



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Dirección

Subtema:

Liderazgo como elemento de la dirección administrativa

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciados en Administración de  
Empresas

Autores

Bra. Anielka Guadalupe Vallecillo Artola

Br. Eduardo Javier Pavón López

Bra. Dania Lucia Castro Membreño

Tutora

MSc. Angélica Meza Bermúdez

Managua, marzo del 2020.

## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos .....	v
<b>Valoración del docente</b> .....	<b>vi</b>
Resumen.....	vii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Capítulo uno: Los elementos de la dirección administrativa .....	5
1.1. Concepto de dirección administrativa .....	5
1.2. Etapas de la dirección administrativa.....	6
1.2.1. Toma de decisiones.....	7
1.2.2. Integración.....	9
1.2.3. Motivación. ....	10
1.2.4. Comunicación. ....	13
1.2.5. Supervisión . ....	15
1.2.6. Liderazgo.....	16
1.3. Principios de la dirección .....	20
1.3.1. Coordinación de interés. ....	20
1.3.2. Impersonalidad de mando. ....	21
1.3.3. Vía Jerárquica.....	22
1.3.4. Resolución de conflictos. ....	23
1.3.5. Aprovechamiento del conflicto. ....	25
Capítulo dos: Liderazgo como elemento de la dirección administrativa.....	26
2.1. Definición de liderazgo empresarial .....	26
2.2. Líder.....	28
2.3. Características de un líder .....	30
2.3.1. Inteligencia práctica. ....	31
2.3.2. Madurez social.....	32
2.3.3. Motivación interna. ....	33
2.3.4. Actitud de relaciones humanas.....	34

2.3.5.	Adquirir poder e influencia.....	35
2.3.6.	Comunicarse para brindar apoyo.....	37
2.3.7.	Motivar a las personas.....	37
2.4.	Tipos de liderazgo.....	39
2.4.1.	Autocrático.....	39
2.4.2.	Democrático.....	42
2.4.3.	Liberal.....	45
Capitulo tres: enfoques de liderazgo.....		49
3.1.	Con base a los rasgos.....	49
3.2.	Con base en el comportamiento.....	50
3.2.1.	Orientado a la tarea.....	51
3.2.2.	Orientado a las personas.....	53
3.2.3.	Rejilla de liderazgo.....	55
3.3.	Contingencia.....	59
3.3.1.	Estructura de tareas.....	61
3.3.2.	Poder del puesto.....	62
3.4.	Situacional.....	64
3.5.	Trayectoria-meta de liderazgo.....	65
3.6.	Intercambio miembro líder.....	69
3.7.	Comportamiento del liderazgo.....	71
3.7.1.	Apoyo.....	71
3.7.2.	Directivo.....	72
3.7.3.	Orientado a los logros.....	74
3.7.4.	Participativo.....	75
3.8.	Participación del Líder.....	77
3.9.	Conductuales.....	78
3.10.	Nuevos enfoques del liderazgo.....	79
3.10.1.	Carismático.....	79
3.10.2.	Liderazgo transaccional.....	82
3.10.3.	Liderazgo transformacional.....	84

3.10.4. Social cognitivo .....	87
3.10.5. Visión ampliada del liderazgo .....	88
3.10.6. Sustitutos del liderazgo .....	88
Conclusiones.....	91
Bibliografía .....	93

## Dedicatoria

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y por regalarme la salud para lograr cada uno de mis objetivos, a mis padres, abuelo, tías y mejores amigos por el deseo de superación y amor que me brindan cada día, me han apoyado tanto en cada una de las etapas de mi vida, para poder llegar hasta estas instancias de mis estudios.*

---

*Anielka Guadalupe Vallecillo Artola*

*Mi dedicación es dirigida principalmente a mi Dios todopoderoso por permitirme completar este trabajo de Seminario de graduación. A mis padres Verónica López y Javier Pavón con todo mi corazón que me han apoyado en todas las formas posibles en que un ser humano puede apoyar a otro. Una dedicación muy a mi esposa Candy Dávila por ser mi ayuda idónea y siempre apoyarme en todo el transcurso de mi carrera. 1 Samuel 7:12 "Hasta ahora el Señor nos ha ayudado". Dios está allí con nosotros sin importar qué.*

---

*Eduardo Javier Pavón López*

*A mis padres por prepararme para la vida, por sus aportes para mi bienestar, a mis tías, abuelos y, a mi novio por su comprensión, amor y paciencia que me confirman que ha sido una bendición en mi vida; hoy veo los resultados del esfuerzo realizado, que con sacrificio este logro he alcanzado.*

---

*Bra. Dania Lucía Castro Membreño*

## Agradecimientos

*A mis padres por ser pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades que se presentaron en el trayecto, a nuestra tutora de seminario MSc. Angélica Meza Bermúdez, gracias por compartir sus conocimientos, por su confianza y apoyo durante el proceso.*

---

*Br. Anielka Guadalupe Vallecillo Artola*

*A Dios y a mis queridos padres Julián Javier Pavón Dávila y Verónica Isabel López por su apoyo incondicional en el transcurso de mi formación a pesar de los problemas, a mi amada esposa Candy Marcela Dávila Moncada por su aliento, amor, tolerancia, confianza y apoyo que nos brindaron para seguir sueños y esperanzas para toda la vida. A nuestra tutora de seminario de graduación MSc. Angélica María Meza por su orientación académica hacia la finalización de este proyecto y durante este periodo de estudio. Gracias, MSc. Angélica, por haber estado siempre dispuesta a abordar cualquier preocupación que tuvimos con respecto a este estudio de investigación y por guiarnos constantemente en la dirección correcta y alentarnos a dar lo mejor de nuestro esfuerzo.*

---

*Eduardo Javier Pavón López*

*A Dios, mi familia, a los docentes que me han compartido sus conocimientos en el transcurso de formación académica en todas las modalidades de estudio, por su educación inclusiva, y en especial a mi tutora MSc. Angélica Meza por su valiosa orientación; a las autoridades del RUCFA y de la UNAN-Managua.*

---

*Bra. Dania Lucía Castro Membreño*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas**

### **Valoración del docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve (49) del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema: Dirección**, hace constar que los bachilleres: Anielka Guadalupe Vallecillo Artola, **carnet #1420-6503**, Eduardo Javier Pavón López **carnet #1320-5150**, Dania Lucia Castro Membreño **carnet #1320-7339**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Liderazgo como elemento de la dirección administrativa”**, obteniendo los tres bachilleres la calificación de 44 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 23 días del mes de enero del año dos mil veinte.

*Atentamente,*

---

**MSc. Angélica María Meza Bermúdez  
Tutora  
Seminario de Graduación**

Cc: archivo

## Resumen

Esta investigación tiene como tema la dirección, y el subtema es el liderazgo como elemento de la dirección administrativa. Este último como función de la dirección administrativa guía los esfuerzos de las personas logrando con ello un desempeño eficiente en la organización. Un liderazgo eficaz es el que logra la influencia que ayuda a que un grupo de personas o una organización cumplan sus metas, objetivos, y que se desempeñe con éxito. El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio el cual el líder busca desarrollar el máximo potencial en la empresa y los trabajadores.

El objetivo de este documento es analizar la teoría científica sobre del liderazgo como elemento de la dirección administrativa ya que esta información nos permitirá comprender mejor como el liderazgo, el trabajo en equipo y las distintas maneras en que un jefe o director puede ejercer liderazgo. Esta teoría del liderazgo nos muestra como un líder desarrolla el compromiso de las personas con las tareas para lograr la motivación hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en tres capítulos tales como la dirección administrativa, se definen sus etapas y principios. Se describe además el liderazgo como un elemento de la dirección administrativa y por último, se mencionan algunos enfoques clásicos y contemporáneos del liderazgo.

La metodología aplicada en el presente está enmarcada en el tipo de investigación documental para la cual se empleó la técnica de recolección de fuentes bibliográficas, libros de texto y digitales, revistas páginas web tesis, así como otros documentos relacionados con el tema. El informe cumple con la normativa de la Asociación Estadounidense de Psicología (APA) sexta edición y las orientaciones del departamento de administración de empresas.

## Introducción

Este seminario trata de la dirección administrativa y el liderazgo como uno de sus elementos.

Esta investigación que se presenta trata de que la dirección en las empresas está constituida por una serie de elementos desde la comunicación que transmite y recibe, la motivación de actitudes y conductas, comprendiendo que el liderazgo nos ayuda a dirigir al personal con distintas capacidades, conocimientos y destrezas, todo ello siguiendo los objetivos de la organización como lineamientos hacia el logro de las metas empresariales.

La elaboración de este estudio permite conocer aspectos claves que influyen en la dirección de las operaciones de la empresa mediante la cooperación de esfuerzos de los subordinados y obtener así niveles altos de productividad en las organizaciones. Asimismo, el liderazgo es relevante ya que muestra la función esencial de un administrador al influir en un grupo de personas para que logren el cumplimiento de la misión y visión, los objetivos y metas de una organización.

A partir de esto el objetivo general de este documento que trata de analizar la teoría científica sobre liderazgo como elemento de la dirección administrativa, esto sobre la base de teorías existentes que indican como un líder puede influir en un grupo de personas para que se esfuercen de manera voluntaria hacia el logro de los objetivos y mejorar la productividad de los individuos y de la organización.

El documento comprende tres capítulos; en el capítulo uno se describe el concepto de dirección, se identifican las etapas de la misma como la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión y el liderazgo; principios de la dirección administrativa como la coordinación de interés, impersonalidad de mando, vía jerárquica, resolución de conflictos y el aprovechamiento del conflicto.

En el capítulo dos se presenta el liderazgo como elemento de la dirección administrativa, se integran los tópicos iniciando con la definición de liderazgo empresarial, el líder, algunas de las características que posee un líder como la inteligencia práctica, madurez social, motivación interna, actitud de relaciones humanas, adquirir poder e influencia, comunicarse para brindar apoyo y motivar a las personas; y por último los tipos de liderazgo que son el líder autocrático, democrático y el liberal.

En el capítulo tres y último se describen los enfoques clásicos de liderazgo como con base a los rasgos, con base en el comportamiento, contingencial, situacional, trayectoria meta, intercambio de miembro, comportamiento del líder, participación del líder y conductual; y los enfoques contemporáneos, el líder carismático, transaccional, transformacional, social cognitivo, visión ampliada del liderazgo y los sustitutos del liderazgo.

## Justificación

La investigación presenta los aspectos teóricos de la dirección, sus elementos y principios, siendo el liderazgo uno de los elementos más importantes dado que permite la realización de manera efectiva de todos los planes, basado en la aplicación de teorías y conceptos básicos, así como aspectos sobre los enfoques clásicos y contemporáneos del liderazgo.

El aspecto práctico de esta investigación versa en la utilidad que puede tener para las personas que ejercen el papel como líderes dentro de una organización. El liderazgo aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la influencia que ejercer un líder en los subordinados, y a que se alcance el cumplimiento de la misión y la visión estipulada en la empresa y contribuye a desarrollar habilidades que permiten integrar equipos más competitivos, así obteniendo más compromisos para realizar sus labores.

Desde el punto de vista metodológico este seminario servirá a las personas que realicen investigaciones relacionadas con este tema basado en las diferentes teorías expuestas en el documento y la aplicación de las etapas de una investigación documental y que puede usar como referencia para futuras investigaciones. También servirá de fuente de apoyo a los estudiantes de las carreras de administración de empresas y mercadotecnia.

## **Objetivos**

### Objetivo General

Analizar la teoría científica sobre el liderazgo empresarial como elemento de la dirección administrativa.

### Objetivos Específicos

1. Definir las etapas y principios de la dirección administrativa.
2. Describir el liderazgo como elemento de la dirección administrativa.
3. Mencionar los principales enfoques del liderazgo implementados actualmente en las organizaciones.

## **Capítulo uno: Los elementos de la dirección administrativa**

La dirección administrativa tiene como finalidad coordinar los demás elementos del proceso en las empresas, debido a que el medio en que operan las organizaciones es cambiante, se deben adecuar procesos, normas y políticas, la dirección implica un responsable cierto nivel de autoridad genere liderazgo.

Hernández y Rodríguez (2006) nos dice sobre la dirección que:

La dirección es un arte asequible por cualidades personales de los responsables, aplicando los principios generales de dirección, conocidos también como principios de administración. El director es un coordinador del programa de acción y de las participaciones del cuerpo social (p. 77).

A continuación se presentas diferentes conceptos que aportan distintos autores sobre la dirección administrativa, sus elementos y principios.

### **1.1. Concepto de dirección administrativa**

La dirección administrativa es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a que interactúan todos los miembros de un equipo y el gerente quien dirigir las acciones del personal de acuerdo a un plan ya establecido, entender dicho concepto de dirección y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

Reyes Ponce (2007) define que:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas (p.384).

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) menciona que “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p.386).

Taylor (1987) comparte que “Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos” (p.10).

Koontz y O'Donnell (2012) explica que “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (p. 6).

Hampton (2011) escribe que:

Es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización valores, estilo, liderazgo. Comunicación y motivación. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión (p.171).

Münch (2010) “La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (p.105).

La dirección es de gran importancia para los administradores porque facilita el alcanzar las metas organizacionales a través de la coordinación, la comunicación, el liderazgo, la delegación de autoridad y responsabilidad, la supervisión y la toma de decisiones.

## **1.2. Elementos de la dirección administrativa**

El procedimiento de la dirección administrativa, se sustenta en base a diversas etapas consideradas como principios importantes relacionados estrechamente con los diferentes tipos de liderazgos, a continuación, se profundiza un poco de cada una de las etapas.

Para Münch (2010):

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando (p.101).

### **1.2.1. Toma de decisiones.**

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, ellos son quienes evalúan y toma con frecuencia las medidas en busca de la más adecuada al sistema y necesidades de la empresa, la selección de la alternativa más idónea tendrá un efecto positivo en el éxito de cualquier organización.

Chiavenato (2002) expone que “Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específica u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad” (p.287).

Para Hernández y Rodríguez ( 2006):

La toma de decisiones es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo (p. 74).

Münch (2010) dice que “Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo” (p.106).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) “El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p. 260).

Chiavenato (2009) define que:

La toma de decisiones en las organizaciones ocurre en dos etapas. La primera consiste en identificar el problema y en buscar información relativa a las condiciones del entorno (externo) y de la organización (interna) para determinar si el desempeño es satisfactorio o no, y para diagnosticar la posible causa de las fallas (p.226).

Bateman y Snell (2009) aliga que son “Comportamientos de líder que consiste en involucrar a los empleados en la toma de decisiones” (p.445).

Muñoz Garcia (1997) destaca que “La toma de decisiones se define como seleccionar entre alternativas un de acción” (p.45).

Koontz y Weihric, (2007):

En las empresas de mayor tamaño la toma de decisiones se da también en niveles inferiores. Sin embargo, las decisiones de gran alcance se toman casi siempre con escasa participación de los niveles de menor rango, para los cuales se reservan sólo decisiones de carácter operativo que deben mantenerse acordes con los lineamientos provenientes de la alta dirección (p. 64).

Amaru Maximiliano (2009) define que:

Una decisión es una elección entre distintas opciones o posibilidades. Las decisiones se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades. El proceso de tomar decisiones (o proceso de decisión) es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta en práctica de una acción o solución (p. 357).

Chiavenato (2009) indica que “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p. 227)

La toma de decisiones permite llevar a cabo las actividades y planes estratégicos y operativos, resolver problemas y conflictos mediante el análisis de la información del medio interno y externo de la organización o empresa.

### **1.2.2. Integración.**

La integración del proceso administrativo es una etapa esencial pues en ella se indican los elementos disponibles y los recursos que se necesitan, al igual que permite distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, estableciendo y reconociendo las relaciones necesarias para desempeñar los objetivos que se han prefijado.

Reyes Ponce (2007) define que “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social” (p. 336).

Münch (2010) define que “Es la función a través de la cual eligen y obtienen los recursos necesarios, para poder en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la estructura organizacional” (p. 85).

Lourdes (2007) define que “La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes” (p. 49).

Según Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2009):

Significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes. Las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores para coordinar las actividades permanentes de las diversas unidades de una organización. Cuando los departamentos tienen metas comunes, están organizados de manera similar y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización, la cual entonces estará muy integrada (p. 360).

Es propósito de esta es integrar los recursos materiales humanos, económicos, tecnológicos y financiero en una función administrativa previo a la dirección o ejecución de la misma.

### **1.2.3. Motivación.**

La motivación es la fuerza que impulsa a una persona a actuar de cierta manera para lograr satisfacer necesidades personales, en las empresas se utilizan herramientas desde la promoción, establecimiento de objetivos y cambios de puesto, por ello el personal trabaja por completar un logro, ganar posición de status o autoridad.

Robbins y Coulter (2005) dice que “Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

Para Robbins (1999):

La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que le dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa. El proceso que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (p.123).

Robbins y Coulter (2005) señala que “La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (p. 341).

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) escriben que:

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (p. 388).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) indica que “La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (p. 488).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) alega que “La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos” (p. 458).

Según Bateman y Snell (2009):

La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear (que tienen poco que ver con la administración), es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos (p. 470).

Münch (2010) dice que “En su aceptación más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción”. Proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos” (p.107).

Según Chiavenato (2001):

Es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo (p. 301).

Amaru (2009) define que:

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo (p. 302).

Stephen y Judge (2009) destaca que “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).

Koontz y Weihrich (2007) alega que “La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares” (p. 284).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) define que “La motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones” (p. 485).

Para Hitt, Black y Porter (2006):

La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como empuje de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas (p. 412).

Stephen y Judge (2009) define que “La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos” (p. 175).

Amaru (2009) señala que “La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente” (p. 302).

La motivación es fundamental debido que implica estados internos que dirigen el organismo hacia fines determinados, son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones, persistir en ellas para su culminación y conseguir así el logro de los objetivos organizacionales.

#### **1.2.4. Comunicación.**

La comunicación es necesaria para que la información fluya de manera rápida tanto externa entre empresa y proveedores como interna entre el personal de los diferentes departamentos que conforman la organización, el punto clave es lograr que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente.

Según Chiavenato (2006):

La comunicación de una empresa debe de basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible al receptor, debe ser oportuna, el mensaje debe de llegar al receptor en el momento indicado y debe de ser precisa, no debe de utilizar adornos lingüísticos ni formación innecesaria (p.234).

Según Mahón (2004):

Define la comunicación como el hilo invisible que une o desune una empresa internamente, y que a su vez, la une o la separa del contexto, donde justamente reside el interés el cual con su aporte contribuye a su continuidad. Cuando este hilo se rompe en algún punto, significa que las comunicaciones flaquean y ello en mayor o menor grado, incide en el resultado de la institución (p. 42).

Münch (2010) dice que “La culminación puede ser definida con el proceso mediante el cual se transmite y recibe información” (p. 109).

Ruiz Gomez escribe que (2012):

La comunicación es relevante porque es el conducto por el cual se enlazan los integrantes de una organización para lograr un propósito en común. La actividad de un punto de trabajo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo el proceso de coordinación y cambio (p. 52).

Robbins y Coulter (2005) señala que “Es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia, de significado” (p. 315).

Bateman y Snell (2009) dice que “La transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos” (p.536).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) define que “Comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p. 531).

Chiavenato (2001) alega que “La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas” (p. 324).

Robbins y Coulter (2005) alega que “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significado” (p. 256).

Chiavenato (2009) define que:

El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra (pág. 208).

Koontz y Weihric (2007) dice que “La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla” (p. 350).

Koontz y Weihric (2007) indica que “El propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integra las funciones administrativas” (p. 350).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) señala que es “El proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 575).

Amaru (2008) señala que “La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla” (p. 162).

Amaru (2009) indica que “El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación” (p. 343).

La importancia de la comunicación versa en la capacidad que tiene una persona de transmitir información, conocimientos y experiencias, que permiten buen funcionamiento de una organización o empresa.

### **1.2.5. Supervisión .**

La supervisión es de vital importancia para el proceso ayudando a dirigir los planes, desde el análisis de la situación de la empresa, la determinación de los recursos y su correcto uso, así mismo como la identificación de problemas y posibles soluciones asegurando que las actividades se lleven a cabo mediante lo planeado.

Chiavenato (2001) define que:

El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno (p. 336).

Bateman y Snell (2009) dicen que “Comportamiento que guía, apoya y retroalimenta positivamente las actividades cotidianas” (p. 438).

Hernández y Rodríguez (2006) alega que “El líder es un facilitador que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social” (p. 249).

Hernández y Rodríguez (2006) define que “El líder es un facilitador que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social” (p. 249).

Koontz y Weihrich (2007) destaca que “La supervisión es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera y hacer las correcciones necesarias de los objetivos o planes” (p. 254).

Yukl (2008) dice que “La supervisión proporciona la información necesaria para la planificación estratégica y la gestión de crisis” (p. 390).

La supervisión se encarga de velar por que las actividades se cumplan con forma fueron planificadas, vigilando que no hayan desviaciones y errores que afecten el logro de los objetivos que persiguen los subordinados o la empresa.

### **1.2.6. Liderazgo.**

El liderazgo es aquel presente en actividades de la dirección, mediante el se puede influir y controlar la conducta de las personas, para que de manera voluntaria actúen en pro del logro de los objetivos organizacionales deseados.

Stephen y Judge (2009) destaca que “Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos” (p. 385)

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr, (2009):

El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos (p. 497).

Hitt, Black, y Porter (2006) alega que “El liderazgo es una parte crítica del proceso administrativo general. Se encuentra en el centro y fondo de esa parte administrativa que tiene que ver con “implementación a través de las personas” (p. 349).

Chiavenato (1993) define que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.24).

Koontz y Heinz (2013) alega que “Liderazgo se define como influencia, es decir el área o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (p. 302).

Robbins y Coulter (2005) define que “El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p. 422).

Chiavenato (2009) destaca que “El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos” (p. 339).

Münch (2010) señala que “El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p. 110).

Kotter (2004) señala que “En caso del liderazgo, el logro de la visión requiere motivar e inspirar: consiguiendo que las personas avancen en la dirección correcta, a pesar de los obstáculos al cambio, apelando a necesidades, emociones y valores humanos básicos, a menudo desaprovechados” (p.19).

Amaru (2009) destaca que “El liderazgo se define como una competencia que establece una relación de influencia. Sin embargo, es más que sólo una competencia que, supuestamente, algunas personas tienen y otras no” (p. 313).

Garcia (1997) define que “Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con una buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales” (p. 36).

Ruiz (2016) define que:

El liderazgo es el proceso a través del cual se enfatiza en una comunicación asertiva que facilita el trabajo en equipo y la construcción de una dinámica social caracterizada por la comprensión, el sentido de ayuda, el compromiso con la tarea y la motivación hacia el logro de metas (p. 33).

Stephen y Judge (2009) define liderazgo como “La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (p. 385).

Hernández y Rodríguez (2006) define que:

Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace (p. 250).

Evans y Lindsay (2008) dicen que “Liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p. 212).

Chiavenato (2002) escribe que:

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento (p. 336).

Koontz y Weihric (2007) Definen liderazgo como “La influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p.310).

Robbins y Coulter (2010) dice que “Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (p. 370).

Koontz, Wehrich, y Cannice (2012) dice que es “Liderazgo Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p. 413).

Koontz y Weihric (2007) define que “El liderazgo es la capacidad para hacer que los hombres (y las mujeres) hagan lo que no quieren hacer y que les guste hacerlo” (p. 310).

Según Stephen y Judge (2009):

Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización (p. 385).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) define que “El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (p. 497).

Aguera (2004) dice que es un “Proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Esta capacidad de influencia es un claro indicador de que el líder ejerce un poder sobre los demás” (p. 25).

Dalton, Holey, y Watts (2007) dice que “Es una habilidad que todo mundo debe de cultivar para cumplir los objetivos, tanto personal como corporativo, hay que saber dirigir y coordinar el trabajo de los demás pues solo así se querrán esforzarse por conseguirlos” (p.289).

El liderazgo es importante en la organización porque conforma un conjunto de habilidades gerenciales que un individuo debe de tener para influir en la forma de actuar en un grupo de trabajo, haciendo que este trabaje con afán hacia el logro de sus objetivos y metas.

### **1.3. Principios de la dirección**

Al igual que otras etapas de la administración, existen bases sobre las cuales se debe manejar la dirección de las empresas, por ello la importancia de los principios que son una forma de proveerle al administrador un mapa de acción para dirigir la compañía hacia el éxito deseado.

Según Koontz, Harold y Heinz (2007) define que:

Las personas tienden a seguir a los que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces (p. 415).

#### **1.3.1. Coordinación de interés.**

El administrador en su tarea de dirigir se enfrenta ante una variedad de capacidades, intereses, inclinaciones y niveles de compromiso del grupo laboral por lo tanto debe lograr que estos distintos intereses y capacidades se armonicen entre sí, haciendo que todo el personal se sienta inspirado en comprometerse con los objetivos de la empresa.

Reyes Ponce (2007) dice que “El Logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel” (p. 387).

Según Koontz y Weihrich (2007):

Los consejos directivos se integran tomando en cuenta los grupos de interés de la compañía y, más a menudo, según los grupos que revisten interés en o para la compañía. Cuando los ejecutivos tienen un problema interno particularmente difícil que concierne a administradores y especialistas de varios departamentos y actividades, se eligen los miembros de tal modo que se tenga una representación a estas partes interesadas (p.337).

Para que la dirección sea eficiente, debe enfocarse en todo momento hacia logro de los objetivos de la empresa, estos solo se pueden ser alcanzados si los colaboradores están interesados en ellos y solo se facilitarán si los intereses individuales de cada individuo son satisfechos en el momento de alcanzar las metas organizacionales.

### **1.3.2. Impersonalidad de mando.**

La dirección debe ser ejercida, usando los canales regulares y los mecanismos adecuados que le permitan al personal entender que su jefe inmediato pertenece a una cadena de mando, un plan y una dirección común, que abarca a todos en el camino de conseguir las metas trazadas.

Reyes Ponce (2007) alega que “La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social como resultado exclusivo de la voluntad del que manda” (p. 387).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) explica que es un “Equipo compuesto por un gerente y los empleados que dependen de dicho gerente” (p. 546).

Münch (2010) explica que “Cuando un directivo o jefe emite una orden es necesario que explique a sus colaboradores que esta surge por una necesidad de la empresa, en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad” (p. 111).

Chiavenato, Idalberto (2009) dice que “Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado” (p. 336).

Koontz y Weihric (2007):

El uso informal de los comités le proporciona mucha flexibilidad a una organización. Sin embargo, la consolidación de la autoridad dividida a través de un comité debe ponderarse con todo cuidado, determinarse si la estructura en sí misma debe cambiarse con la finalidad de concentrar en un puesto la autoridad apropiada para la toma de decisiones recurrentes (p. 337-338).

Según Hellriegel, Jackson y Slocum Jr (2009):

Es el derecho de tomar una decisión, las personas que están en niveles más altos tienen la autoridad para tomar decisiones e indicar a las personas de niveles más bajos lo que deben hacer, la autoridad implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas (pág. 362).

Las organizaciones tienen estructuras y jerarquías que no deben depender de quién las ejerce, sino que deben de ser impersonales, la autoridad surge como una necesidad de la organización para el logro de sus objetivos, no para satisfacer los deseos de sus directivos o colaboradores. En otras palabras tiene mando el que tiene experiencias y conocimientos. El mando sigue la línea de la estructura jerárquica.

### **1.3.3. Vía Jerárquica.**

La dirección puede ser ejercida, al mismo tiempo, en comunicación estrecha con los subordinados, a través de una estructura que permita el uso eficiente de la información y la toma oportuna de decisiones, sin que necesidad de que todo deba llegar hasta la gerencia para aprobarse.

Chiavenato (2009) dice que “La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder” (pág. 336-337).

Amaru (2009) la menciona como “La noción de que las necesidades humanas están organizadas en una especie de orden o jerarquía desempeña un papel importante en el estudio de la motivación” (p. 303).

Según Reyes Ponce (2007) :

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermediarios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y sobre todo duplicidad de mando (p. 388).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) definen que:

La jerarquía es una pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles. El presidente o director general ocupa el puesto de la cima y es el miembro más importante de la alta gerencia. Él y los miembros del equipo de la alta gerencia imprimen el curso estratégico que seguirá la organización (p. 361).

El principio de la vía jerárquica muestra que las relaciones que existen en cada nivel de la organización deben respetar los canales de comunicación y las líneas de mando y autoridad establecida y permitir que una información, orientación u órdenes expuestas pueda transmitirse fácilmente a través de los diferentes departamentos.

#### **1.3.4. Resolución de conflictos.**

Estando presente el recurso humano en todo el proceso administrativo es inevitable enfrentar situaciones conflictivas, por ello el administrador debe llegar a identificar y resolverlo los conflictos de forma inmediata, teniendo cuidado para evitar que alguna de las partes quede resentida o que sus decisiones empeoren la situación.

Reyes Ponce (2007) define que “El conflicto es un obstáculo para la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a esta, es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos” (p. 389).

Según Chiavenato (2002):

El líder debe identificarlas causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas, como tensión emocional y estrés y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas como son la identificación con el grupo y afiliación grupal para obtener el esfuerzo en cooperación (p. 349).

Chiavenato, Idalberto (2009) define que:

El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. Por lo general, el conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos. El conflicto es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un momento y después desaparece (p. 390).

Münch (2010) explica que “Los problemas deben resolverse cuando aparecen, ya que, el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto ocasiona que este se magnifique y después sea irresoluble” (p. 111).

Los conflictos deben ser resueltos en el momento que surjan, para evitar que afecten la ejecución de las actividades en caminadas al logro de un objetivo organizacional, y es por ello que este principio es importante para una empresa.

### **1.3.5. Aprovechamiento del conflicto.**

Al presentarse el conflicto como un problema, se interpone para el logro de las metas organizacionales, pero dichos conflictos obligan al administrador a pensar en soluciones, lo cual ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Reyes (2007) destaca que “Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones” (p. 389).

Chiavenato, Idalberto (2009) destaca que “Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria” (p. 396).

Münch (2010) alega que “Los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias” (p.111).

Un conflicto nos aporta información acerca de los problemas que surgen en las relaciones entre los subordinados y deficiencias, debilidades y que afecten la ejecución de un plan y el logro de los objetivos organizacionales, dándonos la oportunidad de encontrar la solución pertinente.

## **Capítulo dos: Liderazgo como elemento de la dirección administrativa**

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. [...] La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer (Chiavenato, 2009, p. 343).

### **2.1. Definición de liderazgo empresarial**

En toda organización se necesita una persona capaz de poder influir en las personas o grupos de personas para que estas logren ejecutar los planes de la organización y mantener la motivación y el compromiso en el grupo. El logro de este esfuerzo solo puede llevarlo a cabo un líder.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) señala que "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo" (p. 413).

Según Chiavenato (2001):

Un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente. Los líderes deben estar presentes no sólo en el nivel institucional, sino en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo (p.314).

Hernández y Rodríguez( 2006) definen que:

El conocimiento del liderazgo es fundamental para entender la administración contemporánea; es la base del desarrollo organizacional, la calidad total y otras herramientas claves del éxito en la empresa, el líder conforma un equipo más que un grupo, es decir, un pequeño conjunto de colaboradores de un área de la empresa, muy solidarios entre sí, que interactúa a diario con tareas y responsabilidades diferentes y un fin común relacionado con una misión empresarial (p. 250).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) dice que es “Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (p. 514).

Chiavenato (2009) escribe que:

El liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección (p. 335).

Koontz y Weihrich (2007) menciona que “El liderazgo es una función esencial de los administradores, la administración es mucho más que puro liderazgo” (p. 282).

Maxwell (2005) lo define así “Los administradores trabajan con el proceso, los líderes trabajan con las personas. Ambos son necesarios para hacer que una organización vaya sobre ruedas, pero tienen diferentes funciones” (p. 110).

Hitt, Black, y Porter (2006) "Definimos liderazgo organizacional como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. Con esta definición destacamos, asimismo, el liderazgo como un proceso de influencia social” (p. 350).

Lourdes (2007) menciona que “Consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización” (p. 53).

Según Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr( 2009):

Es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos (p. 497).

Podemos ver en todas estas definiciones acerca del liderazgo, que no debemos ni podemos soslayar la importancia del liderazgo ya que, sin lugar a dudas, muchos factores de éxitos dependen de un buen liderazgo en todos los niveles de las organizaciones, tales como la calidad, la productividad, la rentabilidad, etc.

## **2.2. Líder**

El líder es un personaje que posee el don de poder influir en otra persona y ser capaz de que esta realice las actividades que él ordena de manera voluntaria y motivada. El líder debe ejemplo a seguir, debe de marcar la pauta de inicio de una actividad y poder manejar problemas de manera práctica y participativa para que el grupo o la persona que está liderando logre sus objetivos.

Chiavenato (2001) menciona que “El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos las percepciones de los objetivos de aquéllas” (p. 315).

Según Hernández y Rodríguez (2006) :

El líder es un facilitador que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social. En el campo empresarial se le denomina supervisor, gerente, director general; incluso, algunas empresas denominan a los jefes de área como líderes, con el propósito de destacar el papel que debe tener cualquier autoridad (p. 249)

Chiavenato (2002) define que “El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo” (p.222).

Chiavenato (2009) dice que “El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos” (p. 339).

Robbins y Coulter (2005) dice que “Es un líder alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial” (p. 422).

Según Maristany (1996) :

Líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar, debe definir el propósito, lograr la atención e interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos (pág. 1).

Amaru (2008) explica que “El propio líder (como usted, justamente) es uno de los principales componentes de la situación. Más que nada, la forma en que usted se comporta está influenciada por su formación, conocimiento, valores y experiencia” (p. 170).

Maxwell (2005) dice que “Un líder de 360° se convierte en un conductor de información desde la cima hasta la parte inferior de la organización” (p. 68).

Yukl (2008) dice que “Se designa líder a la persona que se supone que desempeña ese papel especializado de liderazgo” (p. 3-4).

Maristany (1996) define :

El líder es alguien que tiene la capacidad de que alguien lo siga, más de uno, varios, muchos; la segunda cuestión es que esta dirección y control que tiene el líder sobre los demás ocurra en una cierta situación y ocurra por una causa que es considerada común (Maristany, 1996, pág. 3).

Robbins y Coulter (2010) destaca que “Un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial” (p. 370).

Aguera (2004) define que “Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (p. 24).

De todas estas definiciones, llama la atención la de Chivenato que atribuye al líder un horizonte más amplio y cierta flexibilidad que la del administrador cuya autoridad tiene su génesis en el cargo, lo que no dice que para ejercer el liderazgo efectivo el administrador debe apropiarse de los rasgos inherentes de un líder.

### **2.3. Características de un líder**

Cada persona tiene características propias que lo definen como persona, no todos tenemos las mismas capacidades, talentos y dones. El líder puede ser caracterizado por la manera en que este se comporta, la manera en que aplica sus talentos y dones para lograr que la persona o grupo de personas logre lo que él desee que logren.

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) definen que:

Un liderazgo efectivo. Aunque la inteligencia, iniciativa y confianza en sí mismo están ligadas a un alto desempeño gerencial, el factor aislado más importante podría ser la capacidad del gerente para supervisar. Aunque son menos las mujeres que los hombres que ocupan puestos de liderazgo, las que los ocupan, por lo general, son percibidas por sus empleados como personas igual de efectivas que ellos (p. 517).

Ponce (2007) indica que “Las características que debe poseer un líder varían de un autor a otro. Siguiendo muy distintos modelos, prácticamente puede decirse que acumulan sobre el líder todas las cualidades del hombre y del jefe, y con ello pretende caracterizar al líder” (p. 409).

Koontz y Weihrich (2007) escribe que :

Los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la empresa. Los líderes deben infundir valores, ya sea que se refieran a la calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los empleados y los clientes. Todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo (p. 311).

De manera que entre los rasgos esenciales de un líder podemos mencionar: la visión de futuro, la capacidad de generar compromisos, resolución de problemas, y de conflictos, asumir riesgos, infundir valores y marcar el rumbo, características tan importantes sin las cuales el liderazgo eficaz sería imposible.

### **2.3.1. Inteligencia práctica.**

La inteligencia es una capacidad que poseemos todos, algunos poseemos coeficientes más elevados que otros, sin embargo el líder debe de poseer de esta capacidad que le permite obtener información, procesarla y orientarla a la acción y el pensamiento propio de manera adecuada. Dicha capacidad debe ser mayor a la del grupo que lo rodea.

Reyes (2007) indica que “Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe de ser superior a la de los miembros del grupo que lo rodea” (p. 409).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) define que “La inteligencia emocional es el conjunto de habilidades que permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones y también los de terceros y, a continuación, utilizar ese conocimiento para guiar su forma de pensar y actuar” (p. 499).

Chiavenato (2009) alega que “Se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades” (p. 344).

Yukl (2008) define que :

Es el grado en que una persona responde a sus propios sentimientos y a los de los demás y es capaz de integrar las emociones y la razón de forma que se utilizan las emociones para facilitar los procesos cognitivos, y se gestiona cognitivamente (p. 209).

Hitt, Black, y Porter (2006) señala que “Implica tener conciencia de los sentimientos de los demás, así como sensibilidad para comprender las emociones propias y la habilidad para controlarlas” (p. 363).

Robbins y Coulter (2010) “Que es la capacidad de notar y manejar las manifestaciones y la información emocional” (p. 296).

Londoño y Mayorga (2014) define que “Es la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, con el fin utilizar esta información emocional y orientarla a la acción y el pensamiento propio de manera adecuada” (p. 11).

Todas las definiciones de inteligencia y sobre todo de la inteligencia emocional podemos resumirlo de la siguiente manera: la inteligencia es la capacidad de percibir situaciones y circunstancias, sentimientos y emociones, extrayendo información pertinente, que nos permita comprender estas, así como la de analizar alternativas u opciones para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

### **2.3.2. Madurez social.**

El grado de madurez de un líder es una cualidad muy importante y seria. Comprender la composición emocional de cada individuo y tratar con ello basado en las relaciones interpersonales que existen entre cada miembro, puede lograr que la productividad de la persona, grupo u organización sean mejor, sin que los problemas o debilidades afecten dicha productividad.

Reyes (2007) alega que “La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula, ni el triunfo lo excita para complacerse en él” (p. 409).

Hitt, Black, y Porter (2006) indica que “Permanecer sereno bajo presión y con estrés. Los individuos maduros tienden a valorar con precisión sus fortalezas y sus debilidades; además, tienden poco a centrarse en sí mismas y a reaccionar a la defensiva cuando se les critica” (p. 362).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) destaca que “La conciencia social se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales” (p. 502).

Bateman y Snell (2009) define que “Es la confianza y el respeto propios de los seguidores. Los seguidores de alta madurez tienen tanto la habilidad como la confianza para hacer un buen trabajo” (p. 451).

De lo anterior se desprende que la madurez implica la vivencia de fracasos y triunfos, derrotas y victorias, así como la capacidad de no dejarse anular por los primeros ni caer en el triunfalismo, ni en la embriaguez o excitación emocional por los segundos y, además, es la capacidad de aprender de ello, lo que nos prepara para relacionarnos en el medio social que nos toque vivir.

### **2.3.3. Motivación interna.**

El grado de compromiso personal que un líder debe de poseer hacia el logro de sus objetivos debe de llevarlo a un aumento de esfuerzo en las actividades que tiene encomendadas. El deseo de lograr el triunfo y no conformarse solo con un logro más, se hace mayor cada vez que se proponen nuevas metas. El líder en este caso no es complaciente con lo que logra y busca más.

Reyes (2007) dice que “El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal. Si no por su propia tensión interna. Al lograr algo, su nivel de desear el triunfo se hace todavía mayor; no es complaciente con lo que logra” (p. 410).

Chiavenato (2009) afirma que “El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo” (p. 349)

Koontz y Weihrich (2007) dice que “El líder que consulta a sus subordinados adquiere muchos conocimientos y mejora la dedicación de los empleados” (p. 316).

Chiavenato (2001) define que “Es el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento” (p. 303).

Hitt, Black, y Porter (2006) alega que “Un fuerte deseo de influir en los demás, de “estar a cargo”. Este tipo de individuo se siente a gusto al utilizar el poder para relacionarse con los demás” (p. 361).

Maximiliano (2009) indica que “La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente” (p. 302).

El líder, pues, refuerza e incentiva los deseos, las aspiraciones y necesidades de logro de sus subordinados y seguidores, de manera que estos incrementen o eleven a mayores niveles la tensión o motivación interna para conseguir o alcanzar estos, pero además de esto, mantener constante este proceso motivacional.

#### **2.3.4. Actitud de relaciones humanas.**

El líder debe conocer el entorno que lo rodea. Debe saber como lograr que la armonía entre los miembros de su grupo liderado fluya de manera efectiva. El dialogo es una herramienta muy valiosa en estos casos, la inclusión social la solución de problemas, la participación y la creación de redes interpersonales son métodos que el líder debe saber poner en práctica en un grupo para que la productividad de las actividades a realizar no sufran de tropiezos.

Reyes Ponce (2007) dice que “El líder sabe tratar a cada quien como lo necesita; no da un trato igual a todos en lo accidental” (p. 410).

Amaru (2009) explica que “Entre los factores más importantes para el desempeño individual se encuentran las relaciones con los colegas y los administradores” (p. 293).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) define que “Es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos” (p. 502).

Chiavenato (2009) define que :

El líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. Las características humanas y participativas, como brindar apoyo y el espíritu de equipo, son esenciales. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente información y experiencias, evaluar los resultados y proporcionar realimentación, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional (p. 345-346).

De ahí que, apartir del conocimiento del ambiente o entorno interno y externo, el lider debe desarrollar la dialogar, resolver problemas y conflictos, lograr consenso, crear y administrar redes de relaciones grupales y personales, con el fin de implantar un ambiente organizacional adecuado que sirva de base para las buenas relaciones humanas.

### **2.3.5. Adquirir poder e influencia.**

La influencia y el poder estan intimamente relacionados como una de las características que debe poseer un lider, ya que, para ser un lider eficaz es muy necesario que este conozca la mejor manera de ejercer unfluencia en una persona para que estas satisfagan nuestras peticiones. El poder es la capacidad de que el lider logre inluir en las personas.

Chiavenato (2002) señala que “El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía” (p. 349).

Yukl (2008) escribe que:

La influencia es la esencia del liderazgo. Para ser un líder eficaz es necesario influir en las personas para que satisfagan nuestras peticiones, respalden nuestras propuestas e implementen nuestras decisiones. El poder consiste en la capacidad de una parte el agente, de influir sobre otra el objetivo (p. 170).

Según Koontz y Weihrich (2007):

Las personas que tienen una gran necesidad de poder se sienten muy interesadas en ejercer influencia y control. Buscan puestos directivos; con frecuencia son buenos conversadores, aunque discutidores; son convincentes, claros, realistas y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público (p. 296).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) define que “Cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo” (p. 514).

Hitt, Black, y Porter (2006) alega que “El poder es la capacidad o habilidad para influir. Por lo tanto, cuanto mayor sea el poder de un individuo, mayor será su capacidad de influir en los demás” (p. 352).

Chiavenato (2009) afirma que:

El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional (p. 336).

Para tener la capacidad de ocasionar un cambio de actitud o conducta logrando el respaldo para que se impementen las decisiones (influencia) asi como atribuir facultades y responsabilidades (autoridad), el lider debe de ser buen comunicador, tener la capacidad de convencer y de enseñar, ser exigente y de generar compromiso. Así mismo debe ser capaz de ejercer el poder para poder influir en los subordinados para que estos hagan lo que él les ordene de manera voluntaria.

### **2.3.6. Comunicarse para brindar apoyo.**

La comunicación es una herramienta muy poderosa que puede lograr la resolución de muchos conflictos de manera diplomática permitiendo así el desahogo de un nudo que impida la fluidez normal de una actividad. A través de la comunicación logramos también transmitir información y conocimientos que nos ayudan a tomar mejores decisiones, por ello un líder debe saber cómo transmitir la información al grupo que lidera.

Chiavenato (2002) destaca que “Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo” (p. 349).

Koontz y Weihrich (2007) señala que “Los miembros deben saber comunicarse y tomar decisiones juntos gracias a la coincidencia de sus reflexiones, y no luego de llegar a acuerdos insuficientes” (p. 339).

La comunicación, además de facilitar la transmisión de información, conocimientos, experiencias, compartir ideas, opiniones y puntos de vista entre los miembros de una organización o empresa, permite prevenir y resolver problemas y conflictos que puedan surgir, compartir y transmitir decisiones, coordinar y supervisar actividades y otros aspectos organizativos.

### **2.3.7. Motivar a las personas.**

La motivación es un factor fundamental que no debe de pasar por alto como característica de un líder. Para que una persona o grupo de personas logre cumplir con las actividades asignadas estas tienen que tener una razón por la cual aumentar su deseo de cumplir su meta. El líder debe buscar la manera de lograr motivar a las personas, ya sea con premios, logros y reconocimientos.

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) define que “Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos” (p. 458).

Chiavenato (2002) Menciona que “El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo” (p. 349).

Según Koontz y Weihrich (2007) define que:

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada ( p. 284).

Amaru (2009) define que:

Las personas actúan, dentro de las más variadas situaciones, para satisfacer esos estados. Por ejemplo, el hambre es una necesidad que motiva al organismo a buscar alimento (dirección de la motivación). Cuanto más fuerte es, mayor será el empeño en realizar el objetivo de conseguir alimento (intensidad de la motivación). Una vez satisfecha la necesidad, el organismo pasa a un estado de saciedad o satisfacción y el alimento deja de representar un estímulo, pues ha desaparecido el impulso interno para conseguirlo (p. 303).

Chiavenato (2001) afirma que:

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo (p. 302).

Definitivamente, el líder ha de tener presente aquellas fuerzas que impulsan o estimulan a los subordinados o seguidores a moverse hacia el logro de las metas, propósitos u objetivos y encausar estas motivaciones individuales de forma eficaz. Pero además, es esencial evaluar el desempeño en la consecución de estas, así como premiar o hacer un reconocimiento por ello, lo que reforzará el compromiso hacia el éxito.

## **2.4. Tipos de liderazgo**

La mayoría de los estudios de liderazgo previos a 1949 se basan en tratar de identificar las características que poseen los líderes. Desde la teoría del gran hombre sobre que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes. Esa teoría perdió mucha de su aceptación con el surgimiento de la escuela psicológica del comportamiento (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p. 415-416).

A continuación presentamos los tipos de liderazgos y definiciones que aportan diferentes autores.

### **2.4.1. Autocrático.**

La no escucha de opiniones, la imposición actividades a sus subordinados, agresividad, no incentivar a al grupo liderado a la realización de sus logros y la supervisión exajerada en las labores son algunas características de un líder que actuca de manera actucrática.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) señala que “Líder autocrático Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos” (p. 418).

Chiavenato (2006) dice que “El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos” (p. 107).

Lussier y Achua (2002) dice que “Es aquel líder que toma decisiones, informa a los empleados lo que debe hacer y los supervisa muy de cerca” (p. 67).

Según Chiavenato (2009):

El líder fija directrices sin participación alguna del grupo y dicta órdenes para la ejecución de las tareas. El líder es dominante y personal en sus críticas y elogios. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y agresividad y, por otra parte, no se observó espontaneidad, iniciativa ni formación de grupos de amistad. Aunque aparentemente les gustaban las tareas, no parecían estar satisfechos. El trabajo se desarrollaba sólo ante la presencia física del líder. Cuando éste se ausentaba, los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos y llegaron a explosiones de indisciplina y agresividad (p. 353).

Robbins y Coulter (2005) dice que “Líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados” (p. 424).

Bateman y Snell (2009) dice que “Una forma de liderazgo en la cual el líder toma las decisiones por su propia cuenta y entonces las anuncia al grupo” (p. 445).

Chiavenato (2001) explica que “El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad” (p. 316).

Hernández y Rodríguez (2006) menciona que “Procuran resolver los problemas con el uso y abuso de autoridad” (p. 257).

Para Hernández y Rodríguez (2006):

Los estilos autoritarios de mando son aquellos en que el jefe o cualquier supervisor imponen sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores; en ocasiones, la falta de acatamiento de las órdenes genera sanciones o castigos. (p. 105).

Robbins (2009) indica que el termino “Se usa para describir al líder que centraliza la autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente, y limita la participación de los empleados” (p. 295).

Koontz y Weihrich (2007) señalan que “El líder autocrático exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su poder de dar y escatimar las recompensas y castigos” (p. 314).

Robbins y Coulter (2010) explican que “El estilo autocrático describía a un líder que dictaba métodos laborales, tomaba decisiones unilaterales y limitaba la participación de los empleados” (p. 372).

Aguera (2004) dice que “Las decisiones se atienden a adoptar en forma unilateral y vertical, por tal motivo, los grupos manifiestan un malestar y unos ciertos comportamientos anómalos o negativos para la interacción armónica y equilibrada” (p. 47).

Dalton, Holey, y Watts (2007) explica que “Los líderes que lo utilizan con naturalidad, suelen preocuparse mucho por terminar el trabajo. Están orientados a las tareas y tienden a supervisar las tareas rigurosamente, son muy directivos y no les es fácil delegar su autoridad” (p.297).

Chiavenato (2009) define que:

El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo (p. 349).

Nuñez Partido (2012) menciona que:

El líder dirige al grupo de forma rígida inflexible. Marca la pauta que deben de seguir todos sus miembros según su propio criterio y sin tener en cuenta la opinión del resto del grupo. Le importa mucho más la consecución de sus objetivos que la satisfacción y el bien estar del resto (p. 153).

El líder autocrático está más de cerca a sus subordinados, pero no precisamente está pendiente de sus necesidades, sino, para tener una supervisión más detallada de como el subordinado está llevando a cabo las actividades encomendadas. Este tipo de líder toma las decisiones de manera unilateral y centraliza el poder en su propia voluntad. Este modelo de liderazgo es aplicable para muchas organizaciones que necesitan tener un control riguroso sobre sus subordinados.

#### **2.4.2. Democrático.**

Involucrar a los subordinados en las tomas de decisiones de legar actividades específicas, delegar autoridad, incentivar al grupo y el trabajo en equipo son atribuciones que recibe un líder democrático, estas atribuciones aportan a un buen desempeño en la organización y a que los subordinados trabajen de manera energética y motivada.

Chiavenato (2006) indica que “El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba” (p. 107).

Bateman y Snell (2009) explica que “Una forma de liderazgo en la cual el líder solicita la aportación de sus subordinados” (p. 445).

Lussier y Achua (2002) “Señala el líder democrático, es aquel que alienta a la participación de las decisiones y trabaja con los empleados estrechamente” (p. 67).

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012):

Líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo, (p. 418).

Robbins y Coulter (2005) alega que “Líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados” (p. 424).

Chiavenato (2009) escribe que:

El líder debate con los grupos las directrices y las decisiones. Esto provoca que los grupos diseñen medidas y técnicas para alcanzar los objetivos. El líder apoya a los grupos, los orienta y les da explicaciones; es objetivo y se limita a los hechos en sus evaluaciones y críticas. Se formaron grupos de amistad entre los miembros y las relaciones eran cordiales. El líder y los subordinados desarrollaron una comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo fluye a un ritmo constante y sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal, así como una impresionante integración grupal, en un clima de satisfacción (p. 353).

Chiavenato (2001) dice que “El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales” (p. 316).

Hernández y Rodríguez (2006) afirman que:

Es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo. No se refiere a que las decisiones se tomen por mayoría de votos como en las elecciones por un representante popular, sino a la actitud de la autoridad que busca la intervención de los colaboradores en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones (p. 105).

Dalton, Holey, y Watts (2007) alega que “Se caracteriza en general por ser participativo y es que prefieren los ejecutivos y empleados modernos. Estos líderes tienden a compartir su autoridad con los subordinados, haciéndolos participar en las decisiones y en la planeación” (p.297).

Stephen R. (2009):

Término usado para describir al líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir cuáles serán las metas, los métodos de trabajo y usa la retroalimentación para dirigir a los empleados (p. 296).

Según Amaru (2009):

El líder autoritario no permitía ninguna participación de los niños en las decisiones y era muy directivo. El líder democrático alentaba la participación y el debate; procuraba ser objetivo en la crítica y en el elogio y se mostraba como un integrante más del grupo. El líder liberal les daba total autonomía (p.293).

Según Koontz y Weihrich (2007):

El líder democrático, o participativo, consulta con los subordinados ciertas medidas y decisiones propuestas y los incita a participar. Este estilo va de la persona que no toma una acción sin la concurrencia de los subordinados a la que toma decisiones, pero antes consulta con los subordinados (p. 315).

Nuñez (2012) define que :

El líder ejerce su autoridad de forma relajada, normalmente esta le ha sido otorgada por los miembros del grupo de alguna u otra manera, sus decisiones nunca se imponen a la de la mayoría de los miembros, está preocupado por mantener cierto clima positivo y de respeto en las relaciones entre todos ellos y su labor principal es la coordinación y supervisión de las tareas (pág. 153).

Chiavenato (2009) alega que “El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas” (p. 350).

Robbins y Coulter (2010) menciona que “El estilo democrático describía a un líder que involucraba a los empleados en la toma de decisiones, delegaba autoridad y utilizaba la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados” (p.372).

Este estilo de liderazgo es más amigable con el entorno en que trabajan sus subordinados al fomentar la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. La funcionabilidad que posee este tipo de liderazgo es muy buena, porque permite tener una variedad de ideas que pueden ser aportadas por los miembros del grupo y ayudar así a mejoras que fortalecen la realización y alcance de los objetivos organizacionales.

### **2.4.3. Liberal**

Un tipo de liderazgo es el líder liberal que a diferencia del líder autocrático y el democrático, este generalmente da libertad al grupo de personas para que estas tomen decisiones y realicen sus actividades de la manera que ellos convengan mejor. Este es el tipo jefe que no baja de su oficina y no se relaciona con sus trabajadores al saber que estos están trabajando por con sus propias iniciativas y motivaciones.

Koontz, Wehrich, y Cannice (2012) :

El líder liberal usa muy poco el poder, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Es el que acude a sus subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo (p. 418).

Robbins y Coulter (2005) menciona que “Líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada” (p. 424).

Robbins (2009) señala que “Término que se usa para describir al líder que deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo” (p. 296).

Según Chiavenato (2006) :

El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder (p. 107).

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) define que :

Líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo (p. 418).

Chiavenato (2009) afirma que:

El líder se retira totalmente y brinda completa libertad para las decisiones individuales o grupales. Aun cuando la actividad de los grupos fue intensa, la producción resultó mediocre. Las tareas se hacían al azar, sin consistencia, y se perdía tiempo en discusiones fútiles. Se notó un fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder (p. 353).

Bateman y Snell (2009) "Filosofía de liderazgo que se caracteriza por una ausencia de toma de decisiones por parte de los administradores" (p. 445).

Hernández y Rodríguez (2006) señala que "Los colaboradores decidan dentro de sus competencias y responsabilidades, obviamente, observando reglas y políticas empresariales de trabajo sólidas" (p. 257).

Robbins y Coulter (2010) menciona que "El estilo liberal describía a un líder que permitía que el grupo tomara las decisiones y completara el trabajo de la forma que considerara más adecuada" (p. 372).

Según Chiavenato ( 2001) :

El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí (p. 316).

Chiavenato (2009) dice que “El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo” (p. 350).

Koontz y Weihrich define que :

El líder liberal o de “rienda suelta” usa su poder muy poco, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a los subordinados mucha autonomía en sus operaciones. Estos líderes acuden a los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y consideran que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo (p. 315).

Dalton, Holey, y Watts ( 2007) escriben que:

Estos líderes permiten a los subalternos que conduzcan con mucha libertad, aconsejándolos o dándoles información cuando lo pidan, se esfuerza poco por aumentar la productividad o a estimular a los subordinados. Integra las actividades asignado las tareas y dándolas por terminadas con una firma cuando se concluyen, pero normalmente se abstienen a controlar y dirigir (p. 297).

Según Nuñez (2001) :

El líder no ejerce autoridad alguna, ni dirige, ni toma decisiones, ni coordina la acción de sus miembros. Básicamente asume su posición como si fuera meramente simbólica o formal. Los miembros del grupo suelen estar a gusto, aunque en general su acción es muy descoordinada e ineficaz. La probabilidad de que el grupo se disuelva es muy alta (p. 153).

Según Koontz y Weihrich (2007) define que:

El líder liberal o de “rienda suelta” usa su poder muy poco, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a los subordinados mucha autonomía en sus operaciones. Estos líderes acuden a los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y consideran que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo (p. 315).

Palomo (2013) afirma que:

El directivo con este estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación (p. 29-30).

Este estilo de liderazgo es muy característico de un líder que es descuidado y que da rienda suelta a sus subordinados al permitir que los miembros del grupo puedan tomar decisiones. El líder tiene una participación mínima al no involucrarse lo suficiente en la consecución de las actividades y su supervisión es muy distante.

## Capítulo tres: enfoques de liderazgo

Las personas se han interesado por el liderazgo desde que comenzaron a agruparse para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta la primera parte del siglo XX que los investigadores realmente comenzaron a estudiar el liderazgo. Estas primeras teorías acerca del liderazgo se concentraban en el líder (teorías de los rasgos) y en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento). (Robbins y Coulter, p. 371).

A continuación se presentan conceptos de los enfoques clásicos y contemporáneos basados en distintos autores.

### 3.1. Con base a los rasgos

Un rasgo es una característica relativamente estable de la personalidad que hace que las personas se comporten de cierta manera; las descripciones que el líder debería tener, de manera física, moral e intelectualmente, pues no existe un solo estilo de liderazgo.

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) dice que “Este enfoque suponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales” (p. 515).

Robbins y Coulter (2005) define que :

En las décadas de 1920 y 1930 se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad (p. 371).

Yukl (2008) alega que “Hace referencia a diversas características personales, incluyendo facetas relativas a la personalidad, el carácter, las necesidades, motivaciones y valores” (p. 188).

Stephen y Judge (2009) alega que “Las que consideran las cualidades y características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son” (p. 387).

Según Koontz y Weihrich (2007) :

El enfoque de los rasgos no establece la medida de cada rasgo que debe poseer una persona. Igualmente, las docenas de estudios que se han realizado no concuerdan sobre cuáles características son rasgos del liderazgo o cuáles son sus relaciones con los casos reales del liderazgo. La mayor parte de los llamados rasgos son en realidad pautas de comportamiento (p. 314).

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderar.

### **3.2. Con base en el comportamiento**

Un liderazgo visto desde el punto de vista de ser un ser humano coherente entre lo que dice y hace, viendo cada reto o dificultad como una oportunidad para ser mejor y crecer, y esto hace que la empresa asuma una estrategia competitiva o propuesta de valor diferente.

Amaru (2009) define que:

Lo importante en una organización es el sistema social, que está formado por personas y sus necesidades, sentimientos y actitudes, y por su comportamiento como integrantes de grupos. En el centro del proceso administrativo se encuentra

el ser humano y no el sistema técnico; cuando se aplica la visión del comportamiento, “el ser humano es la medida de todo” (p. 290).

Según Hitt, Black, y Porter (2006) :

Para que el liderazgo se haga realidad, los rasgos y las habilidades deben transformarse en comportamientos. En consecuencia, muchas investigaciones se han centrado en las conductas de los líderes y sus efectos en los subalternos y seguidores. Los investigadores señalaron dos tipos fundamentales de comportamientos de los líderes: aquellos que implican ayudar directamente en el desempeño de la tarea, y aquellos que entrañan la interrelación personal necesaria para apoyar el desempeño de la tarea (p. 364).

Robbins y Coulter (2010) señala que “Identifican los comportamientos que diferencian a los líderes eficaces de los ineficaces” (p. 373).

Bateman y Snell (2009) explica que “Una perspectiva de liderazgo que pretende identificar lo que los buenos líderes hacen, es decir, qué comportamientos muestran” (p. 443).

Palomo (2013) dice que “El líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal” (p. 27).

Debemos ahondar en la evolución a través de los años del comportamiento organizacional y cómo esto hace que, con la evolución del hombre, la cultura y las sociedades encontremos que las empresas también han ido evolucionando a través de la historia, y por ende miles de prácticas internas van cambiando también.

### **3.2.1. Orientado a la tarea.**

El liderazgo orientado a la tarea promueve tomar acciones en conjunto para abordar una tarea de la forma más integral posible, transmite el propósito a todas las áreas relacionadas con un objetivo en común, el cumplimiento de metas.

Según Stephen y Judge (2009):

Los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin ( p. 390).

Hitt, Black, y Porter (2006) :

Se centran en especificar e identificar los papeles y las tareas de los propios líderes y de sus subalternos. Tales conductas implican planear las actividades, programar el trabajo, establecer los estándares de desempeño e idear los procedimientos para llevar a cabo las tareas (p. 364).

Amaru (2008) dice que “Son los nombres más comunes para indicar los estilos en que el poder de tomar decisiones se concentra en el líder” (p.168).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2009) define que :

Incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores qué tienen que hacer y cuándo, dónde y cómo. Los líderes efectivos pueden utilizar un alto grado de comportamiento orientado a las tareas en algunas situaciones y una cantidad moderada en otras (p. 506).

Robbins y Coulter (2010) señala que “Hace hincapié en los aspectos técnicos y las tareas del trabajo” (p. 373).

Stephen y Judge (2009) “Los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin” (p. 390).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) dice que “Orientado a las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores qué tienen que hacer y cuándo, dónde y cómo” (p. 406).

Bateman y Snell (2009) dice que “Comportamiento orientado hacia las tareas: planeación, programación, coordinación, obtención de recursos y fijación de metas de desempeño” (p. 446).

Vadill (2013) alega que “Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo” (p. 27).

Maximiliano (2009) destaca que “El liderazgo orientado a la tarea es eficaz en las situaciones que son muy favorables o muy desfavorables para el líder” (p. 321).

Chiavenato (2001) define que :

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados (p. 318).

Este estilo de liderazgo no pierde su rumbo en el camino, se centra en realizar sus funciones y llevar a cabo las actividades propuestas a cumplir, teniendo su norte claro, su prioridad serán siempre llevar a cabo sus funciones laborales y objetivos organizacionales.

### **3.2.2. Orientado a las personas.**

Con el liderazgo orientado a las personas, el líder está completamente orientado en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos, promueve la participación en equipos de trabajo y reconoce el esfuerzo de los mismos en sus labores.

Hitt, Black, y Porter (2006) indica que “Incluyen ser amigable y brindar apoyo, mostrar confianza y seguridad a los seguidores, preocuparse por su bienestar y darles reconocimiento por sus logros” (p.365).

Según Chiavenato (2009):

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas (p. 351).

Maximiano (2008) argumenta que “Son normas que indican algún grado de participación de los empleados en la autoridad del jefe o en sus decisiones. Cuanto más influya el grupo en las decisiones del líder, más democrático será el comportamiento de éste” (p.168).

Según Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009):

Incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar a los seguidores, alentarles e involucrarles en la toma de decisiones, así como brindarles apoyo emocional. De nueva cuenta, un líder efectivo podría utilizar un grado importante de comportamiento orientado a las relaciones y otras veces utilizar menos (p. 506).

Stephen y Judge (2009) explica que “Los líderes que estaban orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros” (p. 390).

Robbins y Coulter (2010) indica que “Hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados” (p. 373).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) explica que “Incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar a los seguidores, alentarles e involucrarles en la toma de decisiones, así como brindarles apoyo emocional” (p. 446).

Maximiliano (2009) dice que “El liderazgo orientado a las personas es eficaz en las situaciones de dificultad intermedia” (p. 321).

Según Chiavenato (2001):

Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado (p. 319).

Bateman y Snell (2009) dice que “Comportamientos orientados hacia las relaciones: demostraron confianza, fueron amigables y considerados, mostraron aprecio, mantuvieron a la gente informada, etc.” (p. 446).

En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas. Un líder orientado a las personas toma en cuenta la opinión de sus subordinados, promueve la participación en equipos de trabajo y reconoce el esfuerzo de estos en sus labores, haciendo que sus relaciones y el ambiente laboral sean amistosas sin perder el respeto.

### **3.2.3. Rejilla de liderazgo.**

Es un enfoque propuesto diseñado como ayuda para definir el estilo de dirección. Pues para los autores de la rejilla, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son dos: 1) Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos. Y 2) Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas, por satisfacer motivos de los componentes del grupo.

Robbins y Coulter (2010) “Esta rejilla del liderazgo utilizaba las dimensiones conductuales “interés por las personas” e “interés por la producción” y evaluaba la forma en que el líder usaba estos comportamientos, con un valor en una escala de 1 (bajo) a 9 (alto)” (p.174).

Según Stephen y Judge (2009):

Blake y Mouton desarrollaron un esquema gráfico del estilo del liderazgo en dos dimensiones. Propusieron una rejilla de liderazgo (en ocasiones denominada también cuadrícula o grid de liderazgo) con base en los estilos de “preocuparse por la gente” y “preocuparse por la tarea”, que en esencia representan las dimensiones de la consideración y estructura de iniciación de la Ohio State, o de las dimensiones de Michigan de la orientación al empleado y la orientación a la tarea. [...] La rejilla no muestra los resultados producidos, sino los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de resultados. [...] Desafortunadamente, la rejilla ofrece un mejor marco teórico para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para aclarar el dilema del liderazgo ( p. 390).

Según Chiavenato (2009):

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton para medir la preocupación por las personas y por la producción, y para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios. Se trata de un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada (p. 351).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) afirman que:

La rejilla administrativa, inventada por Robert Blake y Jane Mouton para medir el interés relativo que tiene el gerente por las personas y las tareas, refleja el carácter bidimensional del liderazgo. [...] identifica una serie de conductas de los gerentes, basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los empleados pueden interactuar entre sí (p. 523).

Para Hitt, Black, y Porter (2006):

Propusieron que los líderes deberían ver su papel como si consistiera en dos dimensiones fundamentales: un foco en la tarea por realizar y otro foco en los individuos que desempeñan las tareas. Se empleó el término “rejilla administrativa” porque se creía que era posible pensar en esas dos dimensiones como si oscilaran de un nivel bajo (puntuación de 1) a un nivel alto (puntuación de 9) (p. 380).

Robbins y Coulter (2005) “Gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo (interés por el personal e interés por la producción) que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo” (p.424).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr “(2009) destaca que “El grid gerencial identifica cinco estilos de liderazgo que combinan distintos grados de interés por la producción y la preocupación por las personas” (p. 504).

Según Robbins y Coulter (2010):

Rejilla del liderazgo. Las dimensiones contextuales de los primeros estudios de liderazgo sentaron las bases para el desarrollo de una rejilla bidimensional para la apreciación de los estilos de liderazgo. Esta rejilla del liderazgo utilizaba las dimensiones conductuarias "interés por las personas" e "interés por la producción" y evaluaba la forma en que el líder usaba estos comportamientos, con un valor en una escala de 1 (bajo) a 9 (alto) (p. 376).

Stephen y Judge argumenta que:

Rejilla de liderazgo (en ocasiones denominada también cuadrícula o grid de liderazgo) con base en los estilos de “preocuparse por la gente” y “preocuparse por la tarea”, que en esencia representan las dimensiones de la consideración y estructura de iniciación de la Ohio State, o de las dimensiones de Michigan de la orientación al empleado y la orientación a la tarea (p. 390).

Según Gomez (2009):

La teoría de la parrilla Gerencial 0 también denominada Grid Administrativo, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos propusieron que el estilo de liderazgo podía ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones. A los individuos se les pregunta sobre su estilo de liderazgo y tomando como base sus respuestas, son colocados en un punto correspondiente de una gráfica. Estos dos autores utilizan la Parilla Gerencial como un marco de referencia para ayudar a que los gerentes conozcan su estilo de liderazgo y dirijan su movimiento hacia el estilo ideal de la gerencia (p. 67).

Fernández (2017) “La rejilla tiene dos dimensiones, interés por las personas e interés por la producción colocadas en dos ejes con una escala de 1 a 9 que dan lugar a cuatro estilos extremos” (p. 23).

Chiavenato (2002) define que:

Se trata de un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada (p. 351).

Bateman y Snell (2009) afirman que la rejilla:

Se califica a los administradores con base en su comportamiento orientado hacia el desempeño (llamado preocupación por la producción) y su comportamiento orientado hacia el mantenimiento (preocupación por la gente). La calificación más alta es un 9 en ambas dimensiones (p. 446).

El primer aspecto se refiere a la orientación por las relaciones personales con los miembros del grupo, proporcionando apoyo emocional y mostrando interés por ellos y el segundo, a la producción donde el líder explica las tareas que se deben realizar.

### 3.3. Contingencia

Es una combinación entre su estilo para interactuar con los demás, la situación en que lo haga y su influencia con los colaboradores. Un liderazgo es diferente en cada situación y según la situación se determina la manera de organizar o administrar la empresa.

Chiavenato (2009) alega que “Propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización” (p. 356).

El modelo se basaba en la premisa de que un estilo de liderazgo determinado sería más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran (1) definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y después (2) identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación (Robbins y Coulter, 2005, p. 375).

Koontz, Wehrich, y Cannice (2012) explica que “Teoría de contingencia del liderazgo. Los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo” (p. 424).

Hitt, Black, y Porter (2006) define que “Una teoría del liderazgo contingente que identifica los tipos de situación en las cuales serían más eficaces los líderes orientados hacia las tareas o los líderes orientados hacia las personas” (p. 384).

Koontz, Wehrich (2012) señala que “Los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo” (p. 424).

Bateman y Snell (2009) explica que “Un enfoque situacional de liderazgo que postula que la efectividad depende de dos factores: el estilo personal del líder y el grado en el que la situación le da control, poder e influencia en la situación” (p. 450).

Robbins (2009) alega que “Teoría acerca de que el desempeño eficaz de un grupo depende de que el estilo del líder para interactuar con los empleados coincida con el grado en el cual la situación le proporciona control e influencia” (p. 299).

Koontz y Weihrich (2007) alega que “Las personas se vuelven líderes no sólo debido a atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones de los líderes y los miembros del grupo” (p. 321).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) dice que “La visión de que la técnica administrativa que puede contribuir mejor a alcanzar las metas de la organización puede variar en diferentes tipos de situación o circunstancias” (p.525).

Koontz y Weihrich (2007) señala que “La teoría sostiene que las personas se vuelven líderes no sólo debido a atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones de los líderes y los miembros del grupo” (p. 321).

Chiavenato (2009) dice que:

Dos aspectos son necesarios para aplicar la teoría de las contingencias de Fiedler: en primer término, el líder debe saber cuál es su estilo, ya sea orientado hacia la tarea o hacia las relaciones. En segundo, el líder debe ser capaz de diagnosticar la situación y determinar si las relaciones con sus subalternos, la estructura de la tarea y el poder de su posición son favorables o desfavorables. Cuando el líder adecua su estilo de liderazgo a la situación puede aumentar la eficiencia y la eficacia del grupo (p. 358).

Hitt, Black, y Porter (2006) argumenta que “Una teoría del liderazgo contingente que identifica los tipos de situación en las cuales serían más eficaces los líderes orientados hacia las tareas o los líderes orientados hacia las personas” (p. 384).

Según Palomo Vadill (2013):

En este modelo se establecen ocho posibles combinaciones en función de los valores en cada una de las dimensiones. [...] se representa como se usan los diferentes estilos de dirección en función de la situación. En el eje horizontal se presentan las distintas situaciones en las que trabajaron los grupos, y en el eje vertical se indican los estilos de liderazgo que resultan más adecuados en cada situación (p. 34).

El liderazgo contingente es precavido y propone alternativas ante cualquier situación que se presente, proporcionando control e influencia sobre el grupo de subordinados a cargo.

### **3.3.1. Estructura de tareas.**

Una tarea muy estructurada es aquella para la cual existen procedimientos o instrucciones que van paso por paso. Por tanto, los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que se espera que hagan, es la importancia de darles un norte claro a todos los colaboradores.

Robbins y Coulter (2005) define que “Grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja” (p.425)

Según Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) :

Los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que se espera que hagan. No obstante, cuando las tareas no están estructuradas, como en el caso de juntas de comités y de muchas tareas de investigación y desarrollo, los roles de los miembros del grupo son más ambiguos (p. 528).

Stephen y Judge (2009) señala que “Grado en que están definidos los procedimientos para los deberes del puesto” (p. 393).

Koontz y Weihric (2007) define que :

Con esta dimensión se tenía en mente el grado en que las labores se dejan explicar claramente y se puede responsabilizar a las personas de cumplirlas. Si las tareas son claras (en lugar de ser vagas e informales), la calidad del desempeño se controla con mayor facilidad y los miembros del grupo se responsabilizan más definidamente de su desempeño (p. 322).

Chiavenato (2002) “Medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones” (p. 351).

Vadill (2013) “Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, está explícitamente definida y detallada (estructura)” (p. 34).

Amaru (2009) explica que “Tareas muy bien definidas, con alto grado de organización y certeza, son favorables para el líder. Tareas imprevisibles y desorganizadas son desfavorables para el líder” (p. 321).

El líder atiende las actividades de la organización, las funciones, define metas, dirige al grupo para que el trabajo se realice en el tiempo estipulado siempre y cuando las asignaciones (tareas) ya estén previamente establecidas.

### **3.3.2. Poder del puesto.**

Estas personas con cargo ejercen su poder, de acuerdo a su puesto jerárquico, para hacer que las cosas se hagan, le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Como puede influir el poder para que los colaboradores acaten lo establecido.

Chiavenato (2002) define que:

El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo (p. 336).

Stephen y Judge (2009) define que “Influencia que proviene del puesto que ocupa alguien en la estructura formal; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario” (p. 393).

Robbins y Coulter (2010) define que “Grado de influencia de un líder sobre actividades como la contratación, los despidos, la disciplina, los ascensos y los aumentos de sueldo; calificado como fuerte o débil” (p.376).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) afirman que :

Algunos puestos, como la presidencia de una empresa, entrañan gran cantidad de poder y autoridad. Así pues, el poder de los puestos altos facilita la tarea del líder para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder resulte más difícil (p. 528).

Robbins y Coulter (2010) define que “Grado de influencia de un líder sobre actividades como la contratación, los despidos, la disciplina, los ascensos y los aumentos de sueldo; calificado como fuerte o débil” (p. 376).

Chiavenato (2002) indica que “La autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea” (p. 351).

Para Según Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009):

Es el grado en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder, como la personalidad o la pericia, faculta a un líder para inducir a los miembros del grupo a que acaten las instrucciones. Desempeñar y los métodos de trabajo que se deben utilizar para obtener un proceso eficiente para el flujo de trabajo (p. 402-403).

Robbins y Coulter (2010) define que “Grado de influencia de un líder sobre actividades como la contratación, los despidos, la disciplina, los ascensos y los aumentos de sueldo; calificado como fuerte o débil” (p. 376).

Vadill (2013) alega que “Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder” (p. 34).

Amaru (2009) dice que “Si el líder puede promover o eliminar a cualquier integrante del equipo, y si su título indica importancia y autoridad, es porque su posición tiene poder. Si el líder no tiene poder, la situación es desfavorable” (p. 321).

El poder del puesto es la influencia que genera el puesto o cargo del trabajo que se tiene y la presión que éste conlleva, da la pauta que permite que tome decisiones, así como delegar asignaciones a otros de nivel jerárquico más bajo.

### **3.4. Situacional**

El enfoque principal de esta teoría, son los colaboradores, ya que establece que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo a sus seguidores. El estilo se adapta a la preparación de los subordinados según el desarrollo que tenga el equipo de trabajo.

Bateman y Snell (2009) señalan que “Perspectiva de liderazgo que propone que no existen rasgos de comportamiento universalmente importantes, y que el comportamiento de liderazgo efectivo varía de una situación a otra” (p.446).

Stephen y Judge (2009) asegura que:

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. La TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos (p. 395).

Hitt, Black, y Porter (2006) “Sostiene que distintas clases eficaces de liderazgo son “dependientes de alguna otra variable, en este caso la situación” (p. 382).

Bateman y Snell (2009) define que “Es un enfoque situacional de liderazgo que postula que la efectividad depende del estilo personal del líder y del grado en el que la situación le da control, poder e influencia en la situación” (p. 450).

Chiavenato (2009) indica que “Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc.” (p. 312).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) indica que “El modelo del liderazgo situacional establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar al grado de preparación de los seguidores” (p. 506).

Amaru (2009) destaca que “La esencia de las teorías del liderazgo situacional es la idea de que para que el estilo sea eficaz tiene que adecuarse a la situación” (pág. 320).

Chiavenato (2001) dice que “El enfoque situacional de liderazgo sugiere una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para establecer relaciones con los subordinados” (p. 323).

Robinns( 2009) dice que “Modelo del comportamiento del líder que refleja cómo debería adaptar su estilo para ejercer el liderazgo sujeto a la disposición que manifiesten sus seguidores” (p. 304).

Dalton, Holey, y Watts (2007) explica que “Tiene en cuenta la disposición de los seguidores, la conducta orientada a la tarea y la orientada a las relaciones” (p.294).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) dice que “Describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad” (p. 525).

Amorós (2007) alega que “El desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder” (p. 148).

Dependiendo de las situaciones que se presenten así será la decisión que tomará el líder al solucionarlas, tomando en cuenta de su estilo personal y que se adapte a la preparación de los subordinados.

### **3.5. Trayectoria-meta de liderazgo**

Ayuda a sus seguidores a que alcancen las metas, les brinda la dirección y el apoyo que necesiten. Es decir, les muestra las herramientas necesarias, toma en cuenta el trabajo en equipo, en función del buen desarrollo empresarial.

Hitt, Black, y Porter (2006) definen que :

Una teoría del liderazgo contingente que se enfoca en el rol que juega el líder para incrementar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado, mediante el aumento de las recompensas individuales por el logro de metas, y al hacer más fácil el camino hacia tal recompensa (p. 385).

Robbins y Coulter (2010) Sostienen que “El trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que sus metas sean compatibles con las metas del grupo o la organización” (p. 379).

Bateman y Snell (2009) indican que la teoría se “Centra en la forma como influyen los líderes en la percepción que tienen los subordinados de sus objetivos de trabajo y del camino que siguen para alcanzarlos” (p. 452).

Según Robbins y Coulter (2010):

El término ruta-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a sus seguidores a llegar desde donde están hasta el logro de sus objetivos laborales, y allanan el camino al reducir los obstáculos y riesgos (p. 378).

Stephen y Judge (2009) escriben que:

La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) plantea que debido a las presiones de tiempo los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales (p. 398-399).

Robbins (2009) señala que “Teoría que afirma que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores a que alcancen las metas, así como de brindarles la dirección y el apoyo que necesiten para ello” (p. 300).

Koontz y Weihric (2007) alegan que “La teoría del camino-meta postula que la principal función del líder es aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para conseguirlas y eliminar los obstáculos” (p. 325).

Vadill (2013) indica que “La conducta del líder estará dirigida a proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y además facilitar la consecución de las metas” (p. 35).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) destacan que “Teoría del liderazgo que subraya el papel del líder para aclararle a sus subalternos cómo pueden obtener magníficos resultados y las recompensas consecuentes” (p. 528).

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) indica que “Teoría de la ruta-meta. La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos” (p. 428).

Koontz y Weihric (2007) afirman que:

La clave de la teoría es que el líder influye en el camino que va del comportamiento a las metas. El líder también hace esto con otros medios: definir los puestos y papeles de las tareas, eliminar los obstáculos para el desempeño, promover y controlar la asistencia de los miembros del grupo en la fijación de las metas, fomentar la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir el estrés y los controles externos, aclarar las expectativas y otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas. La teoría del camino-meta tiene mucho sentido para el administrador práctico (p. 326).

Amorós (2007) destaca que “La función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarle la dirección o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización” (p. 154).

Hitt, Black, y Porter (2006) definen que :

Esta teoría en esencia destacaba que el trabajo del líder era aumentar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado “incrementando las recompensas individuales que se dan al subalterno por el logro de metas, así como facilitando el tránsito hacia tales recompensas aclarándolas, reduciendo los obstáculos y los riesgos del camino, e incrementando las oportunidades de satisfacción personal en la ruta” (p. 385).

Según Stephen y Judge (2009):

La esencia de la teoría del camino-meta es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino (p. 397).

Chiavenato (2009) explica que “La teoría del camino y la meta afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales” (p. 358).

Fernández (2017) afirma que :

Un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que será claro al fijar sus metas y que guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas. El estilo de liderazgo no es innato a la persona, sino que debe ajustarse a las situaciones que se consideran en la teoría (p. 25).

Este enfoque denota que para llegar a cumplir el logro de los objetivos organizacionales debe tomar en cuenta el mutuo apoyo y trabajo en equipo, con la dirección correcta y las metas claras en función del buen desarrollo empresarial.

### 3.6. Intercambio miembro líder

Sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Como empleado usted puede hacer un par de cosas para su líder, puede hacer que la carga sea más ligera, o puede hacérsela más pesada; las relaciones de confianza tendrán un mejor desempeño laboral.

Bateman y Snell (2009) señala que “Destaca la importancia de los comportamientos del líder no sólo para con el grupo en su conjunto sino para con los individuos de manera personal” (p. 445).

Robbins y Coulter (2010) dice que “El trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que sus metas sean compatibles con las metas del grupo o la organización” (p. 379).

Stephen y Judge (2009) alega que “Creación por parte de los líderes de personas en el grupo y personas fuera de éste; los subordinados del primer tipo tendrán calificaciones de desempeño más altas, menor rotación y mayor satisfacción en el trabajo” (p. 399).

Según Koontz y Weihric (2007) :

Esta dimensión es la más importante desde el punto de vista del líder, ya que el poder del puesto y la estructura de las tareas están en gran parte bajo el control de la empresa. Tiene que ver con la medida en la cual los miembros del grupo están satisfechos con un líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo (p. 322).

Maxwell (2005) dice que “Como empleado, usted puede hacer un par de cosas para su líder, puede hacer que la carga sea más ligera, o puede hacérsela más pesada” (p. 93).

Robbins y Coulter (2010) dice que “Grado de fe, confianza y respeto que los empleados sentían por su líder; calificadas como buenas o malas” (p. 376).

Yukl (2008) afirma que:

La mayoría de los líderes desarrollan una relación de intercambio con un número reducido de subordinados de confianza que actúan como asistentes, lugartenientes o consejeros. La base para establecer una relación de intercambio elevado es el control del líder sobre los resultados que son deseables para el subordinado (p. 122).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) “Es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente” (p. 528).

Amorós (2007) sostiene que:

Debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales, otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que este controla y tiene relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal (p. 153).

Hitt, Black, y Porter (2006) señala que “El intercambio líder-miembro (LMX) enfoque del liderazgo basado en la relación que se centra en la importancia de las relaciones fuertes, satisfactorias y de respeto mutuo entre líderes y seguidores” (p. 368).

Este enfoque se centra en las relaciones laborales que muestra el líder con sus subordinados, pues los lazos de confianza crean en la mente de los empleados una actitud de cumplimiento de funciones al pie de la letra, sin defraudar a quien está a su cargo.

### **3.7. Comportamiento del liderazgo**

El comportamiento de los líderes ocasiona que otros actúen. Ya sea que tengan visión para desarrollar un producto, dirigir a un grupo de personas o a una organización, inspiran a los demás a seguir su ejemplo y actuar en consecuencia.

Robbins y Coulter (2010) “Teorías de liderazgo que identifican los comportamientos que diferencian a los líderes eficaces de los ineficaces” (p. 372).

#### **3.7.1. Apoyo.**

El líder debe interesarse por las necesidades de sus subordinados, tratar en medida de lo posible en ayudar a solucionarlas, puesto que un empleado desanimado no podrá rendir en su puesto de trabajo, promoviendo relaciones laborales saludables.

Koontz y Weihric (2007) define que :

El comportamiento del liderazgo de apoyo considera las necesidades de los subordinados, muestra un interés por su bienestar y cultiva un ambiente agradable en la organización. Tiene el mayor efecto sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se sienten frustrados e insatisfechos (p. 326).

Robbins y Coulter (2005) indica que “Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores” (p.431).

Según Palomo (2013) :

Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva. Tiene muy en cuenta las necesidades de los subordinados, por lo que consigue que estos tengan una actitud positiva hacia la consecución de la tarea (p. 36).

Stephen y Judge (2009) indica que “El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores” (p. 397).

Chiavenato (2002) afirma que :

El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes (p. 360).

Fernández (2017) destaca que “El líder se preocupa por las necesidades de sus empleados y se emplea para crear relaciones cordiales entre éstos” (p. 25).

Se centra en el desarrollo del grupo o la persona, fomenta la participación en la toma de decisiones y la iniciativa. Pues da cohesión, apoya y motiva al grupo, actuando como facilitador.

### **3.7.2. Directivo.**

El liderazgo directivo define las funciones y tareas de los subordinados de manera concreta, señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas, conduciendo toda la acción y controlando los resultados supervisando que se haya realizado de la manera apropiada.

Stephen y Judge (2009) “El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas” (p. 397).

Robbins y Coulter (2010) señala que “El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas” (p.378).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) dice que “Proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca” (p. 408).

Bateman y Snell (2009) señala que “Una forma de comportamiento orientado hacia el desempeño de tareas” (p. 452).

Palomo (2013) afirma que :

Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué se debe hacer, cuándo y por quién, con qué requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea (p. 36).

Según Chiavenato (2002) afirma que :

Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad (p. 359).

Stephen y Judge (2009) “El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas” (p. 397).

Robbins y Coulter (2010) señala que “El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas” (p.378).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) dice que “Proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca” (p. 408).

Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué se debe hacer, cuándo y por quién, con qué requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea (Palomo, 2013, p. 36).

Bateman y Snell (2009) señala que “Una forma de comportamiento orientado hacia el desempeño de tareas” (p. 452).

Para Chiavenato (2002):

Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad (p. 359).

No debe confundirse liderazgo con dirección, pues un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente.

### **3.7.3. Orientado a los logros.**

Debe enfocarse en el cumplimiento de metas difíciles fijadas con el propósito de obtener un buen rendimiento laboral, esperando un desempeño eficiente y desafiante para cumplir.

Robbins y Coulter (2010) afirman que :

El liderazgo orientado a los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que sus esfuerzos los llevarán a un alto desempeño en caso de que las tareas estén estructuradas de manera ambigua. Al establecer metas desafiantes, los seguidores saben cuáles son las expectativas. El líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel (p. 378-380).

Stephen y Judge (2009) destaca que “El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel” (p. 397).

Koontz y Weihrich (2007) indica que “El liderazgo orientado a logros implica la fijación de metas estimulantes, búsqueda del mejoramiento del desempeño y fomentar la confianza en que los subordinados son capaces de alcanzar metas elevadas” (p.326).

Bateman y Snell (2009) explica que “Un comportamiento que busca motivar a la gente, estableciendo, por ejemplo, metas desafiantes y premiando el buen desempeño” (p. 452).

Vadill (2013) indica que “El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades los empleados para alcanzar los objetivos y tareas establecidos” (p. 36).

Fernández (2017) indica que “El líder fija metas difíciles sin dar muchas directrices sobre cómo elaborar la tarea, con el fin de conseguir de ellos un alto rendimiento” (p. 25).

Para ser realmente eficaz, el líder debe ser capaz de producir resultados concretos, esperados y planificados; enfocarse en los logros para con los empleados, para con la organización, con el patrimonio empresarial y para con los inversionistas.

#### **3.7.4. Participativo.**

El líder participativo es el que fomenta en sus seguidores el compartir sus ideas, sus aportes para el desempeño laboral y consulta con sus seguidores las decisiones a tomar en la organización conociendo sus puntos de vista.

Stephen y Judge (2009) señala que “El líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión” (p. 397).

Robbins y Coulter (2010) destaca que “El líder consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión” (p.378).

Koontz y Weihric (2007) dice que “El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y da como resultado un incremento en la motivación” (p.326).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) alega que “Participativo, fomenta que los seguidores compartan sus ideas y facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados” (p. 409)

Bateman y Snell (2009) indica que “Es más apropiado para gente que tiene un locus de control interno porque estos individuos prefieren tener más influencia en sus propias vidas” (pág. 452).

Según Palomo (2013) :

Se apoya en un sistema en el que todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. El líder confía en el grupo y su contribución. La comunicación es fluida en todas las direcciones y se dan buenas relaciones entre el jefe y sus colaboradores. Los supervisores y los empleados existen cercanía y poca distancia psicológica. La productividad es excelente (p. 28).

Vadill (2013) dice que “Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones” (p. 36).

Según Chiavenato (2001) :

Participativo porque las decisiones específicas se delegan en los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse por las políticas y directrices definidas en el nivel institucional para dirigir las decisiones y acciones en los demás niveles. Consultivo porque la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores se consideran o tienen en cuenta en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Es obvio que todas las decisiones se someterán posteriormente a la aprobación de la cúpula empresarial (p. 291-292).

Chiavenato (2002) afirma que:

Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía (p. 360).

Fernández (2017) indica que “El líder acepta sugerencias por parte de los subordinados sobre cómo realizar las tareas” (p. 25).

El líder participativo se caracteriza por el fomento de la participación del grupo por parte del líder. Este, además, escucha y agradece todas las opiniones del grupo ya que uno de los objetivos que persigue con esta manera de trabajar es crear grupo y alcanzar beneficios grupales.

### **3.8. Participación del Líder**

El líder fomenta la colaboración y trabajo en equipo, manteniendo una buena comunicación con los empleados se torna un ambiente laboral amigable y el cumplimiento de metas de manera dinámica.

Stephen y Judge (2009) destaca que “Teoría de liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones en distintos tipos de situaciones” (p. 401).

Amorós (2007) destaca que “El modelo era normativo, es decir, proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones” (p. 155).

Según Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) afirman que :

El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. El hombre o la mujer que hablan más que los demás, que ofrecen más y mejores sugerencias que los demás o que guían las actividades del grupo, se suelen convertir en el líder informal (p. 553).

Amaru (2009) señala que “Este estilo se orienta fuertemente a la relación, con poco énfasis en la tarea, y se ajusta con gran competencia, pero poco interés en asumir responsabilidades, debido a sentimientos de inseguridad o motivación” (p. 322).

Stephen y Judge (2009) afirman que :

El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista a efecto de aconsejarlas y orientarlas. [...] un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía identificarse al elegir “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo o alternativas (p. 400).

La participación del líder aporta ventajas en cuanto a la creación de mayor compromiso de las personas con la organización. Lógicamente, esto implica más motivación para el logro de los objetivos, puede facilitar, pues, la integración del factor humano en la organización y aumenta la satisfacción en el trabajo e incrementa también la actitud positiva de los trabajadores hacia su líder.

### **3.9. Conductuales**

En la medida que se confirma que los líderes no están dotados de ciertas características peculiares se comprueba que los diferentes tipos tienen o pueden desarrollar sus estilos de liderazgo; define la eficacia del líder en función de su conducta, es decir, que esta puede hacerlo eficaz, se centra la atención tanto en el trabajo como en las actitudes y expectativas de los trabajadores.

Bateman y Snell (2009) dice que “Pretende identificar lo que los buenos líderes hacen. En el enfoque conductual, las características personales se consideran menos importantes que el comportamiento real del líder” (pág.443).

Para Gomez (2002):

La conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores (p. 67).

Stephen y Judge (2009) dice que: “Las que proponen que son comportamientos específicos los que diferencian a los líderes de quienes no lo son” (p. 389).

Cuando el estilo conductual se concentra en el logro de las tareas, las conductas se orientan a fijar objetivos, impartir directrices, supervisar el rendimiento de los trabajadores y estimular los resultados. Se caracteriza por mostrar interés por las necesidades y sentimientos del trabajador, permitiéndole participar en las decisiones laborales.

### **3.10. Nuevos enfoques del liderazgo**

Chiavenato (2009) “Es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente” (p. 362).

#### **3.10.1. Carismático**

Teniendo en cuenta que las personas son el activo más importante de las empresas, líder carismático es aquel que con su entusiasmo contagia a los demás de manera que con sus habilidades personales hace que las relaciones humanas sean sólidas con una fuerza de trabajo motivada.

Robbins y Coulter (2010) definen que :

Es un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma. Los líderes carismáticos tienen una visión, habilidad de comunicar esa visión, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y comportamientos que están fuera de lo común (p. 381).

Chiavenato (2009) "El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder" (p. 362).

Bateman y Snell (2009) definen que:

Los líderes carismáticos son dominantes, confían excepcionalmente en sí mismos y están fuertemente convencidos de la rectitud moral de sus propias creencias. Luchan por generar un aura de competencia y éxito, a la vez que tienen altas expectativas y mucha confianza en sus seguidores (p.454).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) dice que "Un líder carismático es una persona capaz de influir en otros porque sus cualidades producen inspiración" (p. 515).

Según Amaru (2009) :

Un líder es carismático cuando ofrece recompensas de contenido moral y tiene seguidores fieles. El líder carismático hace que sus seguidores trabajen para realizar la misión, meta o causa; para lograr eso, afecta las emociones de sus seguidores al alentarlos e inspirarlos (p. 323).

Stephen y Judge (2009) alega que "Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos" (p. 413).

Robins (2009) destaca que "Esta teoría plantea que los seguidores atribuyen a los líderes capacidades heroicas o extraordinarias cuando éstos observan ciertos comportamientos" (p. 305).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) alega que "Líderes que, gracias a su visión y energía personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones; también llamados líderes carismáticos" (p. 533).

Hitt, Black, y Porter (2006) "Liderazgo que ejerce quien tiene influencia sobre los demás con base en las cualidades que como individuo tiene para inspirar, en vez de ejercer poder formal" (p. 391).

Koontz y Weihrlic (2007) definen que :

Los líderes carismáticos tienen ciertas características, como confianza, firmes convicciones, una visión articulada, la capacidad de obrar cambios, proyección de grandes esperanzas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, mostrar entusiasmo y emoción y estar en contacto con la realidad (p. 314).

Según Amaru (2009) :

Liderazgo carismático, inspirador o transformador, son nombres que se dan al estilo usado por líderes que ofrecen como recompensa la propia realización de la tarea. Un líder es carismático cuando ofrece recompensas de contenido moral y tiene seguidores fieles. El líder carismático hace que sus seguidores trabajen para realizar la misión, meta o causa; para lograr eso, afecta las emociones de sus seguidores al alentarlos e inspirarlos. Es capaz de incentivarlos a superar su desempeño pasado y sus intereses personales, creando un sentido de comprometimiento con respecto a los objetivos (p. 323).

Amaru (2008) define que :

El liderazgo carismático, inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea (de acuerdo con la teoría de los dos factores). Un líder carismático tiene seguidores fieles (en contraposición a los mercenarios), dispuestos a trabajar de forma excepcional para cumplir con una misión o meta (p. 172).

Un líder carismático es una herramienta que ayuda al crecimiento de la empresa, ya que un trabajador motivado es más productivo y eficiente. El carisma es una atribución otorgada y basada en ciertas conductas del líder, formada por una relación afectiva del mismo y quienes lo siguen. Para que un líder sea considerado carismático debe producir determinados efectos sobre quienes trabajan a sus órdenes y alcanzar niveles de elevado rendimiento en cualquier circunstancia, incluyendo las adversas.

### 3.10.2. Liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales establecen la competitividad laboral y siendo recompensada, intercambian recompensas por servicios prestados. El liderazgo transaccional es aquel el cual el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas de sus liderados a través de un sistema de premios y castigos.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) “Líderes transaccionales Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores” (p. 430).

Robbins y Coulter (2010) argumenta que “Líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad” (p. 380).

Stephen y Judge (2009) afirman que :

Plantea que debido a las presiones de tiempo los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales (p.398-399).

Chiavenato (2009) alega que “El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores” (p. 363).

Bateman y Snell (2009) define que “Líderes que se manejan por medio de transacciones, utilizando sus poderes legítimos, de recompensa y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados” (p.455).

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr (2009) define que “Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones” (p. 345).

Según Amaru (2009):

El líder transaccional, o negociador, apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Promete recompensas a fin de lograr que los seguidores (o subordinados) trabajen para realizar las metas. El líder transaccional ofrece recompensas materiales o psicológicas, consiguiendo a cambio un compromiso del tipo calculador (p. 324).

Robbins y Coulter (2010) argumentan que “Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad” (p.380).

Según Ruiz (2016):

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico (p. 34).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) “Líderes que determinan qué deben hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, clasifican dichos requisitos y ayudan a los subordinados a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos” (p. 533).

Robbins (2009) “Líderes que guían o motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las tareas” (p. 308).

Koontz y Weihric (2007) escriben que :

Los líderes transaccionales identifican lo que tienen que hacer los subordinados para lograr los objetivos, ponen en claro los papeles y las tareas organizacionales, establecen una estructura para la organización, recompensan el desempeño y son considerados con las necesidades sociales de sus seguidores (p. 327).

Amaru (2008) define que :

El líder transaccional, o negociador, apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, del tipo H (de acuerdo con la teoría de los dos factores), para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas (p.173).

Evans y Lindsay (2008) afirman que:

Supone que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad para inspirar a sus subordinados a ejercer esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes, y la administración activa y pasiva por excepción (p. 223).

Stephen y Judge (2009) “Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea” (p. 419).

En el liderazgo transaccional el líder premia a aquellos empleados que desarrollan sus tareas de forma correcta y castiga a aquellos que no cumplen con las normas establecidas. Motivando de esta manera a que el empleado cumpla de buena forma su tarea, se obtienen buenos resultados, ya que el sistema de trabajo es objetivo y puntual. Los incentivos por logros alcanzados son características de un líder transaccional, ya que de esta manera asegura un incremento en el la competitividad y aumenta la motivación de las personas que tiene a su cargo.

### **3.10.3. Liderazgo transformacional**

Los que inspira a todos los que lo rodean para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Este es el estilo más valorado en la actualidad, por ser considerado uno de los más completos y que mejor se adaptan a las características y necesidades del momento.

Chiavenato (2009) “El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores” (p. 363).

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) dice que “Líderes transformacionales expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional” (p. 430).

Robbins y Coulter (2010) dice que “Líderes que estimulan e inspiran (transforman) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios” (p. 380).

Bateman y Snell (2009) alega que “Un líder que motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo” (p.455).

Ruiz (2016) define que:

Este estilo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus autointereses, por el interés de bienestar del grupo, asimismo los autores coinciden en que el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado, involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, busca la integración de una visión compartida del futuro, logra ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Es importante mencionar que el efecto transformador de los líderes transformacionales se observa tanto en las organizaciones, grupos, como individuos (p. 34).

Stephen y Judge (2009) dice que “Los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos” (p. 419).

Robbins (2009) define que “Líderes que inspiran a sus seguidores para que vayan más allá de sus intereses personales, en bien de la organización, y son capaces de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores” (p. 308).

Koontz y Weihrlic (2007) define que “Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional” (p. 327).

Yukl (2008) afirma que:

Los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos. El líder transformacional motiva a los seguidores haciendo que sean más conscientes de los resultados de las tareas, induciéndoles a ir más allá de sus intereses egoístas por el bien de la organización o el equipo, y activando sus necesidades de orden superior (p. 273).

Según Hitt, Black y Porter (2006) comentan que:

El liderazgo que motiva a los seguidores a que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios importantes ( p. 393).

Stephen y Judge (2009) destaca que “Los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos” (p. 419).

Evans y Lindsay (2008) afirman que:

Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, enfoque en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus organizaciones desde el punto de vista intelectual, invierten en capacitación, toman algunos riesgos y tratan a los empleados como individuos (p. 223).

Dalton, Holey, y Watts (2007) dicen que: “Los motiva para que hagan más de lo previsto inicialmente, aumentando el valor percibido de la tarea, consiguiendo que antepongan la meta del grupo a su interés personal y elevando su necesidad al nivel de autor relación” (p.310).

La figura del líder transformacional es aquella que se centra en el capital humano, en los miembros de su organización, para conseguir el cambio que busca. Sabe que la transformación de la empresa sólo es posible a través de ellos, por eso les valora, les invita a participar y les motiva. Su actitud potencia el compromiso de los trabajadores y su implicación en los proyectos que los asumen como propios.

#### **3.10.4. Social cognitivo.**

La interacción entre los miembros del grupo es meramente racional, pues las relaciones laborales deben estar realizadas por relaciones sociales, el ser humano socializa y mejora su rendimiento. Una habilidad cognitiva es la capacidad de prever posibles escenarios futuros y cómo las decisiones tomadas en el presente pueden influir.

Chiavenato (2009) destaca que “La teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluidas sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizacionales) y el comportamiento del líder” (p. 363).

Yukl (2008) destaca que “Esta teoría analiza las condiciones en la que los recursos cognitivos, como la inteligencia y experiencia, están relacionados con el rendimiento del grupo” (p. 245).

En este enfoque el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder esta investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

### **3.10.5. Visión ampliada del liderazgo.**

Una visión ayuda a las personas a decidir de manera inteligente, pues toman sus decisiones con el resultado final en mente. A medida que se logran las metas, va quedando en claro lo que sigue.

Chiavenato (2009) explica que “El líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa” (p. 365).

Robbins y Coulter (2005) señala que “Habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual” (p. 381).

Robbins (2009) alega que “Capacidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro, la cual nace del presente y lo mejora” (p. 307).

Una visión nos incita a buscar lo que en verdad deseamos. La mejor manera de predecir el futuro es crearlo. El mayor obstáculo que impide a la mayoría de los gerentes ser grandes líderes es la falta de una visión clara con la cual trabajar. O bien el entorno o su forma de ser le impiden ver más allá de lo perceptible. Esto es uno de los principales problemas del liderazgo actual, es decir, la imposibilidad de ver lo que está más allá. Que el líder posea de visión es de gran importancia para una organización por que el líder visionario cumple con las expectativas de superación continua que pueden llegar a alcanzar el máximo potencial en el grupo que lidera y con ello mejorar la productividad de la organización.

### **3.10.6. Sustitutos del liderazgo.**

Los sustitutos hacen que la conducta de líder sea necesaria y redundante, que incluyen cualquier característica de los subordinados, tareas o de la organización que garantiza que los subordinados comprenderán claramente su papel, sabrán cómo hacer su trabajo, estarán muy motivados y se sentirán satisfechos con su trabajo.

Según Koontz y Weihrich (2007) :

Para las mujeres el liderazgo consiste en cambiar el interés egoísta de los seguidores por el interés en la empresa, mediante habilidades de trato personal y rasgos que motivan a los subordinados. Los hombres tienen más probabilidades de ver el liderazgo como una transacción constante con sus subordinados. Además, se valen con frecuencia del control de los recursos y la autoridad de su puesto para motivar a sus subordinados (p. 316)

Chiavenato (2009) dice que “Ubican el liderazgo dentro de una perspectiva más amplia que incluye los subordinados, la tarea y la organización” (p. 367).

Hitt, Black, y Porter (2006) alega que “Enfoques alternativos que podrían, cuando menos en forma parcial, dar respuesta a la necesidad de liderazgo, o que en ciertas ocasiones ayudan a que se supere un liderazgo deficiente” (p. 387).

Bateman y Snell (2009) menciona que “Factores en el lugar de trabajo que pueden ejercer en los empleados la misma influencia que el líder” (p. 453).

Evans y Lindsay (2008) afirman que:

Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el “líder”), o donde la capacitación o competencia de los miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es en particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto). En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología de computadoras se puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo (p. 224).

Según Stephen y Judge (2009):

Una teoría sugiere que en muchas situaciones son irrelevantes las acciones de los líderes, cualesquiera que éstas sean. Ciertos individuos, trabajo y variables organizacionales actúan como sustitutos del liderazgo o neutralizan la influencia que tiene el líder en sus seguidores (p. 434).

Robbins y Coulter (2010) define que:

A pesar de la creencia de que un estilo de liderazgo siempre será efectivo, sin importar la situación, el liderazgo quizá no siempre sea importante. Las investigaciones indican que, en algunas situaciones, el comportamiento que presente un líder es irrelevante. En otras palabras, ciertas variables individuales, laborales y organizacionales pueden actuar como “sustitutos del liderazgo”, con lo que se niega la influencia del líder (p. 388).

Cuando el líder no está a la mano inmediatamente, el trabajo podría descender o suspenderse por completo si no se desempeñan los papeles clave. Un sustituto único para el liderazgo es la idea del auto liderazgo. Este proceso tiene dos impulsos: llevar a la persona a desempeñar tareas naturalmente motivantes e impulsarla a realizar un trabajo requerido, pero no naturalmente reconfortante.

## Conclusiones

La dirección es parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en las conductas de las personas y grupos para que contribuyan de manera voluntaria al cumplimiento de los objetivos deseados.

La dirección administrativa es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, está conformada por seis elementos los cuales son; toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión y el liderazgo los cuales tienen un objetivo en común alcanzar las metas organizacionales. Basados en los principios de dirección, a través de la coordinación de intereses individuales y grupales contribuyendo así a una mayor productividad.

Cuando hablamos del liderazgo como un elemento más de la dirección encontramos que es un proceso interpersonal que implica influir en individuos para lograr un objetivo y encontramos que este está conformado peculiarmente por tres tipos de líderes; el autocrático, el democrático y el liberal, y que cada uno de ellos son diferentes uno del otro. También identificamos ciertas características que posee un líder, características que pueden variar según los autores que se aborden. Estas cualidades que posee un líder pueden influir y dar pauta a un mejor desempeño de un grupo de personas en una organizacional y aumentar así la productividad en sus actividades.

Los enfoques clásicos y contemporáneos distinguen que las primeras teorías de liderazgo están; la que se concentra en los rasgos innatos del líder, en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo; el liderazgo para diferentes tipos de situaciones y el rol que juega el líder para incrementar la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados.

El liderazgo es de vital importancia para la supervivencia de cualquier empresa u organización, no puede existir la dirección sin una persona responsable y capaz de guiar de manera eficiente todas las acciones del personal a su cargo, cabe mencionar que no existe un solo estilo de liderazgo empresarial ya que cada organización aplica el modelo que más se adapte a sus necesidades y mejore la eficacia de los planes empresariales.

## Bibliografía

- Aguera, E. I. (2004). *Liderazgo y compromiso social* (Primera ed.). Puebla: México.
- Amaru Maximiliano, A. C. (2008). *Aministración para emprendedores*. (Primera ed.). D.F, México: Pearson Educación.
- Amaru Maximiliano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). D.F, México: Pearson Educación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. (J. C. Martínez Coll, Ed.) Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional* (Primera ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (septima ed.). D.F, Cuajimalpa, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración. Proceso administrativo* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración. Proceso administrativo. Teoría, proceso y práctica*. (Tercera Edición ed.). (L. S. Arévalc, Ed.) Bogotá, D.C., Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional - Dinamica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional - Dinamica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: McGraw-Hill.

- Dalton, M., Holey, D. G., & Watts, M. W. (2007). *Relaciones Humanas* (Tercera ed.). México: International Thomson Editores S.A.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de calidad* (Septima ed.). D.F, México: Cengage Learning Editores.
- Fernández Ferreras, F. J. (2017). LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. *Universidad Politécnica*, 34.
- Galeano Lourdes, M. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (Primera ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación .
- Galindo Londoño, A. M., & Urrego Mayorga, S. (2014). Memorias del seminario de profundización en liderazgo. *Escuela de Administración*, 1, 177.
- Gomez Rada, C. A. (s.f.). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2, 61-77.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.). D.F, Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández , S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen evolución y vanguardia*. (Cuarta ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez , S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Cuarta ed.). (E. C. Gutiérrez, Ed.) D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez , S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Cuarta ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, S. J., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena ed.). F.D, México: Pearson Education.

- Koontz, H., & Heinz, W. (2013). *Elementos de administración* (Octava ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (Séptima ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (28 de 09 de 2015). Estudio sobre el liderazgo. Teorías y evolución. *psicodebate 6. Psicología, cultura y sociedad*(029), 122.
- Lussier, R. N., & Acha, C. F. (2011). *Lidereaazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Cuarta ed.). D.F, México: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (segunda ed.). D.F, México: Thomson Learning.
- Maristany, J. (1996). *Liderazgo* (Primera ed.). Layetana ediciones.
- Maxwell, J. C. (2005). *Lider de 360°*. (T. Nelson, Ed.) Nashville, E.U.A: Printed in the U.S.A.
- Münch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administrativo* (Pearson Educación ed.). D.F, México.
- Muñoz Garcia, L. (1997). Taller de motivación y liderazgo. 102. Managua, Nicaragua.
- Nuñez Partido, J. P. (2012). *Psicología acerca de tí*. (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- P. Kotter, J. (2004). Lo que hacen los grandes lideres. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Palomo Vadill, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Octava ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC EDITORIA.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. D.F, México: Limusa.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). D.F, México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). D.F: Pearson Educación.
- Ruiz Cortez, S. S. (febrero de 2016). Liderazgo transformacional y transaccional. *Iberoamericana de Ciencias*, 3(1), 45.
- Ruiz Gomez, P. G. (2012). *Dirección* (Primera ed.). Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Stephen, R. (2009). *Fundamentos de la administración* (Sexta ed.). D.F, México: Pearson Educación.
- Stephen, R., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F, México: Pearson Educación.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (sexta ed.). D.F, México.
- Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general* (14 ed.). Argentina, Argentina: El Ateneo.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Sexta ed.). (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación.