Liderazgo apreciativo empresarial como estrategia de formación en administración y economía

Appreciative business leadership as a strategy for training in administration and economics

Recibido: enero 2024
Evaluado: febrero 2024
Aprobado: marzo 2024

Andrés Aular López[1]
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela
Universidad de La Coruña, España
Orcid: https://orcid.org/0000 0003 1780 7436

1 Doctor en Ciencias de la Educación. Docente investigador en la Universidad Simón Rodríguez de Venezuela. Investigador Senior invitado en la Universidad La Coruña, España. Correo electrónico: andres.aular@col.udc.es Miembro del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Venezuela (Recitven)

RESUMEN

Introducción: en este artículo se investigan las dimensiones del liderazgo apreciativo empresarial desde la perspectiva de los estudiantes (Cooperrider, 2020), (Subirana y Cooperrider, 2013), (Varona, 2022). En esta perspectiva se asume el liderazgo apreciativo como catalizador del cambio y, se analiza el liderazgo floreciente (Vásquez, 2020). cuyas dimensiones de análisis permiten analizar las categorías clave que permiten desarrollar un liderazgo apreciativo en empresas y emprendimientos. *Metodología*: se analizan las dimensiones del liderazgo empresarial desde la perspectiva que tienen los estudiantes del MBA sobre el liderazgo apreciativo. Esta población se escoge porque se están formando a nivel de posgrado para intervenir en procesos de cambio empresarial. Metodológicamente, se utilizó para los estudiantes un cuestionario construido con base en la escala de Likert, que se procesó en el programa para análisis de datos SPSS (Statistical Package for Social Sciences); así como un aparte cualitativo con dos interrogantes abiertas, procesando categorías con codificación abierta. *Resultados*: La evidencia empírica demostró la utilidad de las dimensiones del liderazgo apreciativo para describir, analizar los aspectos y categorías que definen las empresas de acuerdo a la visión de los estudiantes.

PALABRAS CLAVE: liderazgo apreciativo, dimensiones de liderazgo, estrategia, cambio, empresas.

ABSTRACT

Introduction: This article investigates the dimensions of appreciative business leadership from the perspective of students (Cooperrider, 2020), (Subirana and Cooperrider, 2013), (Varona, 2022). From this perspective, appreciative leadership is assumed as a catalyst for change and flourishing leadership is analyzed (Vásquez, 2020). The dimensions of analysis allow us to analyze the key categories that allow developing appreciative leadership in companies and entrepreneurships. *Methodology*: The dimensions of business leadership are analyzed from the perspective that MBA students have on appreciative leadership. This population is chosen because they are being trained at the postgraduate level to intervene in business change processes. Methodologically, a questionnaire was used for the students based on the Likert scale, which was processed in the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) data analysis program; as well as a qualitative

section with two open questions, processing categories with open coding. *Results*: Empirical evidence demonstrated the usefulness of appreciative leadership dimensions to describe and analyze the aspects and categories that define companies according to the students' vision.

KEY WORDS: appreciative leadership, leadership dimensions, strategy, change, companies.

INTRODUCCIÓN

Iniciaremos comentando que, para cambiar las organizaciones tiene que cambiar el liderazgo. Este es un tema recurrente en el tiempo en las organizaciones, y siempre hay un deseo de mejorar, que sea congruente con el bienestar social. Todos los modelos desarrollados hasta ahora han servido para sentar bases en la búsqueda de un liderazgo para el bienestar de las organizaciones y por supuesto, de las comunidades.

Avolio y Mumford reportados por Argyris (2010) han realizado investigaciones sobre el liderazgo. Avolio (2007) plantea, que los líderes efectivos buscan identificar seguidores quienes son capaces de develar sus fortalezas centrales o medulares. Este punto de vista es interesante por cuanto plantea un liderazgo centrado en lo positivo, en las fortalezas de los colaboradores.

Así en esa búsqueda recurrimos a reportar, por ejemplo, lo que se está haciendo académicamente; en el caso del Tecnológico de Monterrey (TEC) que cuenta con un Centro de Liderazgo Emergente, y es un centro investigación específicamente sobre liderazgo, están estudiando e interpretando el concepto de un "liderazgo para el florecimiento humano", donde esa categoría utiliza la flor como la resultante de una imagen agroecológica que comienza con una semilla que se va cuidando y al final florece.

Se trata de un liderazgo que sea capaz de brillar y hacer brillar, hacer crecer y florecer a otros, donde se replantee un esfuerzo de sus propias fortalezas y talentos para su propio bienestar y salud. Entonces, un líder no sería líder sino forma a su equipo y forma más líderes. Este modelo de liderazgo floreciente (Vásquez, 2020) es un liderazgo apreciativo, por cuanto pasa por cuatro dimensiones importantes: consciencia, significado, positividad y compromiso.

La consciencia se refiere al autoconocimiento y la relación con los demás; el significado tiene que ver con la identificación de propósito y la focalización al cliente; la positividad se refiere a una actitud positiva y abierta que conduzca al análisis de fortalezas y la colaboración. La resiliencia es el desarrollo de adaptabilidad y maneo de incertidumbre con flexibilidad; y finalmente el compromiso implica motivación y satisfacción con medición de resultados.

Apreciamos esa categoría porque el mismo trabajador siente la necesidad y, exige que a partir de este momento la necesidad de contar un líder humano con toda la connotación y todo lo que implica ese liderazgo humano, que necesariamente por el cuidado a la gente y a la naturaleza, es decir, sentido ecológico; y el otro elemento que podemos comentar es que, es un reto si hablamos de un trabajo virtual.

Pensamos que, una de las cosas fundamentales para asumir ese liderazgo, es establecer un nivel de consciencia adecuado, es decir, tener un auto conocimiento de la situación que está pasando o se está viviendo en la empresa, en las organizaciones o cualquier organización humana. Precisar cuál es la situación que presentamos en este momento que algunos colaboradores de empresas necesariamente trabajan en casa. Por lo tanto, se debe establecer un nivel de consciencia adecuado con autoconocimiento.

El líder debe tener la situación controlada adecuadamente, es decir, primero establecer el nivel de conciencia sobre la situación determinada y segundo cómo hacer, para crear la conciencia a sus colaboradores que no lo tiene al lado y, de qué manera se va a relacionar con ellos para que asuman esa consciencia de lo que está pasando. Eso es fundamental en ese liderazgo que estamos buscando, luego hay otra cosa importante en el sentido de tener una consciencia de lo que está pasando y estar alineados a ese centro.

En esa línea de trabajo, es necesario identificar cuál es el propósito, cómo lo va a alinear con ese propósito entre todos los colaboradores para lograr lo que se quiere y cuál es el sentido del trabajo que se está haciendo. En tercer lugar, hay una cuestión interesante que es la actitud positiva en cuanto al análisis de la fortaleza tanto del líder como la de los colaboradores; vale decir cuál va a ser la apreciación que se tiene de las cosas buenas y rescatar las cosas buenas y el talento que tiene cada quién.

cc BY NC SA

La actitud positiva es estar siempre apreciando que es lo bueno que ha hecho el líder y, que es lo bueno que ha hecho el trabajador, cómo lo hizo y cuáles fueron los resultados exitosos. Pensamos que también se trata de manejar con los colaboradores la incertidumbre, porque no hay nada cierto, no hay nada claro y no hay nada absolutamente suficientemente que lo puedas manejar en alguna tendencia definitiva; hoy ocurre una cosa y mañana otra distinta, o echa por tierra lo que había dicho anteriormente, lo que conocíamos el día anterior ante una situación.

Se trata también de precisar cuál es la expresividad que el líder pueda transmitir para que los colaboradores manejen incertidumbre. Por último, otro tema importante pasa por el compromiso y en esa dimensión, manejar la motivación que se tiene que hacer para que todo el mundo se sienta comprometido y entre todos como grupo humano, se tengan los mejores resultados.

Otro aspecto además de la motivación es la manera como se mide ese compromiso. Eso parece clave, porque se tiene que rescatar lo positivo y medir los resultados al medir el compromiso, pero si no se mide en término positivo, entonces se penaliza a pesar de lo que no hizo y se va a cobrar; el compromiso no se trata de sacarle sangre a la gente, sino que se trata de que se logren resultados y se puedan medir. Por tanto, el líder plantea la relación con los colaboradores desde el punto de vista humano y eso es clave para generar compromiso. Tal como aprecia Vásquez, una empresa depende de su nivel de compromiso colectivo.

En lo apreciativo, el liderazgo trata de dialogar acerca de lo que puede ser y construir lo que serla en el futuro. "el foco está en las percepciones frescas y la adquisición de nuevos esquemas que inviten experimentación para superar la rigidez creada por las rutinas defensivas organizacionales" (Argyris, ob. cit., p.107). Se constata el aprendizaje como un camino expedito para la creatividad.

Otro término importante en nuestra reflexión, lo aporta Cooperrider (2020) que denota el liderazgo como catalizador del cambio. Es decir, romper las reglas, y ayudar a los equipos, no solo a tolerar el cambio, sino aceptarlo como algo saludable y positivo. Los movimientos catalíticos tienen que ver:

1. La inteligencia apreciativa. Capacidad de ver el futuro en la textura de lo real
2. Reformular amenazas y convertirlas en oportunidades
3. El liderazgo implica crear nuevas conversaciones que rompan viejos patrones de conversación; catalizadores que inician o aceleran acciones para aprender.

En la misma perspectiva de Vázquez, del florecimiento humano, Cooperrider (ob.cit) también expresa que, lo mejor de los sistemas humanos puede brotar al igual que la vida, incluso una brizna de hierba puede brotar por todas partes, incluso después de que se haya colocado una cantera de cemento pesado sobre ella. Así, los líderes inspiradores equilibran todos los actores organizacionales internos y externos, fortaleciendo la excelencia en los demás y en ellos mismos, con su ejemplo, demostrando integridad en todo lo que hacen.

Este modelo de liderazgo apreciativo debe incorporarse a las exigencias de formación, especialmente en los programas de maestrías en administración y negocios, de manera que los estudiantes sientan la motivación y conocimientos por cuanto de alguna manera se forman para líderes empresariales.

METODOLOGÍA

La intención de este estudio es analizar las dimensiones del liderazgo apreciativo empresarial desde la perspectiva de los estudiantes del Master universitario de administración y empresas (MUDAE) de la facultad de Economía y Empresa (FEE) en la Universidad de la Coruña (UDC), en España.

Este estudio se apoya en un diseño de campo. Para Arias (1999), la investigación de campo se basa en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, para ampliar y profundizar el conocimiento de la naturaleza problema sujeto de estudio.

El diseño de la Investigación se corresponde con la obtención de información cuantitativa y cualitativa. La primera parte, metodológicamente, se utilizó para los estudiantes un cuestionario construido con base en la escala de Likert:

cc BY NC SA

1= Totalmente en desacuerdo
2= Algo en desacuerdo
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4= Algo de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo
Los datos se procesaron en el programa para análisis de datos SPSS.

La segunda parte cualitativa se relaciona con la información de los estudiantes mediante un cuestionario estructurado con interrogantes abiertas.

Según Arias (ob. cit.), como instrumento el cuestionario estructurado contentivo de preguntas abiertas, permiten la capacidad de expresión, así como su disposición para contestar. Por lo tanto, en nuestro caso con el propósito de conocer la opinión de los estudiantes del MBA.

Después de recolectada la data se procedió a analizar la información, previa su sistematización en cuadros para cada una de las dimensiones del liderazgo.

Población: está determinada aproximadamente por veintiocho (28) estudiantes, que se encuentran cursando el Master universitario de Empresas. (MUDAE). Vale decir que, estos participantes son de diferentes países: España, Argentina, Marruecos, Uruguay, Brasil, Chile,

China, Colombia, Ecuador y Perú. De tal manera que el perfil corresponde con un 50% de españoles y 50% de estudiantes de fuera de España. De ese porcentaje externo se corresponden once (11) de América Latina y 2 de otros países de Europa y 1 d Asia. (Figura 1).

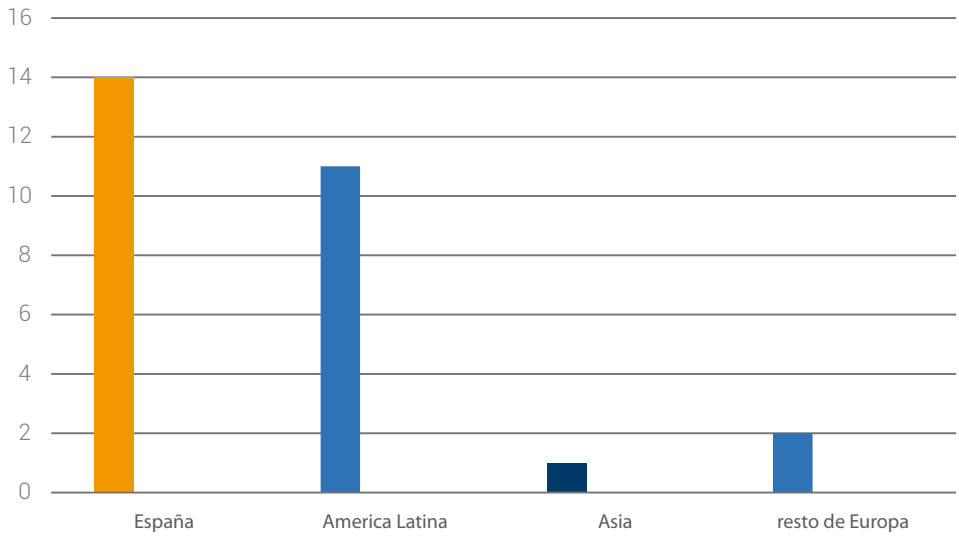


Figura 1. Perfil de procedencia de los estudiantes.
Nota: Elaboración propia a partir del registro de estudiantes

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO:

Para un mejor desarrollo de la investigación, uno de los aspectos fundamentales es contar con una técnica adecuada que permita analizar de manera precisa el objeto de estudio. Ruíz (2004), señala que las técnicas de recolección de datos deben reunir validez, que en este caso el cuestionario ya ha sido validado por la Facultad (FEE).

La validez para Salkind (1998), es "la cualidad de una prueba que hace aquello para lo cual se diseñó" (p. 125). Para ello, el método más directo y sencillo es la validez de contenido, que significa el grado en que una prueba representa el universo de reactivos del cuales se extrajo y es útil sobre todo para evaluar la utilidad de las pruebas de aprovechamiento o pruebas que muestrean un área de conocimiento en particular. Se utilizó el juicio de expertos, en donde las opiniones y recomendaciones en cuanto a: preguntas inútiles, poco precisas, preguntas redundantes, mal redactadas, de no conveniencia, entre otros; serán de valiosa ayuda para el desarrollo de la investigación.

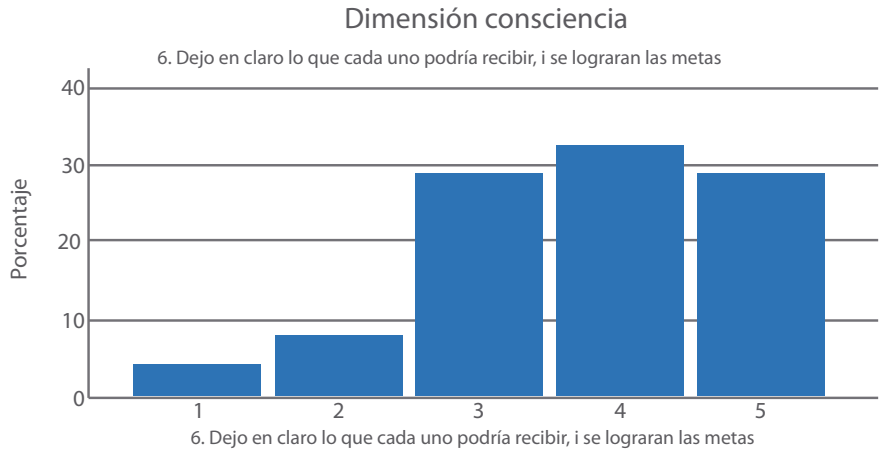
RESULTADOS

ASPECTOS CUANTITATIVOS

A continuación, se presentan los resultados más relevantes, hemos seleccionado para cada dimensión la pregunta más relevante, donde existe mayor diferencia en las respuestas entre totalmente de acuerdo y en desacuerdo.

Los resultados presentados contribuyen a precisar la opinión de los estudiantes sobre cada dimensión de liderazgo:

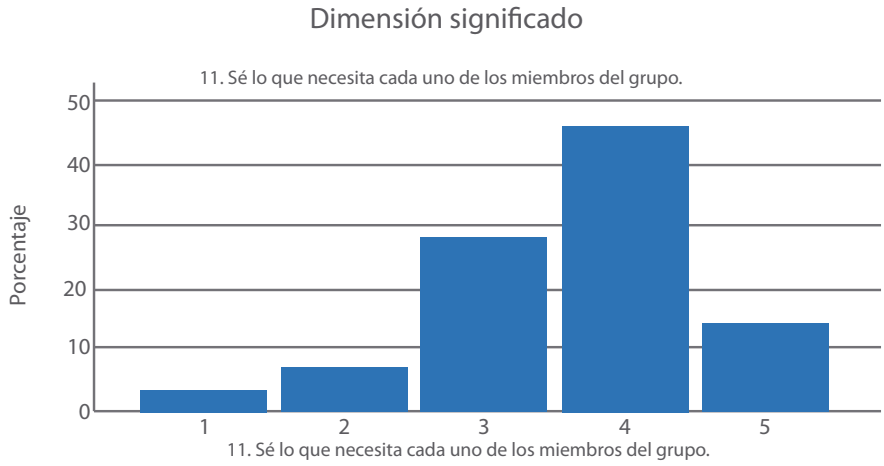
Dimensión Consciencia (Gráfico 2). En esta dimensión, se observa a través de esta pregunta clave (no. 6) una discrepancia importante entre de las respuestas referidas a acuerdo y desacuerdo. El 39% totaliza el acumulado de la escala de 1 al 3, referido al desacuerdo. Es un porcentaje importante que no está alineado a la dimensión consciencia del liderazgo empresarial.



6. Dejo en claro lo que cada uno podrá recibir, si se lograran las metas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	3.6	3.6	3.6
	2	2	7.1	7.1	10.7
	3	8	28.6	28.6	39.3
	4	9	32.1	32.1	71.4
	5	8	28.6	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Figura 2. Dimensión Consciencia

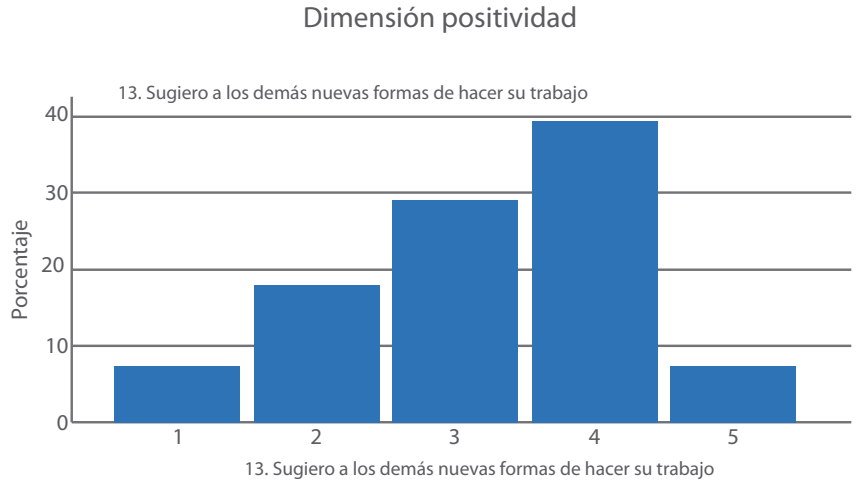
Dimensión Significado (Figura 3). En esta dimensión, se observa a través de esta pregunta no. 11, una discrepancia importante entre de las respuestas referidas a acuerdo y desacuerdo, similar a la dimensión anterior (consciencia). El 39% totaliza el acumulado de la escala de 1 al 3, referido al desacuerdo. Es un porcentaje importante que no está alineado a la dimensión significado del liderazgo empresarial.



11. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	3.6	3.6	3.6
	2	2	7.1	7.1	10.7
	3	8	28.6	28.6	39.3
	4	13	46.4	46.4	71.4
	5	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Figura 3. Dimensión Significado

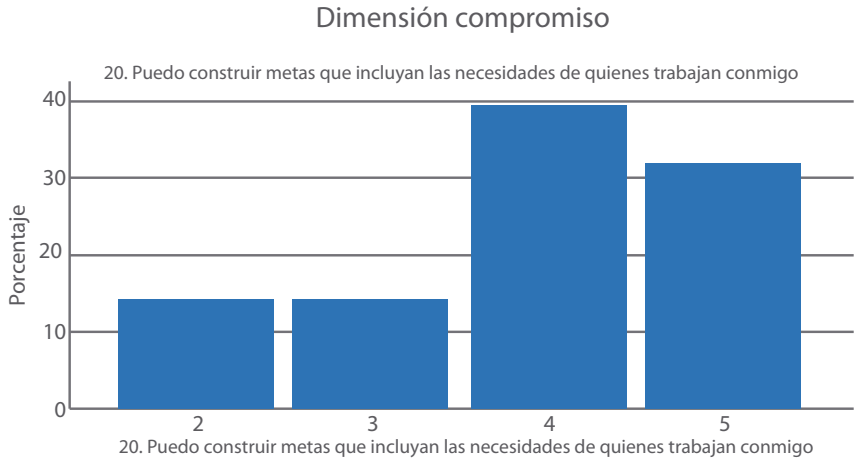
En la dimensión Positividad (Figura 4), se observa a través de esta pregunta no. 13, una discrepancia importante entre de las respuestas referidas a acuerdo y desacuerdo, que supera las dimensiones anteriores (consciencia y significado). Por lo tanto, esta dimensión referida a la positividad es la que presenta mayor desacuerdo. El 53,6% totaliza el acumulado de la escala de 1 al 3, referido al desacuerdo. Es un porcentaje importante que no está alineado al liderazgo empresarial



13. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	7.1	7.1	7.1
	2	2	17.9	17.9	25.0
	3	8	28.6	28.6	53.6
	4	13	39.3	39.3	92.9
	5	4	7.1	7.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Figura 4. Dimensión Positividad.

La dimensión Compromiso (Figura 5), en la pregunta 20, referida a la dimensión compromiso, se observa una pequeña discrepancia entre de las respuestas referidas a acuerdo y desacuerdo. El 28,6% totaliza el acumulado de la escala de 1 al 3, referido al desacuerdo. Por lo tanto, el 71,4% es un porcentaje importante que está alineado al liderazgo empresarial, con una dimensión tan importante como el compromiso.



20. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
	2	4	14.3	14.3	
	3	4	14.3	14.3	
	4	11	39.3	39.3	
	5	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Figura 5. Dimensión Compromiso

ASPECTOS CUALITATIVOS.

Las dos interrogantes abiertas fueron las siguientes¨

Cuáles son las competencias que debe tener un líder empresarial

Cuale son las lecciones aprendidas de un líder de tu preferencia:

En relación a las competencias que debe tener un líder, emergieron las siguientes categorías:

- Empatía
- Comunicador
- Capacidad para la toma de decisiones
- Capacidad de escucha y atención
- Compromiso y responsabilidad
- Entender al equipo

En cuanto a las lecciones aprendidas de un líder de su preferencia, los estudiantes señalaron categorías importantes relacionadas con las dimensiones de liderazgo

- Contribución al desarrollo del equipo
- Ejemplo a seguir
- Capacidad para resolución de problemas
- Empatía

RESULTADOS

Después de los resultados, presentamos algunas consideraciones tanto de los datos cuantitativos como de la data cualitativa.

En cuanto a los resultados en los datos cualitativos, es interesante que, el 61% del alumnado concuerda con las dimensiones Consciencia y Significado que debe tener un líder apreciativo, es decir, tener claridad en las metas y lo que cada uno puede aportar y recibir.

En cuanto al significado, es valiosa la opinión de los estudiantes por cuanto el líder debe tener un conocimiento de las necesidades del grupo; sin embargo, se requiere durante la formación de lo esencial de un liderazgo consciente y que de significado a los propósitos.

En relación a la dimensión Positividad, es la que tiene mayor porcentaje (53.6%) en los rangos hacia el desacuerdo, en contraste con el 46,4% de alineados de acuerdo con la positividad. Es fundamental priorizar en la formación del MBA, una positividad, de manera de promover actitudes divergentes con propósito, mente abierta a nuevas formas de hacer el trabajo, fundamentado en lo positivo.

Es interesante y motivador que, en cuanto a la dimensión Compromiso, los estudiantes reportan el mayor porcentaje de acuerdo (71,4%). Por lo tanto, anima el hecho de que existe una buena alineación y orientación hacia el Compromiso como dimensión del liderazgo apreciativo (líder comprometido con los equipos de trabajo que construya metas que satisfagan las necesidades del grupo).

Con relación a los resultados cualitativos, emergieron categorías en dos bloques: en relación a las competencias que debe tener un líder, y las categorías asociadas a las lecciones aprendidas de un líder de su preferencia.

Categorías de competencias que debe tener un líder (figura 6):

Los estudiantes le otorgan importancia al Compromiso con el equipo, a la Empatía, así como como competencias para tomar decisiones fundamentadas en la escucha y la atención a los colaboradores. Estas categorías se insertan en la dimensión de compromiso y responsabilidad. En la dimensión consciencia, lo referido a la importancia que le dan a la empatía.

También emergieron categorías asociadas a las dimensiones de Positividad y Consciencia: capacidad para la toma de decisiones, capacidad de escucha y atención.

No emergieron categorías asociadas a la dimensión significado

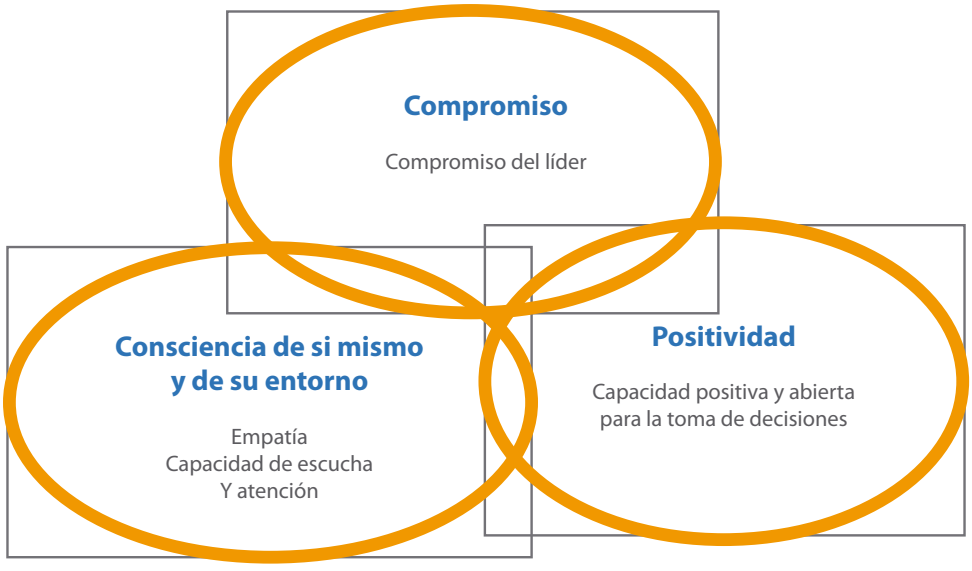


Figura 6. Competencias que debe tener un líder

***Nota*:** La figura ilustra las categorías emergentes de competencias en su dimensión de liderazgo correspondiente.

Categorías de lecciones aprendidas de sus líderes favoritos, emergieron las siguientes categorías (Figura 7):

De nuevo se emerge la Empatía como categoría clave, así como también Contribución al desarrollo del equipo, asociadas a la dimensión compromiso, Otras categorías se refieren a la Capacidad para la resolución de problemas, y el líder como Ejemplo a seguir. Estas categorías están vinculadas a la dimensión Consciencia del líder y de su entorno.

En la indagación sobre lecciones aprendidas, no emergieron categorías vinculadas con las otras dimensiones Significado y Positividad.

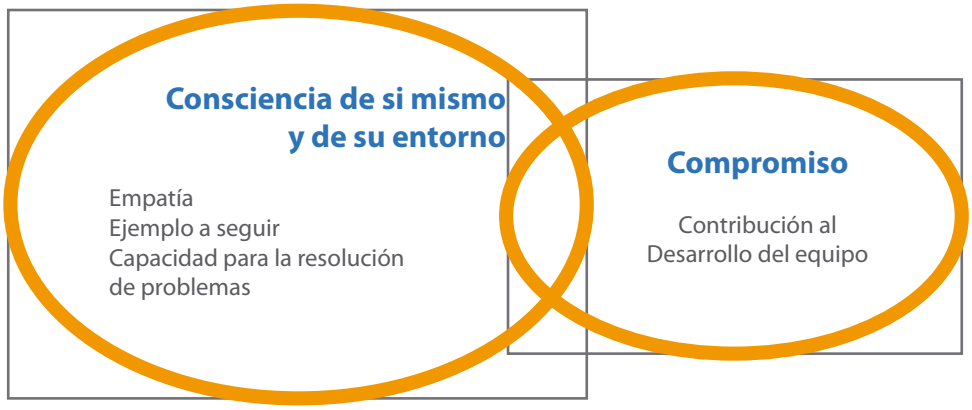


Figura 7. Lecciones aprendidas de un líder
Nota: La figura ilustra las categorías asociadas a las lecciones aprendidas de un líder en su dimensión de liderazgo correspondiente.

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha permitido conocer la importancia de las dimensiones de un liderazgo empresarial apreciativo desde la perspectiva del alumnado de MBA-FEE de la Universidad de La Coruña (UDC).

La dimensión más importante de acuerdo al resultado del estudio, es la del compromiso y responsabilidad, en término medio las dimensiones: significado y la consciencia de sí mismo y su entorno, siendo la de menor importancia, la dimensión de positividad.

Desde la perspectiva de los estudiantes, las competencias más importantes que debe tener un líder están asociadas con las dimensiones: compromiso y consciencia. En término medio consideran la positividad del líder. En la dimensión significado no precisan ninguna categoría.

En cuanto a las lecciones aprendidas de un líder de su preferencia, los estudiantes le asignan la mayor importancia, a las vinculadas al compromiso y la consciencia del líder. Sin embargo, no precisaron categorías de lecciones asociadas a las dimensiones de positividad y significado.

Luego de estas consideraciones, es pertinente promover en los estudiantes un liderazgo apreciativo empresarial con significado, que es la dimensión que precisan menos. La promoción de esa dimensión es importante por cuanto permite la identificación de propósito y la focalización tanto en el cliente como en los colaboradores. De igual manera, se debe reforzar la positividad del líder, vale decir, una actitud positiva y abierta para la identificación de las fortalezas y su potenciación para lograr el bienestar de todos los involucrados en el sistema empresarial.

Este artículo tiene el propósito de compartir la experiencia que hemos tenido en este proceso académico con colegas y participantes del programa de Máster en Dirección y Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa (FEE) y el Programa de Acción Tutorial (PAT) de la Universidad de La Coruña (UDC). Hemos comprobado a través de los talleres, el interés de los estudiantes por el tema de liderazgo y tecnologías blandas.

En este cierre también quiero referir mi agradecimiento, además, de los alumnos del Master MBA, a la Dra. Carmen Gago, al Prof. Joaquín Enríquez, por su colaboración permanente durante la investigación.

REFERENCIAS

Argyris, Ch. (2010). *Organizational Traps*. Oxford University Press

Arias, F. (1999*). Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de Administración y el Comportamiento.* Trillas

Avolio, B. (2007). Promoting more integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, *63*(1), 25-33

Barrett, F. Y Cooperrider, D. (2017). Generative Metaphor intervention. *Journal of Applied behavioral Science, 26*(2), 219-239.

Cooperrider, D. (Junio 19 de 2020). Appreciative Inquire. *The Journal of Applied Behavioral Science*. https://orcid.org/0000-0001-7433-4642

Salkind, N. (1998), *Métodos de Investigación*. Editorial Prentice Hall.

Subirana, M. y Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Ed. Kairós

Vásquez, S. y Farrapeira, J. (2020). *Coaching Emergente. Psicología positiva para un nuevo liderazgo.* Edit. Síntesis.

Varona M, F. (2022). El Paradigma Apreciativo: De la Metodología al Paradigma. Nuevo Paradigma para el Cambio Social. Nuevo Paradigma de las Ciencias Sociales.