

---

---

# LIDERAZGO Y DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE<sup>1</sup>

## LEADERSHIP AND SUSTAINABLE HUMAN DEVELOPMENT

**Jorge Lechuga-Cardozo**

Universidad Autónoma de Nuevo León  
Correo: jorge.lechugacrd@uanl.edu.mx

**Oswaldo Leyva-Cordero**

Universidad Autónoma de Nuevo León  
Correo: oswaldo.leyva@uanl.mx

**Ana María Cazallo-Antúnez**

Universidad Simón Bolívar  
Correo: ana.cazallo@unisimonbolivar.edu.co

**Resumen**

El capítulo tiene por objetivo comprender la relación entre el liderazgo y el desarrollo humano. Se aplicó el método de análisis, con un enfoque cualitativo, diseño no experimental, bajo un nivel documental-bibliográfico transversal. Tras un análisis multicaso se encontró que los casos estudiados tienen en común que la adaptación de las empresas a las situaciones de cambio dadas por su entorno con especial importancia los clientes, por lo que se adaptaron para su supervivencia. Se concluye que para una efectiva gestión del cambio se requiere de líderes que ejerzan un cambio en la mentalidad del equipo y esto les permita adaptarse y dar una respuesta positiva a la evolución de la dinámica empresarial.

**Palabras clave:** Cambio, capital humano, conflicto, desarrollo humano, liderazgo.

**Códigos JEL:** J24, M12, M54, O33.

**Abstract**

The chapter aims to understand the relationship between leadership and human development. The method of analysis was applied, with a qualitative

---

<sup>1</sup> Capítulo derivado del proyecto de investigación: "Los Perfiles Exportadores del Departamento del Atlántico (Colombia) y el Estado de Nuevo León (México): Análisis Comparativo" financiado por la Universidad Autónoma de Nuevo León, iniciado el 22 de enero de 2018.

approach, non-experimental design, under a transversal documentary-bibliographic level. After a multiple analysis has been found in the cases has been studied and has been adapted to companies. It is concluded that effective change management requires leaders to exercise a change in the mentality of the team and this can give a positive response to the evolution of business dynamics.

**Keywords:** Change, human capital, conflict, human development, leadership.

**JEL Clasificattion:** J24, M12, M54, O33.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo comprender la relación entre el liderazgo y el desarrollo humano. En lo que respecta al liderazgo, Contreras (2008) afirma que mientras tradicionalmente éste tenía como objetivo el incremento de la competitividad, la productividad y la sostenibilidad empresarial, últimamente está cobrando importancia una nueva tendencia orientada hacia el liderazgo responsable y ético. De esta manera, Alfonso, Alvero y Tillán (1999) consideran que el liderazgo es una disciplina y quien la ejerce, el líder, debe tener influencia sobre las personas que le rodean. Asimismo, los autores exponen que el liderazgo surge cuando nace la visión ya que es el líder quien debe sintetizar la visión de aquello a lo que se pretende aspirar en la organización.

En este sentido, Koontz y Weihrich (2008) sustentan que “el liderazgo es influencia, esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. El liderazgo implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, además de inspirar en sus seguidores la participación, pensar en colectivo, esforzándose en alcanzar metas significativas, en pro de la misión y visión de la empresa (Bracho y García, 2011, Bracho et al, 2012, Bracho y García, 2013, Prieto et al, 2014).

Basado en esto, se puede afirmar que los líderes han guiado las grandes transformaciones y hechos en la historia de la humanidad por

citar en el plano empresarial Henry Ford (Ford), Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft), John D. Rockefeller (Exxon – Texaco). La organización no es ajena a ello, por lo que es fundamental que los directivos ejerzan una influencia positiva en sus colaboradores para su gestión y cumplimiento de metas. De modo, que es de vital importancia el desarrollo de auténticos líderes capaces de sacar lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo y su influencia en el cumplimiento de las tareas de dicha organización; donde intervengan sus condiciones naturales, sus valores, experiencias personales, objetivos, conocimientos y habilidades.

Al respecto, Portillo y Buitriago (2015) señalan que el patrón comportamental del líder, se puede establecer un nuevo orden gerencial que, además de resonante, carismático y autocrático; sea innovador, enérgico, propulsor y dinámico; que logre influenciar de forma psicológica e intelectual al trabajador de tal manera que exhiba un comportamiento reflejo de aquello que le circunda

Por otro lado McGregor (1994), afirma que “las actitudes de los directivos respecto de la naturaleza de las personas influiría de manera directa e importante en el comportamiento de éstas” (p.1). Es decir que de la formación y coaching de los directivos dependerá en gran medida que sus colaboradores estén orientados al alcance de las metas y objetivos estratégicos de la compañía. Adicionalmente el liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, la ausencia de un líder puede determinar el fracaso de la misma. En síntesis los líderes influyen en el comportamiento de los colaboradores, cuando un líder motiva y ejerce un liderazgo positivo en sus seguidores en este caso “los colaboradores”, este generará cambios positivos en toda la organización de manera eficaz, ya que la eficacia es bien definida como el alcance de las metas trazadas.

Hoy en día la gestión de los colaboradores se ha convertido un tema estratégico para la competitividad de las organizaciones, la gestión

del talento humano ha adquirido nuevas dimensiones y desafíos relacionados con las oportunidades de éxito y alcance de resultados. En este sentido, García et al (2017) plantean que el gestionar las personas en las empresas permite mantener a los buenos empleados, establecer planes de incentivos salariales, la promoción del crecimiento profesional, evidenciando el trabajo en equipo, la cooperación y el liderazgo.

Por ende se hace necesario identificar factores importantes que intervienen en la organización como empresa, tales como comunicación, liderazgo, desarrollo humano, trabajo en equipo, motivación y cultura; en este sentido, se hace fundamental conocerlos y estudiarlos para hacer parte de la estrategia de éxito en la dirección del talento humano, pues ésta es la que origina políticas de integración y productividad del personal, además el talento humano es el activo más importante de la organización y es un factor clave de la competitividad empresarial.

En este orden de ideas las organizaciones demandan directivos capaces de ejercer tanto funciones administrativas y así como el liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar su equipo de trabajo orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora continua. Por lo que el liderazgo se basa en una gama de habilidades que facilitan al líder orientar a sus colaboradores a compartir objetivos comunes en pro de alcanzar los objetivos de toda empresa la rentabilidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Finalmente el papel del líder es que su equipo alcance los objetivos a través de su autoridad, motivación y mejor toma de decisiones (Paz et al, 2015, Martínez et al, 2017) , siendo un ejemplo para enfrentar barreras propiciando que se atrevan a asumir riesgos y respon-

sabilidad. Además el líder debe desarrollar una confianza colectiva, que proviene de la experiencia, capacidades, éxito y entorno de la organización.

## **ESTADO DEL ARTE**

La importancia de los recursos humanos en las empresas del siglo XXI radica en el hecho que el capital humano es considerado una fuente de ventaja competitiva por lo que es necesario establecer estrategias orientadas a la mejora continua del talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación fomentando la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo (Lombardo, 2010). Consciente de ello, Calderón (2003) especifica que los recursos humanos sólo serán una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando éstos sean valiosos, poco comunes e insustituibles ya que se convertiría en el elemento diferenciador necesario.

## **CAMBIO EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Las organizaciones deben estar reformulando sus estrategias constantemente debido a que si una organización no cambia no podrá sobrevivir ya que en algún momento de su historia, postula Cejas (2007) "dejará de proporcionar los productos y/o servicios que los clientes quieren, no serán capaces de asegurar los recursos necesarios para fabricar esos productos ni dar esos servicios y dejarán de ser competitivas con respecto a otras organizaciones en la transformación eficiente de insumos en productos y/o servicios".

Para las organizaciones, el cambio en la estrategia competitiva se debe dar cuando se quiere lograr una posición ventajosa en el mercado usando correctamente las palancas que menciona Davenport (2000) el capital humano que se basa los recursos intangibles de capacidades, esfuerzo y tiempo que los empleados invierten en su trabajo, estructura de la organización que son las relaciones entre unidades o departamentos e individuos en el centro de la empresa, procesos

laborales que son la serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios, tecnología empleo de medios mecánicos, especialmente científicos y relacionados con la informática para realizar tareas y gestionar información.

De esta forma, será posible que la organización se diferencie de las demás y sea reconocida dentro del mercado en el que se desenvuelve a través de dos elementos importantes como el posicionamiento estratégico y la productividad, asegurando un espacio en el mercado, a fin de desarrollar nuevos productos y/o servicios, o agruparlos para satisfacer las necesidades cambiantes de los competidores a lo largo del tiempo.

## **EL CAMBIO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS CONFLICTOS**

Hoy por hoy el cambio afecta todas las esferas de la vida humana y el campo organizacional no es la excepción, este exige que la empresa se adapte de manera que se pueda influenciar la evolución de la organización en el futuro para asegurar la supervivencia de la misma. Los avances tecnológicos afectan las organizaciones lo que obliga a que las organizaciones se modifiquen en la gestión y en la forma de trabajar lo que implica una necesidad de cambio en los colaboradores asegura Vázquez (2010).

De modo que el líder consiga convencer al equipo de que existe una situación real de cambio que exige adaptarse y verla como una oportunidad de mejora, en este sentido el cambio es necesario entenderlo como una condición de supervivencia en el entorno ya que si no se innova en productos y servicios el mercado tarde que temprano dejara de ver a la organización como competitiva.

Los cambios exigen un proceso de adaptación constante donde los directivos involucrados deben tener la habilidad de imaginar el futuro, e influenciar la evolución de la organización velando por la continui-

dad que tenga como objetivo seguir generando beneficios empresariales. Los avances tecnológicos afectan mucho el mundo empresarial cambiando la forma de trabajar obligando a una mayor formación y preparación de los miembros de la organización con el fin de adaptarse a su nuevo entorno, con los nuevos retos el líder debe analizar objetivamente la proyección de una organización y dirigir brindando confianza y seguridad para que los subordinados vean nuevas oportunidades para diseñar y ejecutar el cambio que asegurara la competitividad de la empresa en su nuevo entorno.

Respecto al conflicto este se da cuando alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona, el éxito organizacional depende en gran medida de la forma de superar los conflictos, estos influyen en la organización debido a que la resolución de los mismos tiene efecto directo en el desempeño del líder, que muestra su capacidad de tomar decisiones, en ocasiones los conflictos retroalimentan el progreso o mejoramiento de una área o de la organización completa ya que al superar los conflictos se implementan planes de mejora que aumentan la productividad y desempeño de una organización.

En cuanto a la influencia del conflicto en el desempeño Oppermann (2011), menciona que para lograr rendimientos exitosos en el equipo de trabajo, éstos tienen que aprender a manejar los conflictos de forma constructiva y sacar provecho de ellos. De la misma manera, los conflictos implican también oportunidades, ya que aportan a los directivos información valiosa. Lo importante aquí, es no percibir el conflicto como una amenaza, ni tampoco hacerse el indiferente al mismo, ya que por lo general, los conflictos se siguen desarrollando cada vez más, hasta que se llega a errores graves y “estallan” de verdad. Por lo tanto, la tarea de éste líder, es la de investigar estos mismos y hacer que el campo de acción sea cada vez menor hasta que se aclare completamente.

Cabe anotar que la capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en el éxito como líder, en virtud de la tendencia hacia el trabajo en equipo y las habilidades para enfrentar estos mismos lo cual implica llevar a cabo la toma de decisiones colectivas. Los conflictos cumplen muchas funciones positivas, donde en ocasiones puede ser para el mismo progreso o mejoramiento de la organización o de un área en sí.

### **CAPITAL HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO**

Navarro (2005) hace referencia al capital humano desde la perspectiva del valor, y por consiguiente, debe ser algo por lo que alguien esté dispuesto a pagar ya que le permitirá generar beneficios de carácter tangibles o intangibles. La importancia de este concepto radica en que el capital humano es la clave para alcanzar el desarrollo y optimizar la productividad y la competitividad empresarial. En este sentido, según Valencia (2005) el capital humano permite incrementar la productividad, impulsar la innovación y la competitividad, aspectos que contribuyen al éxito empresarial basado en el desarrollo de las personas que integran la organización con independencia de su jerarquía, ubicación o condición, ya que el aporte radica en sus habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, entre otros.

Por tal motivo, es posible optimizar la gestión de la organización a través del capital humano, el cual se forma por las personas que la componen por la experiencia que tiene tanto dentro como fuera de la organización, la capacidad de resolver problemas de forma efectiva, sus características principales, motivaciones, actitudes y valores que aporten a una máxima competitividad organizacional. Así pues el capital humano se forma cuando las personas se involucran directamente con la organización buscando el beneficio de la misma y una colectividad. Por su parte, si se lleva a cabo dicha gestión, ésta permitirá llevar a la organización en muy corto plazo hacia un nivel más competitivo, consolidando equipos de alto desempeño, viéndose a la

vez un destacado aumento: en la calidad, el servicio, la productividad, el capital humano y su satisfacción, al contar con funciones de alta autoestima, conscientes de sus capacidades, habilidades y destrezas.

De acuerdo a Muga (2011), se entiende por capital humano a todas las inversiones que mejoran las competencias y las habilidades de los trabajadores. Así pues, cuando la organización toma la decisión de invertir en capital humano, es porque tiene la evidencia suficiente de que dicha inversión va a contribuir y reportar claros beneficios para la organización, logrando ser competitivos en el mercado. De esta manera, se hace necesario que las empresas desarrollen capacidades organizacionales para poder dar respuesta a las necesidades de mercado y ser competitivas, lo cual implicará que el capital humano oriente sus prácticas hacia la cadena de servicio, es decir, el foco estará en el análisis del contexto del negocio para entender las necesidades de clientes, consumidores y mercado en general.

En este sentido, la alta dirección juega un valor central en el desarrollo de capacidades organizacionales a partir de una actividad estratégica, que hace referencia justamente al desarrollo de prácticas hacia el capital humano que conlleve el desarrollo de capacidades organizacionales para convertir o consolidar a las organizaciones como líderes en el mercado. En estas condiciones el campo de gestión del capital humano estará enfocado directamente en alcanzar la estrategia organizacional.

La importancia del capital humano en cualquier organización es altísima ya que las organizaciones deben establecer perfiles comportamentales precisos y exactos donde se haga hincapié en sus características principales, motivaciones y actitudes que valoren una máxima competitividad organizacional. Los equipos de alto desempeño se forman cuando las personas se involucran directamente con la organización buscando el beneficio individual y de la colectividad, esto lleva a la organización a un nivel más competitivo al aumentar su auto-

estima, los empleados que están conscientes de sus capacidades, habilidades y destrezas aseguran el éxito y aumentan el margen de productividad deseada.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el capital humano es un factor elemental y que hace parte de la productividad y competitividad de la misma organización, con una buena gestión operacional interna el capital de trabajo se puede convertir en una herramienta de ventaja para la organización por medio de nuevas ideas, gestiones y unidad corporativa desde los altos cargo y los de baja planta para hacer las transformaciones y soportar cambios que se genera en el mercado, para que sea sostenible. Es importante motivar a los trabajadores en las empresas ya que se genera un buen ambiente interno y como resultado una eficiente y eficaz trabajo.

## **RESISTENCIA AL CAMBIO**

El cambio es constante en todas las personas, estos cambios se dan en nuestra vida un ejemplo de ello es el crecimiento de cada personas desde que nace y muere, se muestra una parte natural de la vida, en algunos momentos se toma como un factor importante el cambio, algunas de las personas se resisten ya que están en una comodidad establecida sin ningún fomento a cambiar en otro momento se resisten a cambiar es por el riesgo y la incertidumbre que trae estos cambios, que sin son bien planeados los resultados serán buenos.

A nivel organizacional, según Ortega (2013), los cambios surgen de la necesidad de romper con una situación existente para así lograr una nueva situación mejor lo cual conlleva un proceso de transformación en el que existen fuerzas contrarias al cambio y que se deben de minimizar. Además, según Marshak (2007) citado por Salgado, Lería, Arcos y Pineda (2018), este comportamiento de rechazo individual por parte de los diferentes miembros de la organización posee un componente, a veces emocional, por parte de los trabajadores ya que les

obliga a salir de su zona de confort. Esta salida de la zona de confort justifica la resistencia al cambio por parte de los trabajadores y siendo responsabilidad de la dirección tomar una posición frente este hecho (Zuinaga, 2014).

Por tal motivo, López, Restrepo y López (2013) consideran necesaria la eliminación de las barreras al cambio en las organizaciones ejercida por aquellas personas que ya disponen de un aprendizaje y experiencia ya que, según Leana y Rousseau (2000) citados por Borgucci (2008), tanto la estabilidad como el cambio son necesarios para que una organización funcione de manera efectiva.

## **LIDERAZGO Y CONTROL DEL CAMBIO**

El trabajo de un líder es influir a las personas, el líder tiene la ardua tarea de motivar y lograr que sus subordinados hagan lo que le pide controlando las situaciones, se necesita que los empleados estén conectados con la causa reflexionando el por qué ellos son importantes para la organización y de qué manera su trabajo lleva a la consecución de los objetivos. El líder está en la obligación de ofrecer las alternativas para que su recurso humano explote las capacidades al máximo de sus posibilidades y encamine de manera efectiva los talentos de sus subordinados, este líder debe generar confianza para que sus subordinados consideren que él es la persona indicada para encaminarlos por la vía de la productividad y de los buenos resultados.

La necesidad de control el cambio se da, por la intriga de que puede traer ese cambio, de ahí la formación de reflexión y búsqueda de elementos que den beneficios y confianza, por eso es un procesos del líder tener claro a los ventajas que se deben manejar al cambio por medio de una proyección y planeación futura buscado muchos opciones de resultado para diferentes problemas que se pueden generar en la transición del cambio, en una organización teniendo un control

interno como el capital humano y proyección en los posibles cambios que se da en el mercado.

## **EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES Y GESTIÓN DEL CAMBIO**

El empoderamiento a los colaboradores se basa en el principio de que muchas veces estos individuos conocen con mayor profundidad los problemas organizacionales y toman decisiones implementando cambios con mayor rapidez, el consenso y la claridad que tenga el directivo con sus subordinados es algo muy clave en los límites y el empoderamiento que a estos se les brinde, se debe ser muy transparente y pragmático en los consensos que se tengan con los empleados, teniendo en cuenta la participación de ambas partes fijando por escrito las decisiones tomadas y motivándolos para que no consideren una decisión como impuesta sino que esta sea producto del consenso negociado entre los implicados.

El empoderamiento de los colaboradores se da por medio de la participación interna de todos los colaboradores de la organización tomando sus ideas como herramienta de los cambios, dándoles la importancia de ventajas en competitivas entre ellos manteniendo un entorno eficiente, así mismo se da la motivación de logros personales a sus colaboradores un ciclo de proyección. Teniendo en cuenta los ideas personales individualmente convirtiéndolas en una ideal común, donde todos ganan.

## **MÉTODO**

El enfoque investigativo de la presente investigación es cualitativo, de acuerdo a Hernández, Batista y Fernández (2010) "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (p.7).

Alcanzando un diseño no experimental "Que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenó-

menos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Batista y Fernández, 2010, p. 149).

El alcance establecido es el exploratorio “emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández, Batista y Fernández, 2010, p. 91).

## **PARTICIPANTES**

La muestra son cuatro casos de cambios en el ámbito laboral de los últimos años en las que las organizaciones crearon una necesidad de adaptación a los mismos en búsqueda de una posición competitiva; Amazon, R.R Donnelley Company, cambio en el papel de los empleados y cambio en las formas de presupuestación.

## **INSTRUMENTOS**

Para la construcción del marco teórico-conceptual del liderazgo y el desarrollo sustentable, se consultaron un total de veintiséis referencias bibliográficas utilizándose como instrumento las ideas, argumentos y proyectos que fueron interpretados desde una perspectiva analítica y crítica.

## **PROCEDIMIENTO**

Para entender el problema se realiza una recopilación de fuentes secundarias principalmente de bases de datos, textos y artículos especializados en liderazgo.

Una vez compilada la información se construye el trabajo. De modo que recolectada la información se compila a través de Microsoft Word. Finalmente se realizan las recomendaciones y conclusiones a la luz de los objetivos trazados.

## **RESULTADOS**

A continuación se describen cuatro ejemplos de cambios en el ámbito laboral de los últimos años en la que las organizaciones crearon una

necesidad de adaptación a los mismos en búsqueda de una posición competitiva.

## **AMAZON**

De acuerdo a Jones (2010) la distribución de libros y la industria de la venta de libros cambiaron para siempre en julio de 1995 cuando Jeff Bezos creó la librería virtual Amazon.com, su nueva compañía cambió por completo la naturaleza del entorno. Antes, los editores de libros vendían sus libros a mayoristas que a su vez distribuían a librerías pequeñas; o directamente a grandes cadenas como Barnes & Noble o Bordes, o a club de libro del mes. Había tantos editores de libros y tantos vendedores que la industria era relativamente estable, con grandes y pequeñas librerías disfrutando un nicho confortable del mercado. En esta estabilidad relativa, la incertidumbre del abundante entorno fue baja y todas las compañías gozaban de buenos ingresos ganancias. La electrónica Amazon.com se metió a comprar y vender libros, cambiando todo:

- Ofreció a los clientes un rápido acceso sobre 1,500 libros en impresión e hizo descuentos de precios, esto le dio un alto nivel en la competencia de la industria y a su vez hizo más pobre el entorno de la industria del libro.
- Negoció también con los grandes editores sobre precios y suministros porque quería llevarles libros rápidamente a sus clientes, esto incrementó la complejidad del entorno: todos los involucrados –editores, mayoristas, almacenes y clientes– estuvieron más estrechamente relacionados.

Como resultado de estos factores y el cambio continuo de las Tecnologías de la Información, el entorno se hizo más inestable y los recursos más difíciles de garantizar.

## **PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN**

Postula Torrecilla (2005) uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio

en el papel de los empleados en la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. Hoy casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por computadoras han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

### **NUEVAS TENDENCIAS SOBRE PRESUPUESTACIÓN**

Aseguran Lorain y Urquía (2008) el cambio tecnológico, sociocultural y político, que se ha producido a partir de los años ochenta ha creado un desfase entre la contabilidad de gestión y la realidad empresarial que ha obligado a modificar las herramientas de Control de Gestión de las organizaciones. Según las investigaciones realizadas, el presupuesto es una herramienta fundamental del control de gestión, aunque esté expuesto a numerosas críticas. Los avances tecnológicos permiten realizar todo el proceso de forma más ágil y rápida, y las nuevas técnicas, como las previsiones continuas, el presupuesto basado en las actividades o el cuadro de mando integral, ayudan las empresas a mantener un enfoque estratégico del negocio y a tomar las decisiones adecuadas en todo momento. De hecho, las empresas

que han implantado nuevas técnicas de control de gestión, afirman que éstas les aportan un mejor conocimiento de su negocio, un vínculo más estrecho entre las operaciones y los objetivos estratégicos, y más datos sobre la creación de valor de la empresa. La característica de buen sistema de gestión no es comunicar unos datos muy detallados, sino proporcionar un marco de información que favorezca la toma de decisiones estratégica. Las nuevas técnicas, como el presupuesto basado en las actividades, el cuadro de mando integral o las previsiones continuas, permiten desarrollar un modelo de gestión más estratégico, enfocando la atención de los directivos en puntos estratégicos importantes y controlando su actuación a través de mecanismos periódicos de autocontrol.

### **R.R DONNELLEYCOMPANY**

Ron Daly presidente de los talleres de impresión de R.R Donnelley-Company es un hombre simpático y agradable que lleva 33 años en la empresa, según indicaba las cifras sus talleres eran los mejores de Donnelley, para lograr esos resultados convenció a los gerentes de los talleres de que desarrollaran colores estándar, peso de papeles y prácticas de impresión, de manera que los trabajos pudieran completarse en el taller de impresión más eficiente. Daly también trato directamente con los empleados generando el cambio de pensamiento en los individuos que estaban apegados a las máquinas y métodos antiguos "Si algunas personas si interponen en el camino", afirmó, "encontraremos la manera de deshacernos de ellas". Con estos duros planteamientos los empleados de Donnelley se adaptaron a los nuevos métodos y la competitividad de la empresa se aumentó considerablemente.

### **DISCUSIÓN**

Las organizaciones se encuentran en un entorno en constante cambio, complejidad e incertidumbre la tarea del líder estratega es supervisar

de manera constante dicho entorno para asegurar una efectividad en términos de competitividad entre sus estrategias y el ambiente.

De modo que se alcance un alto nivel de competencia en conjunto con decisiones y acciones que se lleven a cabo para formular e instrumentar estrategias específicas que logren una correspondencia competitivamente superior entre la organización y su entorno para el logro de esos objetivos organizacionales y aumento de su productividad.

Dando respuesta al interrogante planteado, las organizaciones deben estar reformulando sus estrategias constantemente debido a que si una organización no cambia no podrá sobrevivir ya que en algún momento de su historia "dejará de proporcionar los productos y/o servicios que los clientes quieren, no serán capaces de asegurar los recursos necesarios para fabricar esos productos ni dar esos servicios y dejarán de ser competitivas con respecto a otras organizaciones en la transformación eficiente de insumos en productos y/o servicios".

Por ello la organización debe estar al tanto de las expectativas del mercado entendiendo al cliente en términos de hechos comerciales, investigación y evaluación de mercado. Partiendo de una estrategia que debe ser evaluada de acuerdo a los planes formulados vs lo ejecutado para realizar los respectivos ajustes o cambios dependiendo de los resultados esperados.

De esta forma, será posible que la organización se diferencie de las demás y sea reconocida dentro del mercado en el que se desenvuelve a través de dos elementos importantes como el posicionamiento estratégico y la productividad, asegurando un espacio en el mercado, a fin de desarrollar nuevos productos y/o servicios, o agruparlos para satisfacer las necesidades cambiantes de los competidores a lo largo del tiempo.

Hoy por hoy el cambio afecta todas las esferas de la vida humana y el campo organizacional no es la excepción, este exige que la empresa

se adapte de manera que se pueda influenciar la evolución de la organización en el futuro para asegurar la supervivencia de la misma.

Los avances tecnológicos afectan las organizaciones lo que obliga a que las organizaciones se modifiquen en la gestión y en la forma de trabajar lo que implica una necesidad de cambio en los colaboradores asegura Vázquez (2010) “la formación es la principal arma para contrarrestar los cambios que e imponen y anticiparse a los mismos”.

De modo que el líder consiga convencer al equipo de que existe una situación real de cambio que exige adaptarse y verla como una oportunidad de mejora, en este sentido el cambio es necesario entenderlo como una condición de supervivencia en el entorno ya que si no se innova en productos y servicios el mercado tarde que temprano dejara de ver a la organización como competitiva.

En cuanto a la influencia del conflicto en el desempeño Oppermann (2011), menciona que para lograr rendimientos exitosos en el equipo de trabajo, éstos tienen que aprender a manejar los conflictos de forma constructiva y sacar provecho de ellos. De la misma manera, los conflictos implican también oportunidades, ya que aportan a los directivos información valiosa. Lo importante aquí, es no percibir el conflicto como una amenaza, ni tampoco hacerse el indiferente al mismo, ya que por lo general, los conflictos se siguen desarrollando cada vez más, hasta que se llega a errores graves y “estallan” de verdad. Por lo tanto, la tarea de éste líder, es la de investigar estos mismos y hacer que el campo de acción sea cada vez menor hasta que se aclare completamente.

Cabe anotar que la capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en el éxito como líder, en virtud de la tendencia hacia el trabajo en equipo y las habilidades para enfrentar estos mismos lo cual implica llevar a cabo la toma de decisiones colectivas. Los conflictos cumplen muchas funciones positivas, donde en ocasiones puede

ser para el mismo progreso o mejoramiento de la organización o de un área en sí.

Es posible optimizar la gestión de la organización a través del capital humano, el cual se forma por las personas que la componen por la experiencia que tiene tanto dentro como fuera de la organización, la capacidad de resolver problemas de forma efectiva, sus características principales, motivaciones, actitudes y valores que aporten a una máxima competitividad organizacional.

Así pues el capital humano se forma cuando las personas se involucran directamente con la organización buscando el beneficio de la misma y una colectividad. Por su parte, si se lleva a cabo dicha gestión, ésta permitirá llevar a la organización en muy corto plazo hacia un nivel más competitivo, consolidando equipos de alto desempeño, viéndose a la vez un destacado aumento: en la calidad, el servicio, la productividad, el capital humano y su satisfacción, al contar con funciones de alta autoestima, conscientes de sus capacidades, habilidades y destrezas.

La tarea del líder es asegurarse que las personas o equipos de trabajo sean competentes para ejercer la responsabilidad asignada, comprendan los objetivos de la organización, se comprometan con ellos y se involucren directamente con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Muga (2011), se entiende por capital humano a todas las inversiones que mejoran las competencias y las habilidades de los trabajadores. Así pues, cuando la organización toma la decisión de invertir en capital humano, es porque tiene la evidencia suficiente de que dicha inversión va a contribuir y reportar claros beneficios para la organización, logrando ser competitivos en el mercado.

De esta manera se hace necesario que las empresas desarrollen capacidades organizacionales para poder dar respuesta a las necesidades de mercado y ser competitivas, lo cual implicará que el capital humano oriente sus prácticas hacia la cadena de servicio, es decir, el

foco estará en el análisis del contexto del negocio para entender las necesidades de clientes, consumidores y mercado en general.

En este sentido, la alta dirección juega un valor central en el desarrollo de capacidades organizacionales a partir de una actividad estratégica, que hace referencia justamente al desarrollo de prácticas hacia el capital humano que conlleve el desarrollo de capacidades organizacionales para convertir o consolidar a las organizaciones como líderes en el mercado. En estas condiciones el campo de gestión del capital humano estará enfocado directamente en alcanzar la estrategia organizacional.

## **CONCLUSIÓN**

Las organizaciones se encuentran en un entorno en constante cambio, complejidad e incertidumbre la tarea del líder estratega es supervisar de manera constante dicho entorno para asegurar una efectividad en términos de competitividad entre sus estrategias y el ambiente.

De modo que se alcance un alto nivel de competencia en conjunto con decisiones y acciones que se lleven a cabo para formular e instrumentar estrategias específicas que logren una correspondencia competitivamente superior entre la organización y su entorno para el logro de esos objetivos organizacionales y aumento de su productividad.

Bajo un liderazgo efectivo el líder se asegura que las personas y equipos de trabajo sean competentes para ejercer la responsabilidad asignada, comprendiendo los objetivos organizacionales comprometiéndose con ellos e involucrándose directamente en la meta buscada generando un mayor nivel de competitividad organizacional.

La tarea del líder es asegurarse que las personas o equipos de trabajo sean competentes para ejercer la responsabilidad asignada, comprendan los objetivos de la organización, se comprometan con ellos y se involucren directamente con los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, I, Alvero, Y. & Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7, (2), 132-135.
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13, (43), 442-467.
- Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*, 10 (5), 182-203
- Bracho, O.; García, J. & Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Coeptum*, 3 (2), 127-140
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos*, 15 (2), 165-177
- Bregma, P. (s.f.). *Cómo contrarrestar la resistencia al cambio*. Boston: Harvard Business Review.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 22, 157-172.
- Cejas, M. (2007). La formación profesional en América Latina ¿Un factor clave para el desarrollo de los países desde la Dirección Gerencial? *Visión Gerencial*, 2, 207-230.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1, (2), 64-72.
- Davenport, T. (2000). El capital humano. Versión Original en inglés: *Human Capital*. GAT it is and uhy people invest it. Barcelona (España): *Gestión 2000*, p. 265.
- García, J.; Durán, S. & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánicas. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17 (2), 130-141

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. (2010). Organizational Theory, Design and Change. Texas (EE.UU.): Pearson International:
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración. Una Perspectiva Global. (13ª Ed.). México: McGraw Hill, pp. 667.
- Lombardo, L. (2010). La gestión del recurso humano como ventaja empresarial. Anuario de Estudios en Turismo – Investigación y Extensión, 6, 122-128.
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Revista Scientia et Technica, 18, 1, 149-157.
- Lorain, M. y Urquía, E. (2008). ¿Es el fin del presupuesto? Una revisión de las nuevas tendencias sobre presupuestación. Partida doble, 204, 84 – 97.
- Maicas, J. y Mata, P. (2011). ¿Nuevo escenario competitivo en la industria de la telefonía móvil?: Compitiendo a través del iPhone. Univer-sia Business Review, Tercer Trimestre, 60 -81.
- Martínez-Ventura, J., Cardeño- Portela, E., Ramírez-Cardeno, W. & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 9(2), 140-157
- Mc Gregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill.
- Muga, J. (2011). Inversión en Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/inversion-en-capital-humano/>
- Navarro, I. (2005). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 13, (35), 1-38.

- Oppermann, U. (2011). *Asuma su liderazgo. Instrumentos.* (G. María, Trad.). Bogotá (Colombia): Panamericana.
- Ortega, M. (2013). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "alto de la alianza".* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú.
- Paz, A.; Harris, J. & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Portillo Isabel & Buitrago Ramiro (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar- Colombia*. 7(2). Pp. 63-80 <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1181>
- Prieto, R.; García, J. & González, D. (2014). *Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana.* Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación". Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, 1-16
- Rincón, L. (2011). *Módulo de liderazgo orientado a la competitividad y el desarrollo humano.* Bogotá: UNAD- ECACEN.
- Robbins, C. (2005). *Administración.* Octava edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo un enfoque centrado en comportamientos* (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona (España).

- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores minero. *Revista de Psicología*, 36, (1), 105-134.
- Torrecilla, O. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral (Documento de cátedra). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C. pp. 7-11.
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Revista Entramado*, 1, (2), 20-33.
- Vázquez, R. (2010). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. (1ª Ed.) Bogotá (Colombia): Ediciones de la U.
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Revista Telos*, 16, (2), 226-242.

---

**Como citar este capítulo:**

Lechuga-Cardozo, J., Leyva-Cordero, O. y Cazallo-Antúnez, A. M. (2018). Liderazgo y desarrollo humano sostenible. En J. Lechuga-Cardozo, O. Leyva-Cordero, A. M. Cazallo-Antúnez, U. Paz, A. Paz Marcano, N. Campo Cantillo, . . . G. Hennessey Noguera, R. Prieto Pulido, J. García Guilianny, & Y. Rincón Quintero (Comp.), *Liderazgo: tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones* (pp.7-30). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.