenciales. Dicho proceso se ha convertido en una herramienta estratégica de éxito para construir relaciones permanentes en áreas de servicio. Esto conlleva a un gran cambio: a los clientes se les atiende individualmente y no como parte de todo el universo, poniendo un gran énfasis en el proceso interpersonal.

En consecuencia, proporcionan programas de apoyo al empleado para direccionar de forma adecuada sus preocupaciones y problemas personales. Estos programas son aconsejables para las empresas que quieran reducir el ausentismo y la baja productividad, conciliar para ser más competitivos, el objetivo de la conciliación de la vida laboral y personal es atender las necesidades de carácter personal, familiar, formativo y profesional de los empleados y, al mismo tiempo, conseguir que las empresas atraigan y retengan el mejor talento.

Referencias bibliográficas

- AZUAJE, E. (2005). **Pensamiento gerencial, su desarrollo**. Venezuela: Editorial Urania, Grupo Pomaire.
- BLANCHARD, K. (2006). **El empowerment requiere más de un minuto**. Bilbao: Deusto.
- HERNÁNDEZ, J. (2002). **Orientación al mercado, cultura y aprendizaje organizativo: Un análisis exploratorio y causal de sus relaciones**. México: Editorial Trillas.
- KOTTER, J. (2005). **Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan**. Harvard Business Review.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). **Administración. Una perspectiva global** (12ª ed.). Mc. Graw Hill Interamericana.
- MATURANA, H. (1999). **Transformación en la convivencia**. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen.
- MUNICH, L. (2005). **Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del Siglo XXI**. México: Editorial Trillas.
- VIGNOLO, C. (1998). Zen en el arte de innovar: Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial. **Revista Estudios Públicos**. Vol. N° 70. Santiago: Centro de Estudios Públicos.
- WILSON, T. (2000). **Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores**. Barcelona.