



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento Administración de Empresas

Tema
Organización

Sub tema
Liderazgo y su impacto en el logro de las metas organizacionales

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas.

Autores

Br. Stephanie de los Ángeles Macías Larios
Br. Marjoury Alexandra Reyes García
Br. Adilia Vanessa Molina Vargas

Tutor

PhD. Fredy Fitoria Reyes

Managua, febrero 2021.

índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo 1: Generalidades del liderazgo.	4
1.1 Definición de líder	4
1.2 Importancia del liderazgo	5
1.3. Tipos de liderazgo.....	6
1.3.1 Liderazgo autocrático	6
1.3.2 Liderazgo burocrático	8
1.3.3 Liderazgo carismático.....	10
1.3.4 Liderazgo participativo o carismático.....	11
1.3.5 Liderazgo transaccional.....	13
1.3.6 Liderazgo transformacional	14
1.4. Principales características de un líder.....	16
1.4.1 Habilidades necesarias para un liderazgo efectivo.....	22
Capítulo 2: Impacto del liderazgo en la innovación	28
2.1 Creatividad e innovación del liderazgo	29
2.2 Tipos de liderazgo esenciales para la innovación.....	33
2.3 Prácticas para desarrollar liderazgo en materia de innovación.....	35

2.4	Habilidades necesarias para un líder innovador	37
2.5	El liderazgo y la innovación tecnológica	39
2.6	El liderazgo innovador como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones	40
Capítulo 3: Impacto del liderazgo en la motivación y comunicación empresarial.....		43
3.1	Comunicación y liderazgo en las organizaciones	43
3.1.1	Importancia del liderazgo en la comunicación	43
3.1.2	Tipos de comunicación de un líder	44
3.1.3	Técnicas de comunicación para un liderazgo clave.....	46
3.1.4	Comunicación y liderazgo para la negociación.....	48
3.2	Resistencia al cambio organizacional	50
3.2.1	El líder como agente de cambio	51
3.2.2	El liderazgo y la gestión de conflictos	52
3.3	Motivación y liderazgo en las organizaciones.....	52
3.3.1	Importancia de la motivación en el liderazgo	52
3.3.2	Modelos de motivación	53
3.3.3	Teoría de necesidades y motivación	55
3.3.4	Trabajo en equipo como motivación laboral	57
3.3.5	Recompensas.....	58
3.3.6	Liderazgo y satisfacción laboral.....	59
Capítulo 4: Impacto del liderazgo en las operaciones organizacionales		61
4.1.	Administración y liderazgo	61
4.1.1	Importancia del liderazgo en la administración.....	62
4.1.2	Evaluación del desempeño organizacional por un líder	63
4.1.3	El impacto del buen liderazgo.....	64

4.1.4 Administración del gestor versus líder	64
4.2 Papel del liderazgo en el clima organizacional y su influencia en el alcance de las metas	66
4.2.1 Concepto de clima organizacional.....	68
4.2.2 Factores del liderazgo que influyen en el clima organizacional	71
4.2.3 Importancia del liderazgo para promover un clima organizacional productivo	72
Conclusiones.....	73
Bibliografía	75

Dedicatoria

A mi Dios y Padre Celestial, por darme la vida, la fuerza y la capacidad de alcanzar una meta más en mi vida, a mi esposo Elías Ortiz, por su apoyo incondicional durante mis años de estudio y a mis padres Jorge Molina y Verónica Vargas por formar en mí una persona con valores y principios en especial con deseo de superación.

Adilia Molina.

Es presentado primeramente a Dios, porque gracias a su fortaleza y sabiduría he logrado alcanzar mi Licenciatura. Dedico especialmente este logro a mi amada hija Daisy Villavicencio Macías y amado hermano Edwin José Macías Larios, gracias por todo el amor incondicional, por esa razón son mi mayor fuente de inspiración y motivación, por ustedes me esforzaré cada día, para enorgullecerles y compartirles mis victorias. Doy gracias a Dios por tenerlos en mi vida.

Stephanie Macías Larios.

Primeramente, a Dios, por brindarme la sabiduría para culminar esta jornada investigativa, por fortalecer mis debilidades y convertir mis angustias en victoria. A mi padre Gustavo Reyes por su inmensurable amor y apoyo, por convertirse en mi inspiración, admiración y ejemplo de estudio, a pesar de la distancia siempre lo siento a mi lado, gracias por luchar por mí, por motivarme a seguir hacia adelante. A mi madre Josefa García, mi hermano Alfonso Reyes por brindarme su apoyo incondicional y por ser los motores de mi corazón en esta etapa de mi vida.

A mi ángel Marcos Reyes por aconsejarme y desear verme triunfar en la vida y en mis estudios, es difícil explicar lo valioso que fuiste en mi vida, demostraste fortaleza hasta el momento final y quisiera tenerte todavía y decirte que pude lograrlo. A mi familia por confiar en mí.

Marjoury Reyes.

Agradecimiento

A mi Dios y Padre celestial, por su misericordia de darme la vida, la salud y las facultades para poder llevar a cabo hasta su finalidad este peldaño en mi educación. A mi familia por estar conmigo en medio de esta travesía, en especial a mi esposo, por alentarme en los momentos de desánimo, por su apoyo emocional y económico. A mis hijos Ester Abigail y Eliseo Otoniel por ser mi mayor motivación para superarme. A mis padres y a mi mami Luisa por su amor al criarme para desear ser una persona de bien.

Adilia Molina

A Dios por permitirme alcanzar este logro, llenar mi vida de muchas bendiciones, darme sabiduría, fortaleza, tener misericordia y amor infinito hacia mí. Le doy gracias a mis padres Edwin Macías y Gloria Larios por el apoyo que me brindaron para poder alcanzar esta meta, al igual que agradezco a todas las personas que de cualquier modo aportaron para ayudarme a culminar mis estudios.

Stephanie Macías Larios.

A Dios por ser mi guía en esta etapa de mi vida, dándome fuerzas para continuar y culminar con unas de mis metas en la vida sin desfallecer. A mis padres por su comprensión y amor, mi hermano y familia por confiar siempre en mí. Especialmente a mi novio Maxwel Tapia por todo su apoyo incondicional, por sus consejos, la energía que me transmitía para culminar este proceso, por su confianza, amor, tiempo y sobre todo paciencia, gracias por estar a la disposición cada vez que lo ameritaba.

A cada uno de los maestros de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por su hermosa labor y por el conocimiento brindado se pudo llegar hasta la meta, bendiciones.

Marjoury Reyes.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración docente

En cumplimiento del artículo cuarenta y nueve del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, modalidades de graduación como formas de culminación de estudios que literalmente dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la 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.

El suscrito docente de seminario de graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **Adilia Vanessa Molina Vargas Carnet No. 14072369, Marjoury Alexandra Reyes García Carnet No. 15204424 y Stephanie de los Ángeles Macías Larios, Carnet No. 14203412,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Liderazgo y su impacto en el logro de las metas organizacionales** obteniendo las bachilleres **Molina Vargas, Reyes García y Macías Larios,** la calificación de **(47) CUARENTA Y SIETE PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los veinte y ocho días del mes de octubre del año 2020

PhD. Fredy Fitoria Reyes.

Docente

Resumen

Esta investigación aborda como tema general: La Organización, y como subtema “El Liderazgo y su Impacto en el logro de las metas organizacionales”, el cual influye en el comportamiento y el desempeño de la empresa.

Se tiene como objetivo, Describir de qué manera el liderazgo juega un papel esencial en el cumplimiento de las metas organizacionales a través de la investigación, según diferentes definiciones, el Liderazgo es una herramienta o técnica, siendo este necesario para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

El presente documento es de carácter documental, la base teórica que sustenta este informe son en el capítulo uno, generalidades del liderazgo, en el capítulo dos, impacto del liderazgo en la innovación, en el capítulo tres, impacto del liderazgo en la motivación y comunicación empresarial y capítulo cuatro, impacto del liderazgo en las operaciones organizacionales.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este documento fueron, la lectura y recopilación de documentos bibliográficos, así como el análisis documental por medio del procesador de texto, aplicación de normas APA 6 y rubrica proporcionada por el RUCFA.

Los principales términos descriptores del trabajo son: portada, índice, resumen, introducción, justificación, objetivo, desarrollo, conclusiones.

Introducción

El presente documento es una investigación sobre el liderazgo y su impacto en el logro de los objetivos organizacionales, para poder tener una mejor comprensión y conocimiento de lo esencial que el liderazgo es para las empresas, ya que esto permitirá que se cree conciencia sobre la importancia y veracidad del liderazgo.

El liderazgo es de suma importancia ya que se encarga del desarrollo de los colaboradores, sus capacidades, su nivel de motivación y compromiso con la empresa.

En el presente documento se abordan cuatro capítulos:

El primero identifica las generalidades del liderazgo, su concepto y características, además de mencionar las cualidades de los líderes, además de los tipos de liderazgos existentes dentro de las organizaciones y como afectan a los colaboradores.

El segundo determina el impacto del liderazgo en materia de innovación y la creatividad para el desarrollo de las organizaciones, el cual en muchas ocasiones puede representar una ventaja competitiva, si se aprovechan las oportunidades que el entorno ofrece, tal como la tecnología.

En el tercero se expone el impacto del liderazgo y su importancia en la gestión de comunicación y motivación del personal dentro de las organizaciones, esta particularidad del liderazgo permite que el personal se sienta satisfecho y comprometido con la organización, promoviendo un mejor desempeño en las labores de los colaboradores.

Y por último en el cuarto capítulo se explica el papel del liderazgo en el clima organizacional y su influencia en el alcance de las metas, tomando en cuenta que los líderes influyen en el comportamiento de los trabajadores y su comportamiento.

Justificación

La presente investigación se realizó, para obtener información actualizada acerca de este tema y crear relevancia en el estudio y puesta en práctica del liderazgo, abordando desde los conceptos básicos hasta los resultados de su aplicación.

Así mismo dicha investigación puede ser de utilidad en la implementación de capacitaciones a nivel de estudio superior o empresarial, ya que se ha recopilado la información veraz sobre el tema.

Además, el presente documento será útil como una base a aquellos estudiantes, docentes, y trabajadores interesados en esta temática, debido a que la información recopilada colabora para afianzar los conocimientos de otras investigaciones relacionadas a este mismo tema.

Objetivos

General

Describir de qué manera el liderazgo impacta en el logro de las metas organizacionales, por medio de la recopilación del análisis de diferentes autores y así proveer una idea más clara sobre este tema.

Específicos

1. Identificar los diferentes tipos de liderazgo, sus características y habilidades de un líder, a través de la recopilación de diferentes enfoques de autores, para la comprensión del liderazgo.
2. Determinar el impacto del liderazgo en la innovación y la creatividad como uno de los principales factores para el crecimiento tecnológico y empresarial, para el desarrollo de habilidades de los líderes y el logro de los objetivos organizacionales.
3. Exponer el impacto del liderazgo y su importancia en la gestión de comunicación y motivación del personal, como herramienta para mejorar el desempeño de los colaboradores, dentro de las organizaciones.
4. Explicar el papel del liderazgo en el clima organizacional y su influencia en el alcance de las metas, como técnica para manejar el ambiente laboral y el trabajo en equipo.

Capítulo 1: Generalidades del liderazgo.

A lo largo de la historia el dirigir seres humanos ha sido una actividad clave para el aseguramiento de todo tipo de resultados en lo que intervienen la voluntad del hombre. Por lo que el liderazgo se torna en la habilidad más importante de un jefe dentro de un grupo humano, sin permitir que los miembros pierdan su libertad.

El liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida. (Cameron, Pedro, 2010, pag.4).

1.1 Definición de líder

Pérez Y Gardey (2008) afirman: "La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder" (pag.1).

El liderazgo constituye una relación influenciada entre dos, o en general, más personas que dependen entre sí para lograr ciertas metas mutuas dentro de un grupo. Esta situación no solo comprende la tarea, sino que también abarca el tamaño de un grupo, estructura, recursos e historia (Hollander Y James, 1969, pág.387).

El liderazgo es un proceso donde a partir del poder motivador del líder se influye y apoya a los demás para que se cumplan las metas de una organización o, bien, para conducir dentro de ella procesos de cambios destinados a vigorizar y fortalecer su cometido (Alfaro Y Guardián, 2015, pág.23).

Trejos, Regina (2008) define: "El término deriva del vocablo leader, que significa guía, viene a ser la persona que dirige o arrastra a un grupo, la cual proporciona la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos planteados por el grupo" (pág.1).

1.2 Importancia del liderazgo

La importancia del liderazgo empresarial implica la capacidad de la administración de una empresa para lograr objetivos, actuar decisivamente y vencer a sus competidores mientras inculca el espíritu de desempeño dentro de la organización.

El liderazgo es el factor principal que hace que todo funcione en conjunto sin problemas; sin liderazgo, todos los demás recursos comerciales son ineficaces. Todas las organizaciones y empresas exitosas necesitan líderes efectivos (España, Jaime, 2019, pág.10).

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante (Rivera, Leidy, 2012, pág.1).

La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida (Fernández, Héctor, 2019, pág.3).

Noriega (2008) afirma: "Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal" (pag.10).

Martínez (2012) define: "El líder en una empresa es importante, debe saber interpretar los deseos y las necesidades de todas las personas, ganarse su confianza, conocer sus posibilidades, ayudar a desarrollar sus capacidades, saber organizar y dirigir el trabajo" (pag.25).

1.3. Tipos de liderazgo

Un buen líder analiza las habilidades de cada uno de sus empleados para aprovecharlas y fomentar el crecimiento empresarial. Es decir, es consciente de que el grado de satisfacción de sus trabajadores repercutirá directamente en el éxito de la compañía. Existen diferentes tipos de liderazgo empresarial y, cada uno de ellos, tiene unas consecuencias, tanto laborales como psicológicas, sobre el trabajador (Navarro, Inés, 2020, pág.2).

1.3.1 Liderazgo autocrático

Fuentes (2019) afirma: "El autocrático es un liderazgo asociado a regímenes dictatoriales lo que le convierte en el estilo de liderazgo menos popular de todos ellos, pero no por ello deja de ser eficiente en determinadas situaciones" (pág.11).

Es aquel en donde una persona asume las responsabilidades y la toma de decisiones, se encarga de dar las órdenes a las demás personas bajo su cargo, es decir el poder se centra en una sola persona y donde los demás no son considerados competentes a la hora de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacer esto (Yirda, Adrian, 2020, pág.21).

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización.

Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas (Liderazgo, ética, poder y autoridad en la gerencia pública, 2019, pag.6).

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 (Hernández Y Rodríguez, 2006, pág. 105).

Robbins Y Coulter (2009) indica: “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” (pág. 295).

Características:

1. La responsabilidad recae sobre el líder
2. Hay poco o nulo aporte por parte de los miembros
3. Fomenta un trabajo en equipo estructurado y rígido
4. Control en la toma de decisiones

Ventajas:

1. Exime de la responsabilidad de bajos resultados a todos los miembros del equipo que ésta recae, en su totalidad, en la figura del líder.
2. Rápida toma de decisiones. Esto es ideal en situaciones críticas.
3. Altos desempeños a corto plazo ya que la probabilidad de que los colaboradores no realicen las tareas encomendadas es muy baja, ya que éstas están totalmente fiscalizadas y controladas.
4. Control total sobre el proceso. Éste es muy simple ya que todo él está controlado por el líder.
5. Puede ser muy eficiente en campañas concretas cuando se requieren resultados a corto plazo (Fuentes, 2019, pag.30).

Desventajas:

1. Baja motivación: muy enfocado a los resultados. La motivación del equipo pasa a un segundo plano. dicha motivación se va perdiendo gradualmente ya que los colaboradores adolecen de información sobre la trascendencia del impacto de su trabajo en los objetivos generales de la empresa.
2. Bajo sentimiento de pertenencia: al carecer de libertad en la toma de decisiones, el colaborador no se siente partícipe del cumplimiento de los objetivos, así como de la misión y visión de la compañía.

3. Baja autoestima: la autoestima de los colaboradores se ve mermada al no ser valorados en ningún punto de la toma de decisiones. Éstos se sienten despreciados e infrautilizados.
4. Bajo compromiso: en ocasiones los trabajadores pueden cuestionar algunas de las órdenes y decisiones tomadas por el líder disminuyendo así su compromiso hacia las mismas.
5. Destrucción de la creatividad e innovación: la capacidad creativa y la innovación se ve limitada a la capacidad de crear del líder, ya que las demás ideas no son tenidas en cuenta.
6. Bajo clima laboral: provocado por todas las acciones antes mencionadas.
7. Altos niveles de estrés: que puede provocar a largo plazo una baja productividad (Fuentes, 2019, pag.30).

1.3.2 Liderazgo burocrático

Hugo (2017) opina: "Se trata de la manera más formal de liderar. En el liderazgo burocrático, el líder dirige a los miembros del equipo hacia la consecución de tareas a partir de una serie de normas y reglamentos estrictos, precisos y muy concretos" (pag.2).

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero (Liderazgo, ética, poder y autoridad en la gerencia pública, 2019, pag.6).

Los líderes burocráticos esperan que sus empleados sigan todas las normativas y regulaciones que imponen debido a su rol formal dentro de la organización y a la autoridad que representan. Los empleados que siguen al líder burocrático en su mismo camino usualmente son recompensados (Noriega, 2015, parr.17).

Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas; en base a la política de la empresa. El líder burocrático busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política, donde asienta los pilares de su autoridad. Crea un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros (Méndez Y Hernández, 2015, pág.15).

Características:

1. Promueve la desunión entre líderes y subordinados.
2. Los líderes solo se limitan a seguir las reglas.
3. Demanda estructura y rigurosidad.
4. Los líderes son elegidos por medio de elecciones internas o por alguna figura de poder de la organización.
5. Es muy frecuente en la política.
6. Los empleados no pueden cuestionar, sugerir u opinar sobre ningún proceso.
7. Fomenta valores como el respeto y la autoridad (Hugo, 2017, pag.12).

Ventajas:

1. Es adecuado cuando las tareas implican manejo de altas cantidades de dinero.
2. Facilita la consecución de objetivos y resultados de alta calidad.
3. Fomenta la eficiencia y el cumplimiento de metas.
4. Consolida una estructura basada en el respeto.
5. Fortalece la autoridad.
6. Permite que las normas sean aprovechadas al máximo (Hugo, 2017, pág.13).

Desventajas:

1. No permite la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo.
2. Hay exceso de rigidez y de resistencia al cambio.
3. Hace que el ambiente de trabajo se torne tenso.
4. No permite la sociabilidad.
5. Permite una despersonalización de los empleados.
6. Hay un apego exagerado a las normas.

7. No hay interés en el bienestar y la motivación de los empleados (Hugo, 2017, pág.13).

1.3.3 Liderazgo carismático

Orellana (2020) afirma: "El liderazgo carismático es aquel capaz de empalmar con los integrantes de una organización para sacar el máximo partido de los mismos" (pag.21).

Díaz (2014). Interpreta: "El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración" (pag.10).

Un líder carismático puede ser de gran ayuda para la empresa ya que, si éste es capaz de cautivar a los trabajadores, estos estarán dispuestos a esforzarse aún más en su trabajo. También este tipo de líder es beneficioso para las empresas puesto que son capaces de percibir las deficiencias en la empresa, también pueden formular nuevas visiones de lo que se quiere en un futuro y por ende siente la necesidad del cambio (García y Zelaya, 2017, pag.23).

El liderazgo carismático es una combinación de las cualidades personales, el comportamiento y los factores situacionales del líder. Sus cualidades personales incluyen un alto grado de autoestima, la tendencia a dominar e influenciar a otras personas, y una fuerte creencia en los propios valores (Rodríguez, Mauro, 2016, pág.14).

Características:

1. Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores.
2. Tiene gran capacidad de convicción.
3. Es buen motivador.
4. Es capaz de asumir riesgos.
5. Puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales.
6. Crea admiración.
7. Tiene visión de futuro.
8. Genera confianza (Harvad, 2020, pág. 28).

Ventajas:

1. Ante un cambio de liderazgo, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo.
2. Genera mucha más motivación en los trabajadores.
3. Como la motivación es mayor, el rendimiento empresarial también tiende a serlo.
4. El clima laboral mejora.
5. Une al grupo alrededor de él.
6. Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización.
7. Los éxitos son compartidos (Harvad, 2020, pág.30).

Desventajas:

1. Sus errores suelen ser perdonados.
2. Sus logros pueden ser excesivamente alabados.
3. Puede llegar a crear dependencia.
4. El líder tiene mucho peso en el equipo (Harvad, 2020, pág.30).

1.3.4 Liderazgo participativo o carismático

Lussier y Achua (2002) definen: “Es aquel que alienta a la participación de las decisiones y trabaja con los empleados estrechamente” (pág. 67).

El liderazgo democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación (Díaz, 2014, pág.10).

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 (Koontz, y Cannice, 2012, pág. 418).

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” (pág. 107).

Características:

1. Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas.
2. Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores.
3. Busca soluciones compartidas.
4. Orienta a sus empleados, pero no les ordena.
5. Agradece las sugerencias y opiniones de otros.
6. Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita
7. Está dispuesto a acatar lo que digan los demás
8. Motiva a sus empleados (Díaz, 2014, pag.24).

Ventajas:

1. Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo
2. Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo
3. Se crean mayores vínculos corporativos
4. Se promueve la iniciativa
5. No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos
6. La empresa puede funcionar normalmente, aunque el líder se ausente
7. Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones (Díaz, 2014, pag.25).

Desventajas:

1. El proceso es, inicialmente, lento porque requiere de muchas reuniones y acuerdos.
2. Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar.
3. No es fácil tener a todos contentos.
4. Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error.
5. Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar (Díaz, 2014, pag.25).

1.3.5 Liderazgo transaccional

Robbins y Judge (2009) expresa: “Es la clase de líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea” (pag.413).

Identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 553)

El liderazgo transaccional es uno de los tipos de liderazgo empresariales más interesantes dentro del mundo corporativo. Se trata de un sistema donde el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas de sus liderados por medio de un sistema de premios y castigos.

En otras palabras, se premia a aquellos empleados que desarrollan sus tareas de forma correcta y se penaliza a aquellos que no cumplen con los parámetros establecidos dentro de la empresa. El objetivo es motivar a que los colaboradores cumplan de manera espontánea con sus tareas (Manzanilla, Víctor, 2017, pág.18).

Características:

1. Los empleados deben conocer claramente las actividades a realizar.
2. Se suele utilizar en proyectos específicos que se llevan a cabo.
3. Se premian los esfuerzos de los trabajadores con premios.
4. Se castiga al empleado que no sigue las normas establecidas (Rouse, 2019, pág.2).

Ventajas:

1. Se obtienen buenos resultados, ya que el sistema de trabajo es objetivo y puntual.
2. Todos los implicados en el trabajo obtienen beneficios, tanto los empleados como el líder.
3. El empleado sabe que su esfuerzo es valorado y que por esta razón es premiado.
4. Los resultados obtenidos son rápidos, por lo que pueden aplicarse a corto plazo (Rouse, 2019, pag.5).

Desventajas:

1. No hay innovación por parte de los empleados, ya que solo buscan realizar su trabajo de forma correcta para obtener un beneficio determinado.
2. La relación entre el líder y los trabajadores es completamente impersonal, por lo que solo se relacionan en el trabajo.
3. No existe una relación estrecha entre el líder y el empleado, por lo que el empleado brindará su servicio al mejor postor.
4. El líder fomenta la competencia entre los trabajadores, al no tomar en cuenta el ambiente de trabajo.
5. El trabajo disminuye cuando hay descontentos entre el líder y el empleado (Rouse, 2019, pág.5).

1.3.6 Liderazgo transformacional

Orellana (2020) define: ‘El liderazgo transformacional es la capacidad de una o varias personas de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que trabajan’ (pag.18).

Articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Los líderes transformacionales se caracterizan por promover el cambio y la innovación. (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 553).

El liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que se encarga de que los empleados se adapten al cambio organizacional para que se pueda trabajar en un ambiente de tranquilidad es por eso que los líderes deben empezar a motivar a sus empleados para que poco a poco se vayan adaptando a este tipo de cambios (García y Zelaya, 2017, pag.26).

El liderazgo transformacional es uno de esos estilos de liderazgo que puede inspirar a aquellos que siguen al líder a marcar la diferencia. Los líderes transformacionales suelen ser enérgicos, entusiastas y apasionados. Estos líderes no solo se encuentran interesados en su propio trabajo y están profundamente inmersos en el proceso, sino que también ayudan a cualquier miembro del grupo a lograr el éxito (Cortez, Diana, 2020, pág.11).

Características:

1. Es un tipo de liderazgo que busca transformar a las personas.
2. Se basa en la motivación.
3. Quienes lo emplean son personas inspiradoras y carismáticas.
4. Logra generar vínculos emocionales con los empleados.
5. Promueve la cooperación y el trabajo en equipo dentro de una organización.
6. Genera estimulación intelectual (Enciclopedia económica, 2017, pág.10).

Ventajas:

1. La visión y objetivos de los empleados cambia de forma permanente.
2. El líder y los empleados generan vínculos afectivos.
3. El líder transformacional incentiva la creatividad y estimula intelectualmente a sus seguidores.
4. Se promueve la cooperación y se afianzan los valores morales individuales, lo que genera un crecimiento personal en cada empleado.
5. El liderazgo transformacional es muy rentable, ya que sale más barato motivar y mejorar a los que ya se tiene, que despedir y contratar a nuevos empleados (Cortez, Diana, 2020, pág.14).

Desventajas:

1. Para dar inicio a este tipo de liderazgo se debe tener una estructura empresarial ya existente.
2. Depende del líder.
3. Se necesita tiempo para ver los resultados.
4. Asume la motivación del seguidor (Cortez, Diana, 2020, pág.14).

1.4. Principales características de un líder

Para reconocer un líder, es importante observar las características que lo denominan, por naturaleza estas conforman características que impulsan el liderazgo. Lo primero, por su capacidad comunicativa y su espíritu de diálogo. Pero, además de esto:

1. Un líder debe auto conocerse y ser consciente de sus fortalezas y debilidades.
2. Un líder debe transmitir respeto y confianza. Es auténtico y honesto y siempre hace lo que dice.
3. Un líder sabe adecuar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona. Consigue que las personas hagan las cosas porque quieren y no porque deben.
4. Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con mínimos. Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos. Su objetivo: la excelencia.
5. Un líder tiene autoconfianza, separa emociones y mantiene independencia de criterio.
6. Un líder maduro da la razón (si la tiene) a un miembro del equipo, aunque vaya en contra del planteamiento que él como jefe haya realizado anteriormente.
7. Un líder sabe ser generoso, sobre todo en el fracaso. Cuesta poco repartir "flores" cuando las cosas van bien, pero la generosidad debe aplicarse sobre todo cuando hay problemas, evitando culpar a terceros y asumiendo responsabilidades.
8. Un líder se preocupa y se ocupa de su "gente", tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Da feed-back continuamente.
9. Un líder habla en plural. Siempre utiliza el "nosotros" y no se "cuelga medallas". Es humilde y se remanga si es necesario. Predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad (Red suma, 2020, pág. 1).

El actuar del líder es espontáneo, es decir que las personalidades de estas personas están de la mano con ser un buen líder. Red suma (2020) afirma que "Todos estos comportamientos positivos del líder son actitudes y no capacidades o conocimientos; es decir, son competencias de inteligencia emocional" (pág. 2).

Desarrollar estas cualidades no es tarea fácil debido a que el liderazgo afecta a la inteligencia emocional y la parte emocional del cerebro aprende con más lentitud. Dominar una nueva habilidad requiere más que la lectura de un libro o la realización de un curso de formación. Exige un esfuerzo continuo de repetición y práctica. Pese a que en principio pudiera parecernos que todo líder "nace", en realidad, la mayoría se "hace". Nadie nace sabiendo cómo dirigir un equipo o desarrollar personas, sino que se aprende a hacerlo. Los grandes líderes se hacen según van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces y copiando comportamientos de sus líderes de referencia. La inteligencia emocional no es innata, sino que se aprende (Red Suma, 2020, pág.2).

Las cualidades que posee un líder son enriquecidas y mantenidas por el grupo que el lidera, pues motivan a que este desempeñe mejor su trabajo, por medio de los resultados y el respeto del equipo. Red suma (2020) supone que "La adquisición de estas cualidades requiere del líder una gran motivación, un esfuerzo a largo plazo, un entrenamiento continuo y un fuerte compromiso emocional. El poder no lo da el cargo ni ser el que decide si te llevas o no el bono, la autoridad te la dan las personas que componen tu equipo y hay que ganársela. La credibilidad es la base de la autoridad" (pág. 3)

Las características que posee un líder son atributos o cualidades natas, que conforme la práctica se van mejorando. Se puede observar las siguientes características:

1. Enfoque: Se ha dicho que el liderazgo trata de tomar decisiones importantes, pero poco populares. Es una verdad parcial, pero esto le resta importancia al enfoque. Para ser un gran líder, no puedes enfocarte en las cosas pequeñas y debes estar menos distraído que tu competencia. Para atender las cosas críticas, debes desarrollar cierta ignorancia selectiva. De otra forma, lo trivial te ahogará.
2. Confianza: Un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro. Como una mujer líder, a veces siento que debo aparentar tener una actitud asertiva sin perder la generosidad y amabilidad que me enseñaron mis padres. Ambas características me sirven para ganar respeto.

3. **Transparencia:** Nunca me ha gustado el concepto de usar una “máscara”. Como líder, la única manera de generar confianza en mi equipo y mis colegas es ser 100% auténtica: abierto, con fallas, pero siempre apasionada de nuestro trabajo. Esto me ha dado la libertad de estar siempre presente y ser consistente. Ellos saben qué pueden esperar de mí.
4. **Integridad:** Nuestros empleados son un reflejo directo de los valores que encarnamos como líderes. Si estamos jugando bajo las reglas reactivas y obsoletas de querer tener siempre la razón, limitamos al máximo el potencial de nuestro negocio y perdemos talento de calidad. Si te centras en ser auténtico en todas tus interacciones, esto impregnará la cultura de tu negocio.
5. **Inspiración:** La gente siempre dice que soy un hombre que se hizo a sí mismo. Pero no existe algo así. Los líderes no se hacen a sí mismos; son motivados por alguien o algo más. Llegué a América sin dinero ni ningún tipo de pertenencias además de mi bolsa de gimnasio, pero no puedo decir que aterricé sin nada: algunas personas me dieron una gran inspiración y consejos fantásticos, y fue impulsado por mis creencias y un deseo y pasión internas.
6. **Pasión:** Debes amar lo que haces. Para ser exitoso en algo, debes obsesionarte con ello y dejar que te consuma. Sin importar cuán triunfador te conviertas en tu negocio, nunca estás realmente satisfecho y siempre estás buscando hacer las cosas más grandes y mejores. Lideras con el ejemplo no porque creas que puedas hacerlo, sino porque es tu manera de vivir.
7. **Innovación:** En cualquier sistema con recursos limitados y expansión infinita de población –como tu negocio o la humanidad entera - la innovación es esencial no solo para el éxito, sino para la supervivencia misma. Los innovadores son nuestros líderes. No se puede separar a los dos. Ya sea por pensamiento, tecnología u organización, la innovación es nuestra única esperanza para resolver los retos.

8. Paciencia: La paciencia es realmente el coraje que surge de poner a prueba tu compromiso con tu causa. El camino a grandes cosas siempre es difícil, pero los mejores líderes saben cuándo abandonar una causa y cuándo hay que mantener el rumbo. Si tu visión es lo suficientemente audaz, habrá cientos de razones por las que “no se podrá lograr” tu meta y deberá enfrentar a un montón de escépticos. Muchas cosas tienen que conjugarse para que un negocio prospere como competencia, financiación, demanda del consumidor y siempre, un poco de suerte.
9. Estoicismo: Es inevitable: vamos a encontrarnos en algunas situaciones realmente jodidas, ya sean errores costosos, fallos inesperados o enemigos sin escrúpulos. El estoicismo es, en su raíz, aceptar y anticipar para no asustarnos, reaccionar emocionalmente o agravar aún más las cosas. Entrenar a nuestra mente, considerar los peores escenarios y regular nuestras respuestas instintivas inútiles es la manera en la que evitamos que estas situaciones jodidas no se conviertan en acontecimientos fatales.
10. Análisis: Comprender las cifras subyacentes es la mejor cosa que he hecho para mi negocio. Como tenemos un servicio basado en suscripciones, el mayor impacto en nuestro resultado final fue disminuir nuestra tasa de deserción. Ser capaz de reducir ese número del 6 al 4 por ciento significó un aumento del 50 por ciento en el valor del cliente promedio. Algo que no habría sabido hacer si no hubiera aprendido a entender los datos de mi negocio.
11. Autenticidad: Es cierto que la imitación es una de las mayores formas de adulación, pero no cuando se trata de liderazgo, y cada gran líder en mi vida, de Mike Tomlin al entrenador de esquí olímpico de Scott Rawles, ha sido auténtico. Se vale aprender de los demás, leer autobiografías de tus líderes favoritos y adquirir habilidades en el camino, pero nunca perder tu voz opiniones y opiniones auténticas.

12. Apertura de mente: Uno de los mayores mitos es que los buenos líderes empresariales son visionarios que poseen una férrea determinación a seguir sus metas sin importar qué. No tiene sentido. La verdad es que los líderes tienen que mantener una mente abierta y ser flexibles para ajustar la estrategia si es necesario. Cuando estas en la fase de startup, la planeación pasa a segundo término y tus metas no son estáticas; tú objetivo debe ser desarrollar buenas relaciones.
13. Capacidad de decisión: En la preparatoria y la universidad, para ganar dinero extra a menudo arbitraba partidos de baloncesto. La persona que me enseñó a hacerlo me dio una gran lección de vida: “Tienes que tomar las decisiones rápido, fuerte y no mirar atrás”. Hay veces que una mala decisión bien tomada te puede dar mejores resultados a largo plazo y a forjar un equipo más fuerte, que una elección correcta hecha ‘al ahí se va.
14. Ser genuino: Todos nosotros traemos algo único en este mundo y todos notamos cuando alguien no es auténtico. Cuanto más te centres en hacer conexiones genuinas con las personas – más allá de concentrarte en lo que ellas pueden hacer por ti – más agradable serás a los demás. Esto no es necesario para ser un gran líder, pero sí para ser uno más respetado, lo que puede hacer una gran diferencia en tu negocio”.
15. Empowerment: Muchas de mis filosofías de liderazgo las aprendí siendo atleta. Mis equipos más efectivos no siempre tienen el mejor talento, pero sí tienen miembros con la combinación correcta de habilidades y la capacidad de confiar en sus compañeros. Para forjar un equipo triunfador debes delegar responsabilidades y autoridad, algo que no siempre es fácil. Esa es la única manera de descubrir las verdaderas capacidades de tus colaboradores y obtener sus mejores esfuerzos.
16. Positividad: Para alcanzar la grandeza, debes crear una cultura de optimismo. Habrá muchas subidas y bajadas, pero la prevalencia de la positividad ayudará a tu compañía a seguir adelante. Pero recuerda: esto requiere valor. Debes creer verdaderamente que tu equipo puede hacer lo imposible.

17. Generosidad: Mi mayor meta siempre fue ofrecer lo mejor de mí mismo. Todos crecemos – como colectivo, como equipo – cuando ayudo a otros a crecer como individuos.
18. Persistencia: Un gran líder una vez me dijo ‘La persistencia vence a la resistencia’. Luego de trabajar en Facebook, Intel y Microsoft para empezar mi propia compañía, he aprendido otras dos grandes lecciones: Todas las cosas toman tiempo y debes persistir, siempre. Eso es lo que te hace un buen líder: la disposición a ir más allá de lo que detendría a otros.
19. Visión: Se necesita usar el instinto cada día para saber separar qué es lo verdaderamente importante. Es como la sabiduría – puede mejorarse con el tiempo, pero debe ser parte de ti desde el origen. Es inherente. Cuando tu instinto es correcto, te ves como un genio, pero cuando se equivoca, te ves como un idiota”.
20. Comunicación: Si las personas no saben cuáles son tus expectativas y no las cumplen, en realidad es tu culpa por no comunicarte bien. Las personas con las que trabajo hablan constantemente. La comunicación es un acto de balance. Puede que tengas una necesidad específica, pero es indispensable que veas el trabajo como un esfuerzo colaborativo.
21. Responsabilidad: Es mucho más fácil echar culpas que aceptar que tienes alguna responsabilidad cuando algo sale mal. Pero si quieres saber cómo hacer las cosas bien, aprende del experto en finanzas Larry Robbins. Él escribió una letra verdaderamente humilde a sus inversionistas cuando una mala elección suya causó una pérdida de ganancias. Luego abrió un nuevo fondo sin comisiones por manejo de cuenta o tarifas preferenciales – algo nunca antes visto en el sector. Eso es carácter. Eso es responsabilidad, es ir más allá de aceptar la culpa y hacer algo para remediar el error.
22. Inquietud: Se necesita un liderazgo real para encontrar las fortalezas dentro de cada persona en tu equipo y luego mirar hacia fuera para cubrir lo que falta. Debes creer que tu equipo por sí solo no tiene todas las respuestas, porque si llegas a creer eso, significa que no estás haciendo las preguntas correctas. (Bornstein, 2020, pág. 5).

1.4.1 Habilidades necesarias para un liderazgo efectivo

Curiosidad.

Ruiz (2013) afirma que “La curiosidad está constituida por un gran número de mecanismos psicológicos que impulsan al individuo a buscar información e interacción con su ambiente natural y con otros seres a su alrededor. La curiosidad instinto natural, fundamental para la supervivencia” (pág. 14).

Analizando el concepto de liderazgo ¿cuál es la diferencia entre los que ven y persiguen el poder del compromiso la constancia y los que no la pueden hacer? Se expresa en una palabra Curiosidad. La curiosidad es tan común como el aire que respiramos, pero es el oxígeno para alcanzar el éxito, la curiosidad es el atributo más importante de un líder (Ruiz, 2013, pág. 15).

Saber escuchar

Es importante saber oír y escuchar al personal. A los mandos intermedios de la empresa, a nuestros colaboradores más directos, a los diferentes empleados de la organización. No es cuestión solo de tiempo siempre escaso por supuesto es más bien de actitud de escucha. De estar en los momentos de conversación o diálogo abierto a recibir los inputs de nuestro interlocutor.

Lógicamente, no se trata de estar hablando a todas horas con todo el mundo. Es otra cosa. Es ese saber captar mensajes, informaciones o datos que nos dice o quiere decir nuestro interlocutor. El mayor enemigo de esta capacidad enemigo, por otra parte, muy frecuente es el querer hablar siempre nosotros, el egocentrismo en la conversación. Esta actitud egoísta del trato con los que nos rodean, impide escuchar. Y el Gerente tiene y debe de saber escuchar (“Liderazgo y Ética “,2017, pág. 6).

El auténtico líder sabe Escuchar, es accesible y siempre está disponible. Al mismo tiempo que exige un alto desempeño en cualquier actividad y cualquier número, preocupa por los esfuerzos y retos de sus subordinados. De esta forma será más probable que en su organización ocurra un análisis y la resolución de problemas en lugar de la culpabilidad (Ruiz, 2013, pág.18).

Arte de preguntar

La combinación del saber Escuchar guardar silencio y saber preguntar es fundamental para desarrollar un liderazgo efectivo. Para un líder es fundamental entender que la calidad de nuestra vida la determina la calidad de nuestro pensamiento, que a su vez es determinado por la calidad de las preguntas, ya que las preguntas son la maquinaria, la fuerza que impulsa el pensamiento (Ruiz,2013, pág.18).

Estilos de liderazgo

Este aspecto es quizás el que está más de moda en estos momentos. Los gurús de la vida de la empresa, casi siempre con nombre en inglés y residencia en los EEUU, han descubierto el valor del liderazgo en las organizaciones. Algo que siempre ha sido absolutamente obvio. El líder, que ha de estar dotado de la mayor parte de las capacidades y aptitudes mencionadas, es aquel que toma el timón y dice ¡siguidme! Y los demás, que creen en él y en sus posibilidades, le siguen. Pero ese espíritu de liderazgo se viene abajo, ante actitudes tales como el autoritarismo, la incomunicación, la inconstancia, la falta de un criterio objetivo, los bandazos de carácter o de trato (“Liderazgo y Ética “,2017, pág.7).

La manera en que un líder actúa para definir una solución, como maneja una emergencia y como moviliza a la comunidad para lograr sus objetivos dependerán del estilo de liderazgo. Generalmente el estilo de líder define a la organización, y el estilo del líder deberá ser congruente con la filosofía y la misión de la organización (Ruiz, 2013, pág.19)

Integridad moral y ética

El que no tiene o no actúa con integridad y ética en su vida profesional o al frente de sus negocios, busca el beneficio de su empresa y el alcanzar sus objetivos como sea, a costa de lo que sea, sin barrera. La moral y la ética empresarial parecen poner cotos y límites a esa actuación. Y así es en efecto. Existe la licitud y la ilicitud de los actos, también en la vida de la empresa. No todo vale. No todos los medios son justos ni debieran usarse. El Gerente o directivo ha de ser una persona que pueda dormir tranquilo, sin el sobresalto de lo que pueda suceder por desarrollar su trabajo y su importante función empresarial, lejos de todo comportamiento moral y ético. (Liderazgo y Ética, 2017, pág.7)

Ruiz (2013) afirma “Una persona íntegra es la que siempre hace lo correcto; esto significa hacer todo lo que se considera bueno y que no afecta a los intereses de las demás personas” (pág.21).

Imaginación

La imaginación retoma elementos antes percibidos y experimentados y los transforma en nuevos estímulos y realidades. De acuerdo a los atributos del líder se estableció que el más importante es la curiosidad. La curiosidad es la madre de la imaginación, y la imaginación es el padre de la innovación. La Innovación es el cambio que introduce novedades (Ruiz, 2013, pág. 23).

Prieto (2020) afirma “El liderazgo que usa la imaginación es el que tiene esa capacidad de inspirar, motivar y movilizar a las personas para que todas trabajen por un ideal, por un sueño” (pág.1).

Autoridad

El líder no exige su autoridad, el mismo con sus actos se la gana. Liderazgo y Ética (2017) afirma: “Es evidente que quien está al frente de un grupo humano y tiene que dirigirlo tal como sucede en la empresa ha de saber mandar. Esto no admite discusión alguna. Luego el Gerente deberá tener dotes de mando, aptitudes para hacerlo. Y decisión interna para ello” (pág.12).

El concepto fundamental para desarrollar y ejercer el liderazgo De largo alcance, el que aguanta la prueba del tiempo tiene que construirse sobre la autoridad. La autoridad del líder siempre se funda en el servicio y sacrificio hacia los demás. Cuando alguien forja autoridad sobre la gente o sus seguidores tiene el derecho de ser llamado líder. El mayor líder es el que más ha servido (Ruiz, 2013, pág.24).

Capacidad de tomar decisiones

Flores (2018) afirma “La toma de decisiones es una habilidad necesaria en el ejercicio del liderazgo. Supone una responsabilidad que requiere seguridad en uno mismo, implicación del equipo, rigor en la preparación y evaluación de los resultados” (párr. 1).

Se trata de esa condición mental de la persona humana de poder desarrollar una idea o un problema, por ejemplo, desbrozándolo hasta sus últimas consecuencias. Y de poder hacer lo contrario, de un cúmulo de circunstancias o de datos, poder llegar a un síntesis o conclusión global. Ambas capacidades se precisan para el ejercicio del día a día de la vida profesional de un Gerente. Cada mañana, se presentan sobre la mesa del Gerente, multitud de problemas y cuestiones sobre las que hay que tomar decisiones. Pero antes hay que analizarlas, estudiarlas. Y después, tomar la decisión que corresponda (Liderazgo y Ética, 2017, pág.7).

Inteligencia emocional

Sin entrar en debates de que, si es mejor ser muy listo para ser buen dirigente o si es mejor ser muy “pillo”, un profesional de la empresa, dotado de lo que se llama “una buena cabeza” o “una cabeza bien amueblada” tiene siempre más posibilidades de éxito que aquel de cabeza poco dotada o “medianía” hablando en términos de inteligencia. Aunque no se trata de coeficiente de inteligencia puro y duro. La inteligencia natural abarca otros muchos aspectos y recovecos mentales, de mayor amplitud, A esto nos referimos. Una buena inteligencia dentro de una buena y formada personalidad.

Un buen líder debe entender y aplicar los cuatro dominios de la inteligencia emocional:

1. Conocer sus propias emociones
2. Manejo de sus emociones
3. Conciencia de grupo: capaz d ese empático
4. Gestión de las relaciones (Ruiz, 2013, pág. 32)

Motivación para dirigir

Dirigir empresarialmente es tratar de obtener los objetivos planteados, llevando el timón del buque de la empresa o negocio en las manos, por medio de un equipo de personas los empleados de la empresa y con los medios materiales de que se dispone. Eso se llama en la empresa “gestionar” los recursos para alcanzar los fines y dirigir al grupo, querer pilotar ese buque. (Liderazgo y Ética, 2017, pág.8).

Capacidad de comunicación

Es la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y saber escuchar. Es la posibilidad de entender y hacerse entender. Un buen Gerente sabe comunicar a su gente. Les transmite sus órdenes, sus entusiasmos, sus objetivos. Les motiva y les tiene informados. Se dirige a ellos, recibe sus opiniones. La comunicación interna en la empresa se verá favorecida siempre ante un Gerente comunicador. (Liderazgo y Ética, 2017, pág.8).

Dotes de psicología

Todo aquel que manda sobre un grupo de personas debe de ser un poco o un mucho psicólogo. Esto debemos de traducirlo como que debe saber conocer a la gente. Siendo observador, sabiendo escuchar y analizando actitudes y reacciones del personal, el Gerente ha de saber conocer bien a su grupo de empleados, sus recursos humanos. Y así con un trato desigual que no quiere decir injusto ni de favoritismos ha de tratar a personas desiguales psíquicamente hablando. Una buena dosis de ésta “psicología” le viene muy bien al Gerente para dirigir a su grupo.

Fortaleza mental y física

Quien no está ni se siente fuerte por dentro y por fuera, es decir en su mente, en su psiquis y en su cuerpo, lleva un fuerte lastre para dirigir bien la nave de la empresa. Y con frecuencia, andará a bandazos.

La fortaleza mental y física se tiene, pero también se adquiere y se mantiene. Esto lo saben bien aquellos Gerentes o directivos que organizan su vida en base a dedicar un “algo” de su tiempo a este aspecto de la conservación de un buen nivel mental y físico. La fortaleza mental y física se mantiene por medios tan absolutamente naturales, como la combinación de los tiempos de trabajo, de descanso, de vida de familia, de relación social, de ejercicio físico, de algún pequeño hobby.

La fortaleza emocional un atributo fundamental para el liderazgo, en especial para poder manejar los momentos difíciles que siempre se presenta en el desarrollo y la actividad de un líder.

La fortaleza emocional es la capacidad de no dejarse arrastrar por el éxito ni por el fracaso, es la capacidad de mantener la centralidad de cuando todo va bien o cuando todo va mal, cuando se vive el éxito o se experimenta el fracaso (Liderazgo y ética, 2017, pág. 32).

Capítulo 2: Impacto del liderazgo en la innovación

En la actualidad, la mayoría de las empresas están de acuerdo con que el liderazgo es uno de los factores más importantes para asegurar su funcionamiento general, así como para facilitar sus procesos de cambio e innovación.

Tradicionalmente, el concepto de liderazgo se ha definido como el proceso de influir sobre otras personas para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo llevarlo a cabo de forma efectiva. A partir de esta idea se puede comprender que el liderazgo es un mecanismo para facilitar esfuerzos individuales y colectivos en la consecución de objetivos compartidos. Pero independientemente de la definición adoptada, el liderazgo es un proceso que se materializa en una persona, la figura del líder.

Generalmente las organizaciones consideradas innovadoras, disponen de un liderazgo que es ampliamente reconocido por aportar una coherencia a sus empresas a lo largo del tiempo. Detrás de cada una de estas empresas existe un líder competente que dispone de alta credibilidad frente a los miembros de la organización, consiguiendo movilizar los componentes de la empresa en momentos determinados.

Además de la resonancia y cercanía que se debe transmitir a sus colaboradores, todo liderazgo que pretenda ser innovador deberá conocer en profundidad su empresa, saber establecer objetivos claros, comunicándolos adecuadamente, asegurar los recursos necesarios para que las metas establecidas puedan obtenerse y, quizás lo más relevante, saber promocionar la innovación en los momentos oportunos distinguiendo qué tipos son necesarios. Según la literatura especializada respecto a la innovación y el liderazgo, resulta evidente que para dar inicio y articulación a los procesos de cambio y transformación organizacional se requiere que los líderes siempre dispongan de competencias arraigadas para potenciar la actividad innovadora.

Entenderemos por actividad innovadora a todo proceso de cambio y transformación a través del cual una empresa genera nuevos (o mejorados) productos, servicios, procesos productivos, de gestión empresarial o mercados, con el objetivo de reaccionar proactivamente y aprovechar las oportunidades y los recursos disponibles, para adaptarse al entorno, generando ventajas competitivas sostenibles.

De esta forma, liderar hacia la innovación es un proceso que se inicia con la estrategia organizacional y concluye con la gestión del cambio y transformación cultural, donde se implementan el conjunto de políticas, medidas y acciones que deben adoptarse para lograr el tránsito del estado actual al estado deseado. (Johan Piña, 2013)

2.1 Creatividad e innovación del liderazgo

Creatividad es “la posibilidad de formular nuevas iniciativas de acción que se pueden concretar en ideas creativas”, innovación es “paso del pensamiento a la ejecución, transformando esas ideas creativas en realizaciones materiales que se pueden ver frente al mercado”.

Podría decirse que la creatividad es una habilidad y actitud que tiene permanente vigencia y ante la gran cantidad de cambios acelerados que se dan en la actualidad es vital mantener una actitud creativa continua, reconociéndose que muchas de las cosas que funcionaron en el pasado no son válidas en el presente. (Murcia y Horacio, 2010)

La creatividad ha tomado interés en el ámbito de las organizaciones como elemento impulsor de la innovación y la competitividad. A medida que pasa el tiempo la creatividad se ha vuelto aún más fundamental para el desarrollo de las empresas y en el alcance de los objetivos de las organizaciones. Por tal razón es necesario tener cierta claridad sobre lo que significa la creatividad, la cual también se considera una de los insumos para dar a luz a la innovación.

Desde la perspectiva organizacional, la creatividad es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos, un componente vital en la producción de los resultados valiosos es un proceso disciplinado que ayuda a encauzar la creatividad y a mantenerla enfocada en el logro de resultados. La creatividad es un proceso orientado al desarrollo de ideas originales y útiles, ya sea que se trate de un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo. (Ahmed, Shepherd, Ramos y Ramos, 2012, pág. 43)

En el trabajo y funcionamiento cotidiano de las empresas, las habilidades creativas no son solo empleadas en tareas como el diseño de la publicidad o la campaña de marketing de la compañía, sino que la creatividad es una habilidad del ser humano que permite la creación de ideas nuevas y su puesta en práctica en el diseño y fabricación de nuevos productos y servicios, o en la implementación de nuevas estrategias de negocio. La creatividad tiene numerosas aplicaciones en el ámbito de la organización, pudiendo llegar a ser una fuente de ventaja competitiva. (Vázquez, 2015)

Al tomar en cuenta que la creatividad juega un papel muy importante dentro y fuera de las organizaciones, la manera en que esta sea aprovechada en cada empresa dependerá de aquellos encargados de dirigirla, es por esto que la creatividad está ligada al desempeño de los líderes, ya sea por área, departamentos o bien a nivel general de una empresa, a la hora de gestionar equipos y organizar el trabajo no se trata solo de un estilo de dirección, sino de una filosofía para la empresa.

En este sentido, la forma de llevar a cabo ese liderazgo puede dar con la clave para mejorar la productividad de los equipos y los resultados de las empresas. Sin embargo, debido a los constantes cambios que produce el entorno, el liderazgo debe ir evolucionando continuamente y por ello es importante renovarse, es ahí precisamente donde la creatividad y la innovación cobran un papel fundamental.

La creatividad puede ser totalmente beneficiosa para las organizaciones ya que supone otra manera de hacer las cosas y de llegar a los empleados y a los objetivos. La creatividad en los equipos se puede mejorar gracias a la producción de nuevas ideas, al apoyo del resto de compañeros o por medio de brainstormings. De esta manera, se permitirá desarrollar iniciativas por parte de los empleados o prepararles para que perciban nuevas ideas y no se cierren a ellas (cegos, 2020).

El liderazgo que esté dirigido al desarrollo de la creatividad permitirá que todos los empleados participen no solo en la ejecución de las orientaciones, sino también en el aporte de las ideas, para esto el carácter del líder debe ser accesible y de mente abierta, sabiendo que las ideas productivas pueden venir de cualquier dirección, sin importar que talvez no provengan de un alto ejecutivo, sino que puede venir de cualquier otra fuente; lo más importante es saber adecuar esa creatividad para resolver problemas, mejorar, crecer, optimizar recursos, tomar ventaja de las oportunidades y alcanzar las metas de la organización.

Los líderes pueden cultivar la creatividad facilitando las cinco condiciones del proceso creativo:

6. Preparación (recopilación tanto de pericia como de nuevos enfoques)
7. Oportunidad de innovación
8. Divergencia (una variedad de opciones en la diversidad profesional y personal)
9. Incubación (tiempo de reflexión)
10. Convergencia (selección de opciones). Los líderes establecen los ambientes psicológicos y físicos que apoyan la creatividad.

Gracias a su posición, están mejor ubicados para identificar oportunidades a largo plazo y para definir la dirección en la cual se deben concentrar los esfuerzos creativos. Los líderes influyen en el proceso creativo de las siguientes maneras:

Formando grupos (equipos) heterogéneos con una mezcla de individuos, algunos de ellos con tipos específicos de habilidades y otros que sean principiantes o colaboradores externos.

Estando lo suficientemente sensible y consciente para reconocer las oportunidades de innovación a medida que vayan surgiendo.

Equilibrando la necesidad de establecer una agenda, de presionar hacia el progreso y de motivar a la gente hacia algún resultado convenido, con la necesidad de tener la suficiente divergencia de pensamiento y soluciones alternativas.

Asegurándose de que se asigne un tiempo suficiente a los equipos para dar apoyo a la incubación.

Guiando la selección de ideas al actuar como árbitro, entrenador, cabildero, diplomático y conductor.

Los líderes guían el proceso de cambio asegurando la presencia del sentido de visión, experimentación, ruptura de patrones, así como de unión y equilibrio entre estos cuatro elementos. El individuo que se hace cargo de un cambio a gran escala es necesariamente fuerte, determinado y experto en la movilización de las personas en torno de una visión. Los líderes exitosos en ambientes inciertos necesitan mantener una visión y un compromiso continuo que brinde una fortaleza inherente en sus organizaciones. (Ahmed et al., 2012)

El nacimiento de una idea es una fase fundamentalmente creativa fruto de una inspiración individual o colectiva. Esto lleva a pensar que los procesos de innovación son básicamente procesos emocionales e incluso algo anárquicos. Nada más lejos de la realidad.

La innovación es un proceso metódico y estructurado. Existe una primera fase creativa que tiene un fuerte componente emocional, pero a partir de aquí se entra en un proceso racional completamente estructurado.

El desarrollo de una idea consiste en convertir una abstracción imaginaria y creativa en un producto o proceso material susceptible de ser puesto en operación. Es una fase analítica donde hay que estudiar todos los flecos de la idea y traducirlos a elementos tangibles; aquí se puede ver si son realizables o no, a qué coste y si se está dispuesto a ello o si compensa en estos momentos. Hay que tener en cuenta que los tiempos son abiertos. Lo que hoy no vale, puede valer mañana.

Centrándose en ideas que valen y que se quieren desarrollar, otro aspecto a tener en cuenta es el equipo de desarrollo. A menudo se comete el error de pensar que la persona que ha tenido una idea es la más adecuada para su desarrollo y puesta en práctica y ello no tiene por qué ser así. De hecho, se ha visto que la generación de la idea es un proceso creativo y su desarrollo un proceso más estructurado, por lo tanto, es lógico pensar que incluso los perfiles de las personas que llevan a cabo cada fase deban ser distintos.

Los mejores equipos de innovación son multidisciplinares, pero además integran perfiles más creativos con perfiles más técnicos de forma que se puedan abordar correctamente las distintas fases del proceso innovador. El resultado final de esta fase es un producto o proceso que, partiendo de una idea creativa, puede llegar a ser puesto en operación con unos medios materiales determinados. (Salvador, 2014)

Cuando se habla de innovación creativa del liderazgo, se refiere al proceso que permite al liderazgo cambiar según sea necesario, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización con respecto al entorno.

Los líderes necesitan innovar en su forma de dirigir las organizaciones, creando nuevos procesos, mejorando la forma en que delegan las funciones, la evaluación a los colaboradores, la manera en que solucionan los problemas o conflictos y la elaboración de los planes de trabajo. Todo debe estar en función de cumplir con lo necesario para el logro de los objetivos organizacionales.

Cuando se dice que “lo que hoy funcionó, puede no funcionar mañana”; quiere decir que los tipos de liderazgo ejercidos o las estrategias que los líderes usan, pueden no siempre ser útiles en todos los contextos o en todo tiempo, es necesaria la innovación en el liderazgo para poder abordar los diferentes desafíos.

Un ejercicio sistemático y práctico de la creatividad es un buen instrumento para mejorar la capacidad de aprender, y también a la inversa, si se aprende algo nuevo, este acontecimiento se manifestará en un aumento de la capacidad y expresión creativa del quehacer cotidiano (Goñi Zabala, 2014, pág. 313).

Esta práctica de la creatividad permite a los líderes desarrollar habilidades, que les habilita a adaptarse al cambio constante e innovar.

La creatividad es una capacidad que se manifiesta más en unas personas que en otras, dependiendo del contexto social donde se encuentren. Cuando una persona resuelve problemas nuevos de algún tipo en algún momento, y para ello busca soluciones novedosas, se dice que esa persona está siendo creativa (Goñi Zabala, 2014, pág. 316)

2.2 Tipos de liderazgo esenciales para la innovación

A medida que el tiempo pasa y las tendencias del mercado van cambiando, es necesaria la creatividad e innovación dentro de las empresas, para poder satisfacer las exigencias del entorno. Por tal razón es imprescindible que los líderes de las organizaciones implementen como estrategia esencial la innovación, para poder adaptarse a los cambios que el mercado presenta.

El entorno actual de híper competitividad necesita que todo líder, al margen de dominar los diferentes conocimientos necesarios para operar en su negocio, también sepa cómo solucionar problemas y cómo crear nuevas formas de pensar y de actuar que aporten valor a su empresa. Esta innovación podrá enfocarse en varios aspectos diferentes: en la cultura de la empresa (para hacerla adaptable al entorno y atractiva tanto para profesionales que trabajen en ella como para clientes que la hagan rentable y por tanto sostenible), en los productos o servicios, en las normas, en los procesos, en la gestión del riesgo y del error y en un sinnúmero de cosas más. (Vilá Sala, 2016)

La creatividad está íntimamente relacionada con la innovación. Ser creativo es romper muchas veces con lo que es conocido, con lo que se acostumbra, por lo general esto genera resistencia, miedo, dudas. El líder creativo es el que asume los riesgos, siguiendo su intuición, es persistente con tolerancia a la ambigüedad.

Crear un ambiente de innovación depende de cómo se construya la dinámica del equipo, por ello es importante la estimulación para generar espacios de creatividad que es la capacidad de poder hacer algo que no se ha realizado antes. El proceso se inicia con la creatividad, lo cual puede contribuir en innovación y finaliza con la aplicación, una idea, una creación. Una innovación es real cuando es útil, cuando sirve para algún fin, resuelve o satisface.

Con esto, el líder debe tener la capacidad de hacer buenas preguntas, de colaborar con el proceso y debe, además, contar con la empatía suficiente como para poder conectarse con cada integrante; y ser receptivo en cuanto a sus necesidades e inquietudes.

Por ello es muy importante que el líder tenga la capacidad de reconocer y conocer a sus empleados, compartir las ideas, valorando cada intención de éstas, ya que una idea puede ser puente, es decir llevar a otra, o una idea piloto que se puede probar a pequeña escala para ir analizando el alcance. Lo importante es lograr un testeo rápido de las ideas, de esta forma poder comprobar la efectividad de la misma y concretarla o continuar generando nuevas, lo importante es no cortar el proceso.

El líder acompaña los ciclos de proceso de innovación, conduce y captura todas las iniciativas e iniciativas innovadoras, participa de los procesos no como protagonista sino como un integrante más. Crea una cultura de líderes no de seguidores, es capaz de celebrar tanto los éxitos como los fracasos, ya que los fracasos son experiencias que preceden al éxito. (Cuervo, 2015)

La innovación y el liderazgo son inherentes, puesto que es una necesidad para las organizaciones contar con líderes que estén dispuestos a promover y adaptarse a los cambios dentro de las empresas. En muchas ocasiones los líderes se reúsan al cambio pues les es bastante difícil salir de su área de confort, así que el que un líder esté dispuesto a innovar es una característica que permitirá a la organización tener mejoras en sus diferentes áreas, ya sea creando productos nuevos, mejorando productos, o bien innovando procesos.

La creatividad como la innovación son importantes a la hora de tomar decisiones, llevar a cabo la comunicación en la empresa y realizar negociaciones, no se trata solo de los objetivos comunes, sino de que los miembros del equipo se establezcan metas propias, por lo que el liderazgo bien ejercido puede llevar a la organización a altos niveles de motivación, productividad y satisfacción laboral. Todo ello aumentará las posibilidades de que la empresa se convierta en una organización sana y rentable. (cegos, 2020)

2.3 Prácticas para desarrollar liderazgo en materia de innovación

Una vez constatado que el líder tiene poder para influir en el desarrollo de la actividad creativa, en la capacidad de los empleados para desarrollar ideas nuevas y útiles se procederá a observar cuál es, o cuáles son, los comportamiento o conductas concretas que ha de adoptar este sujeto para conseguir tal objetivo. Debido a que, dentro del enfoque situacional del liderazgo, se observa que los estilos de liderazgo pueden distinguirse dependiendo de la mayor o menor orientación del comportamiento del líder hacia las tareas o hacia las personas.

Líderes orientados hacia la tarea - Estos individuos pretenden que sus seguidores cumplan con las tareas proporcionándoles una organización efectiva de actividades rutinarias que tienen que desempeñar, aclarando las dudas y ejerciendo un control y una planificación a corto plazo.

De acuerdo con estas actuaciones del líder, sus efectos en el comportamiento de los seguidores son contrarios al objetivo de potenciar la creatividad, porque para conseguirlo, es necesario que los empleados trabajen con cierto grado de autonomía y que tengan capacidad de auto gestionar sus tareas de forma coordinada con las metas a alcanzar.

Líderes orientados hacia las relaciones - Las características que marcan el comportamiento de este tipo de líderes son: el reconocimiento y la concesión de poder y relevancia a la posición que ocupan los empleados en la organización. Se trata de un comportamiento más adecuado para estimular la creatividad, ya que se valora y se reconoce el logro creativo del grupo, y se incentiva y se premia la creación de nuevas ideas.

Líderes orientados al cambio - Los líderes con capacidad para promover el cambio en las organizaciones son capaces de generar un fuerte estímulo para la creatividad y la innovación. El comportamiento de un líder orientado hacia el cambio viene marcado por la planificación a largo plazo, la aplicación de la inteligencia estimulante, la aceptación de los riesgos y el control de las tareas. Esta conducta del líder es muy positiva para crear un entorno creativo en la organización.

Según lo antes expuesto se puede afirmar que los líderes cuyo comportamiento se orienta hacia las personas y/o hacia el cambio son los que fomentan y estimulan la creatividad en la organización. Dando un paso más en esta reflexión, se afirmará que los líderes que, además de estimular la creatividad de sus subordinados, son creativos, tienen más facilidades para conseguir el desarrollo intelectual y creativo de su equipo. Además, cuando un líder es creativo, tiene la capacidad de evaluar con mejor criterio las ideas creativas de su equipo, y servirá de modelo para sus subordinados. (Vázquez, 2015)

2.4 Habilidades necesarias para un líder innovador

El desarrollo de competencias implica la modificación de hábitos, las competencias del liderazgo son comportamientos habituales y observables, lo que supone no sólo incorporar nuevos comportamientos a la conducta habitual, sino también erradicar hábitos negativos.

Las competencias por ser comportamientos habituales, son resultado de las características innatas, conocimientos, motivaciones y habilidades de la persona. Las características innatas resultan muy difíciles de cambiar, dado su origen genético, pero los conocimientos, las motivaciones y habilidades se pueden conseguir a través de la información, la formación y el entrenamiento (Cardona, 2007, pág. 121).

Al momento de querer desarrollar es necesario adquirir información, por ejemplo, asistir a cursos especializados o leer sobre el tema, en este caso, los líderes deberán capacitarse con información sobre innovación, como son las tendencias actuales del mercado, las novedades, los avances tecnológicos, es decir todo aquello que le permita al líder estar actualizado.

Para la formación, es necesario que el líder se convenza de lo aprendido formando en él motivaciones que le conlleven a aplicar los nuevos conocimientos adquiridos.

Y por último está el entrenamiento, que permite que las habilidades se desarrollen, a través de la práctica adecuada, que va generando nuevos hábitos y modos de actuar más eficaces.

En el caso del liderazgo y la innovación, los líderes deberán llevar a cabo prácticas que les permitan ser dinámicos, de manera que el carácter cambiante del entorno no sea un terreno hostil para ellos. Innovar requiere tener la información necesaria, la seguridad de lo que se va a ejercer y la capacidad de llevar a cabo los planes preparados. (Cardona, 2007, pág. 123)

“Concepto de líder innovador: es aquel que reelabora su papel de guía de una institución ya existente y a pesar de todo reelabora el papel mismo de la institución” (Ruiz Speare, 2017, pág. 9)

Dentro de las habilidades y competencias que debe poseer un líder creativo están las competencias psicológicas, comportamentales y técnicas:

Dentro de las psicológicas esta:

Tener la creencia de ser creativo y que la creatividad se puede desarrollar.

1. Autoconocimiento, conoce sus fortalezas y debilidades.
2. Introspección, goza de tranquilidad para analizar su condición creativa.
3. Automotivación elevada.
4. Curiosidad mental.
5. Pensamiento lógico combinado con pensamiento lateral.
6. Intuición y razón, conoce diferencias en hemisferios cerebrales.

Dentro de las competencias comportamentales están:

- 1) formula los problemas y los convierte en soluciones creativas.
- 2) Busca regularmente ideas creativas.
- 3) Posee una actitud transgresora, va más allá de las situaciones tradicionales.
- 4) Actitud aventurera, le gusta afrontar riesgos.
- 5) Tiene un liderazgo creativo que comparte con quienes lo rodean.
- 6) Sabe pensar ingenuamente, expresando ideas en formas diferentes.

Y en las competencias técnicas están: conoce metodologías de creatividad y conoce metodologías, sistemas y procesos de innovación. (Vázquez, 2015)

El liderazgo juega un papel muy importante como factor de competitividad en las organizaciones, el comportamiento de los colaboradores está incidido por los líderes, depende de ellos su nivel de motivación, de la manera en que los líderes se comportan. “El tipo de liderazgo es la manera en la que un líder logra sus propósitos, ejerce su función, que actúa para definir una solución y como maneja una emergencia o como moviliza a la comunidad para lograr sus objetivos” (Ruiz Speare, 2017, pág. 18).

Es necesario que el líder posea características que permitan a la organización sobresalir entre la competencia y que generen valor a la institución.

El líder deberá ser capaz de seleccionar a su personal, asignar adecuadamente las funciones, delegar autoridad sobre otros, deberá tener dedicación, motivación personal, etc. Son muchas las características, capacidades y atributos que debe poseer un líder para ser una ventaja ante la competencia, debe dar un valor agregado a la organización ya que el tipo de liderazgo puede llevar al éxito o al fracaso a una organización. (Ruiz Speare, 2017, pág. 20)

2.5 El liderazgo y la innovación tecnológica

El mundo tecnológico se mueve hoy a una velocidad mucho más rápida que en otros tiempos. Eso exige que las organizaciones se adapten constantemente a nuevas tecnologías. Los cambios tecnológicos son vistos no solo como la mayor macro fuerza, sino también como la causa de algunas fuerzas, particularmente el cambio constante y las transformaciones en la estructura de trabajo.

El mundo empresarial está cambiando drásticamente, lo mismo que su contexto, ambientes caracterizados por grandes niveles de competitividad, incertidumbre, complejidad y dinamismo, son los escenarios habituales en las organizaciones actuales. Existen estructuras cada vez más planas y con recursos más escasos y formas de organización basadas en equipos y redes, que traspasan las líneas de autoridad y fronteras funcionales tradicionales.

Lo anterior incorpora un desafío no menor para quienes lideran organizaciones y grupos de trabajo, en el sentido de replantearse algunos paradigmas, incorporar nuevas prácticas y desarrollar capacidades que les permitan lograr resultados exitosos y a la vez, crear ambientes que promuevan compromiso y satisfacción a la gente (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, pág. 339).

El liderazgo debe innovar para poder adaptarse a los cambios tecnológicos que genera el entorno, implementando nuevas estrategias que le permitan aprovechar la tecnología, creándola una herramienta que le permita alcanzar el éxito en las metas propuestas.

Es necesario que el líder constantemente se capacite en materia de tecnología, con el objetivo de avanzar juntamente con ella; si un líder no se aventura a lo nuevo, a incursionar en el mundo de la tecnología, muy probablemente quedará en lo obsoleto. Y cuando se habla de tecnología no solo se refiere a equipos de cómputo sino también a nuevos mecanismos que han innovado los procesos y han hecho del quehacer de las empresas aún más sistematizados, reduciendo así esfuerzos y tiempo. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, pág. 340)

2.6 El liderazgo innovador como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones

Para poder relacionar el liderazgo con la competitividad, es necesario mencionar bajo qué condiciones una organización se considera competitiva, debido a que estos factores permitirán definir que necesita el líder para representar una ventaja competitiva.

La competitividad implica tres aspectos claves:

1. La Racionalidad económica: para que los recursos y potenciales de la empresa se gestionen bajo criterios económicos, con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y, en consecuencia, que no se produzca despilfarro de esos recursos y puedan ser aplicados con éxito en la estrategia competitiva de la empresa.
2. Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno: ya que, si la empresa no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, corre riesgo de ser desplazada del mercado por competidores más agresivos, o los costos de coordinación externos y los costos de transacción son muy altos, lo que coloca a la empresa en desventaja competitiva.
3. Capacidad de dirección y organización: que eleve los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos (Bravo, 1997, pág. 6)

El líder debe poseer estas características para representar una ventaja competitiva, tener racionalidad económica, es decir saber administrar los recursos de la organización, capacidad para coordinar y adecuación al entorno, el líder debe tener un carácter de innovación, ser ajustable al cambio y tener capacidad de dirección y organización, esto está dirigido a la gestión del talento humano que está bajo la dirección y supervisión del líder.

Una empresa competitiva es aquella que, de forma consciente, realiza un esfuerzo constante, debidamente planificado y programado, con el fin de crear condiciones internas y externas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados y/o elevar barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionadas por los competidores.

El trabajo de los líderes implica crear por medio de la planeación, la organización y la dirección del personal, esas condiciones que mantengan a la empresa en ventaja con relación a la competencia. (Bravo, 1997, pág. 9).

El liderazgo es una herramienta indispensable dentro de las organizaciones, debido a que de este depende el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores. Depende del tipo de liderazgo en la organización que permitirá tanto su crecimiento, así como su estancamiento.

El liderazgo se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta. El poder, a diferencia de liderazgo, es el potencial de influencia que desarrolla el líder; es el recurso que capacita al líder para inducir a los seguidores a que cumplan con la tarea u objetivo.

Según lo antes mencionado, se puede decir que las habilidades que posea el líder, para coordinarse con su grupo de trabajo, puede ser una ventaja competitiva, que le permita ir un paso delante de sus rivales. El líder persuade a su equipo y lo orienta a el alcance de las metas organizacionales.

Mediante el ejemplo del líder, el equipo se conecta a la cultura del cambio, sin dejar atrás las herramientas que todo profesional debe manejar como la buena comunicación, la orientación y motivación y la importancia de ver oportunidades ante un posible fracaso en los proyectos (Martinez, 2012).

El desarrollo del liderazgo entre las organizaciones nacionales y los mercados internacionales, se ha transformado de acuerdo a las oportunidades de crecimiento, que las motiva a fortalecer herramientas, tales como la innovación y la competitividad, para su permanencia en el mercado.

En la formación al liderazgo dentro de la organización, la empresa obtiene la ventaja de transformar su visión con su equipo de trabajo, ampliando el mercado, permitiendo el crecimiento económico, y en estrategia; y se optimiza el funcionamiento correcto de la organización en base a sus objetivos.

La necesidad de una nueva formación de directivos, un nuevo aprendizaje continuado de técnicas de liderazgo que no necesariamente debe producirse en las aulas, es posible llevarlo a cabo en la experiencia cotidiana del propio directivo, mientras dirige a los demás.

Esta formación no se detiene si no que se optimiza mediante la práctica que es la preparación de cada empleado para poder alcanzar el nivel de competitividad que se necesita para que la empresa alcance su visión.

El factor principal de establecer este programa de formación, es el de brindar capacitación continua en liderazgo y ver el resultado en el posicionamiento de la empresa en la competitividad actual.

Con el desarrollo del liderazgo se obtendrá la ventaja de tener como activos a los empleados comprometidos con la visión de la empresa, ofrecer una cultura competitiva y participar en la competitividad y una desventaja puede ser que se enfoque más en esta formación y se olvide del objetivo principal de la empresa, por esto es importante que el líder establezca la optimización de las actividades que pondrán a la empresa en un nivel competitivo de acuerdo con la visión de la empresa. (Romero, 2014, pág. 12)

Capítulo 3: Impacto del liderazgo en la motivación y comunicación empresarial

La comunicación y el liderazgo empresarial son claves para el buen manejo de la información y el trabajo en equipo de las organizaciones, cabe destacar que la comunicación es una habilidad natural que posee el líder, pues es de suma importancia que este interactúe de la mejor manera con su equipo de trabajo (Mabel Castillo, 2014, pág. 8).

3.1 Comunicación y liderazgo en las organizaciones

Se define al liderazgo y la comunicación de varias formas, así como propone UtelBlog (2019) “La Comunicación es un proceso esencial para el desarrollo del liderazgo y de las organizaciones en general. Sin una Comunicación Efectiva, los gerentes, directivos o jefes de una empresa no serían capaces de transmitir los objetivos de la empresa en los equipos de trabajo” (pág. 1).

La comunicación sirve para determinar el talento del líder. En el liderazgo la comunicación puede definirse como comunicación global, es decir, una aportación en la que se mezcla la inteligencia con el sentimiento. Ambos conceptos, unidos a la hora de transmitir una información, son la esencia del significado del proceso comunicativo. El líder capaz de generar confianza con una simple mirada delata talento, aunque a esta circunstancia también la denominaremos inteligencia comunicativa: La posibilidad de desarrollar invitaciones al entendimiento desde la confianza con la conectividad a través de la recepción (Moisés Ruiz, 2005, pág. 92).

3.1.1 Importancia del liderazgo en la comunicación

Según Mabel Castillo (2014) “Sin comunicación, no puede haber liderazgo. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros” (pág. 1).

El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea. La comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevar a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización (Mabel Castillo, 2014, pág. 8).

La comunicación va de la mano con el liderazgo, pues la buena comunicación proviene del líder. Mariana (2018) afirma que “Las organizaciones requieren cada vez más líderes capaces de guiar y entenderse con sus equipos de trabajo. Una comunicación verdadera y bidireccional será fundamental para el logro de los objetivos de la empresa” (pág.2).

Una de las técnicas más importantes para un líder moderno es la comunicación. Pero no estamos hablando de solo transmitir un mensaje. Es que ese mensaje sea claro, preciso y entendido por cada una de las personas que lo reciben. Cuando esto ocurre, nos referimos a que se está dando una "comunicación efectiva" por parte de la persona a cargo con sus colaboradores (Mariana, 2018, pág. 3)

3.1.2 Tipos de comunicación de un líder

Los diferentes tipos de comunicación de un líder, estos basados, en los estilos de comunicación:

Analítico: Al comunicador analítico le gustan los datos y las cifras y suele recelar de las personas que no tienen dominio de éstos. Prefieren el lenguaje muy específico y les disgusta el que consideran vago.

Intuitivo: Este tipo de comunicador prefiere el enfoque general, no le gusta entrar en detalles y quiere ir directamente al grano. No necesitan escuchar las cosas en un orden lineal perfecto, eligen contar con una visión amplia que les permite llegar fácilmente al final.

Funcional: Al comunicador funcional le gustan los procesos, los detalles, las fechas límites y los planes bien pensados y organizados. Comunican las cosas paso a paso para que no se pierda ningún detalle.

Personal: Este comunicador valora el lenguaje emocional y busca conectar. Utiliza su forma de expresarse como un medio para descubrir lo que los demás están pensando realmente. Para ellos es importante comprobar no sólo lo que las personas piensan, sino también lo que sienten (Mark Murphy, 2016, pág.1).

Según Ascen (2018) “Existe una relación directa entre el modelo de comunicación que utilizas y la ecología de tu liderazgo. También la eficiencia en el logro de tus objetivos como líder depende del modelo del que habitualmente haces uso” (párr.1).

La comunicación asertiva como tal puede partir del modelo más habitual que supone la “Comunicación defensiva”, o por el contrario de un nuevo modelo más ecológico que es la “Comunicación Cooperativa” (comunicación consciente). Estos dos modelos estarían en un nivel previo a la afectividad y marcan definitivamente la calidad de la relación con el equipo, así como el valor más importante que es desarrollar la confianza. Esa que lleva al compromiso, la responsabilidad, la creatividad y el esfuerzo para generar resultados óptimos.

1. Comunicación Asertiva-Defensiva: Si el modelo que utilizas para comunicarte es el asertividad, desde el aprendizaje teórico de comunicar defendiendo tu posición y respetando la posición del otro, la comunicación queda fría y la experiencia emocional es, en el mejor de los casos, neutra. Esta forma de comunicarse puede evitar el conflicto, puesto que respetas al otro, pero esa actitud defensiva dificulta la confianza. Por economía y eficacia, la comunicación defensiva es el patrón mental imperante, el aprendido y el que predomina en nuestra forma de comunicarnos. El cerebro, que es muy ahorrador de esfuerzo, se comunica tomando experiencias anteriores y previniendo hipotéticos peligros futuros.

Este modelo comunicativo es un obstáculo para generar confianza. Y como ya he apuntado antes, la confianza es la base donde germina la responsabilidad, la creatividad, el compromiso y la atención a los resultados u objetivos. De tal modo que podríamos decir que el modelo defensivo mina los resultados de manera directa presentando el siguiente patrón: ante falta de confianza, temen el conflicto, temen comprometerse, evaden responsabilidades y por lo tanto están menos enfocados en el objetivo.

2. Comunicación Asertiva cooperativa: Este otro modelo de comunicación, si bien incluye las características de la comunicación asertiva, incorpora además la empatía. El valor que aporta la empatía al resultado de la comunicación es lograr un vínculo emocional que favorece la confianza y como consecuencia los otros aspectos que devienen de ella. Esta es la razón por la que el cambio de modelo es tan importante para incorporar la ecología al liderazgo y no por ello perder eficiencia, sino al contrario. Así un liderazgo más ecológico a nivel de modelo de comunicación, invita a los miembros del equipo a confiar y comprometerse con la visión del líder (Ascen, 2018, párr.5).

3.1.3 Técnicas de comunicación para un liderazgo clave

Las técnicas de comunicación son herramientas o habilidades que un líder maneja, para lograr un mecanismo clave del liderazgo comunicativo y así lograr una buena interacción con su equipo de trabajo.

Comunicar no es sinónimo de hablar. Implica muchas otras habilidades y acciones como son:

Empatía: Es indispensable saber qué sienten los otros y qué efectos provocarán en ellos los mensajes que se difundan. Es un primer paso para la eficacia.

Dominio de la situación: Cada mensaje tiene un momento y un lugar adecuados. El buen líder sabe identificarlos y es capaz de lograr que la situación juegue a favor. A esta habilidad también se le conoce como sentido de la oportunidad.

Escucha activa: La comunicación eficaz es imposible si antes no se ha desarrollado la habilidad de saber escuchar al otro. Comunicar no sólo consiste en delegar tareas o dar órdenes; es, sobre todo, dialogar y comprender al otro.

Accesibilidad y claridad: Pero no basta con difundir mensajes. Parte del éxito de éstos radica en el grado de accesibilidad y en la claridad que transmitan. De nada sirven cientos de mensajes si hay dificultades para su difusión o si están contruidos con un lenguaje al que sólo acceden unos pocos.

Retroalimentación: El liderazgo unidireccional da pocos frutos. Por el contrario, si el líder se preocupa por abrir canales para que los mensajes fluyan con naturalidad entre las partes, la comunicación será mucho más acertada (Business school, 2015, pág. 1).

Realizar una escucha activa y nunca cerrarse a la innovación: Un buen líder sabe que ha de realizar una estrategia para que su equipo cumpla unos objetivos, pero las decisiones no son tomadas solo por él. En su lugar, lo que hará, es escuchar a los diferentes miembros del equipo sobre qué dificultades existen y hacia dónde sería conveniente dirigirse. Es decir, tomará las decisiones teniendo en cuenta también la opinión de los demás.

Inspirar entusiasmo por su trabajo, resaltando lo positivo: Muchas veces la falta de recursos o los inconvenientes pueden desanimar al equipo. La misión de un buen líder será motivar a los diferentes miembros creando unos objetivos comunes y valorando cada propuesta. Sentirse escuchados y valorados ayudará a que los trabajadores se sientan partícipes y por tanto motivados para desarrollar su labor.

Aconsejar, en vez de imponer. Servir de guía: Es habitual que una persona encargada de un equipo necesite cambiar algunas cosas dentro de este para así desempeñar mejor las tareas y optimizar los resultados. Por esto, es crucial que dichos cambios no suenen a crítica, sino a consejo. Una de las técnicas comunicativas utilizadas para ello es la conocida como "técnica del sándwich". Esta consiste en envolver una cosa negativa con dos positivas.

Ser inclusivo: El uso del lenguaje es crucial y por ello, una persona experta en liderazgo debería saber que el lenguaje inclusivo ayuda a crear un vínculo con el resto del equipo y que se sientan valorados y partícipes. Por ello, sería conveniente utilizar expresiones como “nuestros objetivos” en vez de “los objetivos” o “nuestra empresa” en vez de “mi empresa”.

Establecer un diálogo: Esto quiere decir que un mánager formado en liderazgo empresarial mostrará humildad reconociendo aquellos aspectos que no controle. Esto da a entender la importancia de un equipo multidisciplinar, donde cada uno aporte ciertas aptitudes y entre todos se pueda llegar a nuevas formas de alcanzar aquellas metas propuestas. Hacer preguntas no es malo, al contrario, ayuda a crear un diálogo y a que el ambiente sea más agradable para todos (Lorena García, 2019, p.10)

3.1.4 Comunicación y liderazgo para la negociación

Cuando hablamos de negociación nos referimos a solución de un problema o conflicto ocurrido en la organización, y la mejor manera de resolverlo es aplicando la comunicación y liderazgo.

Se puede hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

Sin intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación.

La negociación puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través de cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

Con intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes.

Entre estos mecanismos encontramos:

1. Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.
2. Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.
3. Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias (José Viveros, 2003, pág. 11)

Una buena comunicación implica saber escuchar al otro. Si entiendes sus necesidades, entenderás sus intereses y podrás negociar cualquier cosa y, finalmente, si eres un buen negociador, también serás un gran líder. Por su lado, el liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen guiar y dirigir hacia el cumplimiento de un objetivo (Olga Cavalluci, 2017, Pág. 131).

Saber negociar implica conocer bien al grupo de personas que se lidera, sus emociones, habilidades, necesidades, entre otras. Y así de esta manera encontrar la clave para negociar los intereses organizacionales y lograr los objetivos propuestos.

Es justamente en este punto donde comunicar y negociar encuentran su punto de comunión, debido a que la negociación no es otra cosa sino el arte de la comunicación en su máxima expresión, un ámbito en el que se pretende conjugar las necesidades de las personas para alcanzar mutuos beneficios.

Sobre este trasfondo, la comunicación es un proceso que permite a la información pasar de una entidad emisora a una receptora, una interacción centrada en un repertorio de signos y reglas semióticas comunes entre partes.

Con el fin de que realmente esta interacción sea exitosa deberá actuar el liderazgo personal y potencial negociador de toda persona, puesto que –como se ha destacado en varias ocasiones– la comunicación representa el eje más problemático de las relaciones humanas; si esta se traba, es interrumpida o se asienta sobre premisas equivocadas, todo proceso negociador será mal direccionado y no se darán los resultados deseados, sin mencionar el caso de contextos psicológicos y barreras culturales distintas, lo que complica sobremanera el cuadro.

Sobre este trasfondo, el arte de la negociación representa una estrategia fundamental en la toma de decisiones, un proceso mediante el cual las partes, en cualquier ámbito, disciplina y profesión, resuelven conflictos y llegan a acuerdos con beneficios y ventajas para todos los involucrados considerando necesidades e intereses particulares.

Tanto los altos líderes, como personas a todo nivel y de todo colectivo, entienden la importancia de desarrollar destrezas y competencias que fortalezcan sus capacidades negociadoras y estas, a su vez, serán el reflejo de su capacidad de comunicarse (Olga Cavalluci, 2017, Pág. 132).

3.2 Resistencia al cambio organizacional

Cualquier grupo humano u organización es el resultado del equilibrio entre dos fuerzas opuestas: aquellas que persiguen la promoción del cambio o fuerzas impulsoras y aquellas que persiguen el mantenimiento de la situación actual o fuerzas restrictivas. Una organización sería un sistema social en el que la situación presente no configura un patrón estático. Por el contrario, se trata de un equilibrio dinámico de fuerzas que trabajan en direcciones enfrentadas. Para que pueda ocurrir un cambio, las fuerzas de naturaleza impulsora deberán ser mayores que las fuerzas restrictivas de no-cambio. Solo de este modo la organización puede reconfigurar su situación, dando paso a un nuevo equilibrio social (Ramírez & Fusté, s.f, pág.21).

Para poder trabajar en las posibles resistencias, es necesario que el líder participe a los colaboradores del cambio. Para ello es preciso que comunique el cambio conlleva a mayor anticipación posible e indague de manera activa que piensa y que siente la gente con respecto a la situación (Lazzati & Tailhade, 2019, pág. 247).

3.2.1 El líder como agente de cambio

Gestionar el cambio implica conducirlo y controlarlo, siendo capaces de vencer resistencias y canalizar el conflicto por unos cauces adecuados, llevando a la organización a una nueva etapa histórica de estabilidad y prosperidad, evitando el fracaso del proceso y el estancamiento de la organización o incluso su involución –todo ello, suponiendo que la estrategia o el rumbo adoptado sea certero. Por lo tanto, conlleva necesariamente el despliegue de competencias humanas relacionadas con la capacidad para liderar de un modo efectivo. Por ejemplo, refiriéndose a proyectos de implantación tecnológica, Reed Gardner (Ramírez & Fusté (s.f) pág.21).

La implementación efectiva del cambio organizacional entraña, en última instancia, el cambio en el comportamiento de las personas. Los líderes deben tomar en cuenta sus posibles reacciones (resistencia, apoyo, indiferencia) y adoptar todas las medidas adicionales que sea menester para reforzar dicho cambio en el comportamiento.

Pautas que deben tomar los líderes de cambio:

Los líderes del cambio deben hacer un análisis de los factores del poder, teniendo en cuenta su poder y el de los demás actores.

Los líderes del cambio deben armar una fuerte coalición con las personas correspondientes a fin de consolidar el poder necesario para lograr el cambio perseguido.

Los líderes del cambio deben demostrar fehacientemente su compromiso con el cambio propuesto (pág. 206).

3.2.2 El liderazgo y la gestión de conflictos

Deriva que el responsable de un equipo deberá afrontar cierto grado de conflicto. Incluso aunque no hubiera un gran cambio organizacional, desde la perspectiva del cambio permanente, siempre cabe esperar alguna proporción de inestabilidad que se manifiesta como conflicto. En consonancia con el apartado anterior, en esta sección nos detendremos en el conflicto en el cambio episódico. Pero también hablaremos del conflicto interpersonal, siempre presente en cualquier colectivo humano con independencia de la dimensión del cambio (Ramírez & Fusté (s.f) pág. 22)

Papel del liderazgo en la Gestión de conflictos

1. Detectar el atraso del trabajo
2. Escuchar los problemas de sus colaboradores
3. Notar las señales de comportamiento y lenguaje ante el conflicto (Ramírez & Fusté (s.f) pág. 22).

3.3 Motivación y liderazgo en las organizaciones

Liderazgo y motivación son dos variables que se influyen mutuamente. Es decir, que la motivación puede influir en la forma y en la capacidad de liderazgo, y el liderazgo puede influir en la motivación de las personas. Esto ocurre tanto en el seno empresarial como en otros ámbitos (Pérez Anna, 2019, pag.1).

3.3.1 Importancia de la motivación en el liderazgo

Los líderes y su misión consisten en guiar, orientar y motivar a su equipo de trabajo para que alcance los mejores resultados posibles de la empresa. De tal forma que los líderes, dentro de cada uno de sus estilos de liderazgo, contribuyen a que los objetivos de la empresa sean alcanzados más rápidos, eficaz y eficientemente.

Por otro lado, la motivación, principalmente la intrínseca, es la emoción que más contribuye a que las personas que forman parte de la empresa luchan cada día para alcanzar los objetivos establecidos. Si no hay motivación, los errores suelen ser mayores en cantidad y en gravedad, además de que la rotación de personal será mayor, con todos los inconvenientes que eso conlleva.

Si un empleado está satisfecho con su trabajo rendirá más e incluso puede ser creativo y ayudar a mejorar los procesos productivos de la empresa. Por tanto, es conveniente tener en cuenta la motivación en el liderazgo para lograr la buena marcha de la empresa (Pérez Anna, 2019, pág.3).

Su importancia radica en la mente; es un proceso del pensamiento y el deseo o voluntad de pensar siempre positivamente, es lo que se determina como se percibe y se razona a todo lo que está alrededor y lo que el líder debe percibir al momento de generar motivación (Martínez y Espino, 2014, p.10).

Flores (2018) define: "Motivación y Liderazgo son dos partes esenciales de una de las principales tareas de un directivo (equipo y tiempo), la de crear el equipo humano para conseguir que los objetivos de su empresa se cumplan" (pág.4).

3.3.2 Modelos de motivación

La motivación son estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor y peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben de ser de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos (Martínez Y Matus, 2012, pág.14).

Hernández & Urbina (2017) definen: "proceso en el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad" (p.4).

Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión. Este impulso al actuar, puede provocar un estímulo externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en el proceso mental de un individuo (Chiavenato, 2009, pág.236).

Los modelos de motivación son una manera de entender los conceptos de motivación, aun cuando algunos sean más complicados que otros donde se presentan un extenso rango de eventualidades como pueden ser las siguientes:

Modelo de Hombre Racional: Este método se basa en una mezcla entre las recompensas y los castigos donde el individuo actúa con una meta definida basada en el estímulo, ya sea positivo o negativo, es de hacer notar que este método no funciona para todos los individuos y circunstancias y en todo momento sus efectos son a corto plazo.

Modelo de Relaciones Humanas: Este modelo fue desarrollado por la escuela de relaciones humanas cuyo creador es Elton Mayo. A través de la investigación, ellos demostraron que los sistemas formales de incentivación suelen no funcionar, ya sea porque pueden ser manipulados e incluso sabotados por los empleados, actuando individual o conjuntamente, o porque no responden a necesidades distintas de las fundamentales. Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo.

Modelo de Autorrealización: El modelo de autorrealización lo desarrollaron Maslow y Herzberg, basándose en su análisis de las necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o autorrealización.

Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno. El problema de este modelo es que probablemente subestima el papel del dinero como motivación. Puede argumentarse que el dinero debe ser el motivador primordial, ya que es el medio para satisfacer tantas necesidades. El modelo tampoco contempla la compleja relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, ni la influencia de las expectativas (Pérez, 2005, pag.10).

Robbins (2004) afirma: "La motivación intrínseca nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo" (p.168).

3.3.3 Teoría de necesidades y motivación

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias) (Chiavenato, 2007, pág.50).

Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás (Chiavenato, 2007, pág.51).

Figura: Pirámide de las necesidades



Figura 3.3.3 (Chiavenato, 2007, p. 51).

3.3.4 Trabajo en equipo como motivación laboral

Hoy en día en las organizaciones la motivación en trabajo de equipos y sobre todo guiado por un líder es muy importante ya que se requiere tener un ritmo de trabajo intenso, dirigido hacia los objetivos determinados, tener la capacidad de desarrollar y dirigir al equipo de trabajo brindando de tal forma la responsabilidad necesaria, así como una comunicación eficaz para que puedan expresar sus ideas, sus emociones y la mejor forma de poder trabajar en la empresa (Palacios, 2014, pág.9).

Para que el trabajo en equipo sea una motivación laboral se debe de regir por un buen líder que los guíe, los conduzca, les inculque el respeto, la comunicación, la libertad de expresar sus ideas y que tenga la capacidad de escuchar y comprender a su gente, dirigiéndolos siempre hacia las metas. Un aspecto clave muy importante es poder lograr que todos se involucren y participen sintiéndose que forman parte de la organización y que se les toma en cuenta en las decisiones y acciones que emprenderán a largo, mediano o corto plazo (Palacios, 2014, pág.10).

La confianza e interdependencia entre los compañeros garantiza el éxito de un equipo, para poder trabajar en común acuerdo es de suma importancia que haya confianza plena para poder desarrollar y compartir conocimientos mutuos, en donde salen a relucir las capacidades profesionales, las habilidades, técnicas, la toma de decisión y la calidad humana de todos los integrantes. Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados (Fainstein, 2019, pág.8).

Es importante reconocer la diferencia de trabajar con un grupo de personas y el de trabajar en equipo ya que el primero es responsable de las actividades que realiza, ve solo por sus propios intereses, y el único compromiso que tiene es por sus propias metas sin importar de los demás, en cambio el segundo ve las responsabilidades, compromisos, metas u objetivos se enfoca en todos los que lo integran viendo siempre en satisfacer las necesidades del grupo encaminando los logros al éxito laboral, profesional y familiar.

Las ventajas relevantes, significativas y de suma importancias son las siguientes:

1. La Integración: es de suma importancia para que se puedan cumplir los objetivos y las metas establecidas.
2. Motivación, es poder considerar al trabajador como parte importante del equipo tomando en cuenta sus ideas.
3. Compromiso y Responsabilidad, es poder ser entregado en las actividades que se les encomienda y dirigiéndose siempre con mucha responsabilidad hacia las tareas asignadas.
4. Claridad, tener claro las ideas, las propuestas, pero sobre todo lo que se pretende conllevara hacia un resultado exitoso (Palacios, 2020, pág.13,14).

3.3.5 Recompensas

Es el pago que recibe cada empleado en forma de bonos, comisiones. es un método de remuneración directa, en otros casos es retribución, es un método que se aplica por lo general a los empleados de confianza y los directivos, es el de la participación de los beneficios manteniendo un sueldo fijo que se suplemente de acuerdo a los beneficios obtenidos por la empresa (Black y Porter, 2006, pág. .431).

Rodríguez (2001) manifiesta: "En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo" (pág. 344).

La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo. Es habitual que se ofrezca recompensa a quien contribuye a la captura de un fugitivo o a la recuperación de una persona o cosa (Pérez Y Gardey, 2011, pág.3).

Florencia (2013): "Una recompensa puede ser un premio, una compensación o la remuneración que se le entrega a alguien por haber ganado un concurso, por haber prestado un servicio especial, o por haber realizado una tarea, entre otras opciones" (pág.16).

3.3.6 Liderazgo y satisfacción laboral

Andresen (2007) define: ‘Es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo’ (pag.13).

Sin duda alguna, los trabajadores son el recurso más vital de cualquier organización. Mantener a los empleados satisfechos mejora el desempeño general de la empresa por varias razones:

1. Menores tasas de ausentismo y rotación.: Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos.
2. Mayor productividad: En general los empleados satisfechos tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices.
3. Lealtad: Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más ahínco y compromiso. Esto suele denominarse bajo el concepto de comportamiento ciudadano (Globant, 2019, pág.15).

El liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral, no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo es el más eficaz para esa situación en especial. Es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observación que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización (Foong, 2001, pág.51).

Por tanto, se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas, sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas, entre otros que, en caso contrario, generan altos costes para la organización. Por otra parte, se podría afirmar que, la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y los "efectos potenciales" (Cuadra, 2007, pág..28).

Capítulo 4: Impacto del liderazgo en las operaciones organizacionales

(Jiménez, 2006) Liderazgo empresarial hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa (pág. 7).

4.1. Administración y liderazgo

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social.

Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima socio laboral que se genera en la organización.

Por el papel del factor humano en el desempeño empresarial cobran auge en la actualidad el hombre y sus interrelaciones, siendo considerados una función de la gestión de los recursos humanos estrechamente vinculada a los aspectos socio psicológicos en la organización y dentro el liderazgo.

El liderazgo atrae tanto a los hombres de estados, a empresarios, a los investigadores, así como a los directivos porque surge cuando una persona conduce y estimula a los demás miembros para alcanzar un desempeño mayor. La dirección en las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos (Jiménez, 2006, pág. 7).

4.1.1 Importancia del liderazgo en la administración

Elementos importantes del liderazgo en la administración empresarial.

1. La importancia del liderazgo organizacional se evidencia en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y el entorno.
2. El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida.
3. Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.
4. Cuando el liderazgo es congruente con la organización el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción, es mayor.
5. Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y tareas.
6. El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.
7. Mantiene el clima organizacional agradable. -Mantiene una adecuada motivación, participación, entrega, involucrando, implicando reintegrando a los seguidores en la consecución de las metas.
8. La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna
9. Ayuda a incentivar la cultura de cambio
10. Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia en la organización (Jiménez, 2006, pág.21).

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control entre otras, y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante (Rivera, 2012, pág.1).

4.1.2 Evaluación del desempeño organizacional por un líder

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce (Montoya, 2006, pág. 4).

Lo que un líder o un maestro deben saber sobre la evaluación del desempeño es el reconocimiento de su importancia, cual es el mejor proceso para llevarla a cabo y los métodos para realizarla

La evaluación del desempeño es el proceso de medición y documentación del nivel actual de logros en los niveles del aprendizaje, que son:

1. Los conocimientos
2. Habilidades
3. Actitudes (Ruiz, 2013 pág. 205).

4.1.3 El impacto del buen liderazgo

En las empresas, es fácil confundir la palabra líder y jefe; sin embargo, el papel que se juega con los trabajadores y la conducta hacen la diferencia, mientras el liderazgo lo ejerce cualquier persona con independencia del puesto que ocupe, el jefe es el que ocupa un puesto jerárquico más elevado; el jefe da órdenes mientras que el líder no tiene autoridad jerárquica para hacerlo, pero sus opiniones, indicaciones o planteamientos serán aceptados por el resto de la organización

Son muy numerosos e importantes los factores que influyen en el éxito de una organización. Entre ellos destaca especialmente el liderazgo.

El auténtico líder no se distingue por su talento o su dominio técnico, sino por su capacidad para inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Es fundamental en el liderazgo efectivo controlar adecuadamente las propias emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Con ello se obtiene lo mejor de las personas y las organizaciones prosperan (Osvan, 2016, parr.5).

4.1.4 Administración del gestor versus líder

Las principales características del Gestor son:

1. Procede conforme a las normas y no las discute las aplica
2. Se concentra en los sistemas y la estructura porque a las personas las considera por las normas.
3. No se pregunta qué hay que hacer ni a causa de qué porque ya lo sabe: está decidido por quien le encomendó la tarea.
4. Tiene una visión a corto plazo, debe prestar atención a “donde pisa” porque no es asunto suyo a donde se dirige. Eso lo deciden las instrucciones recibidas.
5. Hace bien lo que se espera de él que haga.

Las principales características del Líder son:

1. Legisla no sigue las normas, las crea, las cambia: el decide los medios que llevaran a los fines, en lugar de aplicar con pulcritud los medios existentes.
2. Se concentra en las personas. La estructura y el sistema adecuados serán aquellos que permitan a su gente dar el máximo, por tanto, son aquellos que se supeditan a las personas y no al revés. Inspira confianza.
3. Se pregunta qué hay que hacer y por qué.
4. Hace bien lo que es necesario hacer según su juicio.
5. Tiene una perspectiva largo plazo, si su tarea fuese para un efecto temporalmente inmediato bastaría con aplicar alguna norma (Liderazgo, ética, poder y Autoridad en la Gerencia Publica, 2017, p.1, 2).

Figura: Diferencias entre un gestor y un líder

DIFERENCIAS ENTRE GESTOR Y LIDER	
GESTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Administra • Conserva • Se concentra en sistemas y estructuras • Se vale del control • Tiene una visión a corto plazo • Pregunta cómo y cuándo • Imita • Acepta el "statu quo" • Hace las cosas bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Innova • Desarrolla • Se concentra en las personas • Inspira confianza • Visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué • Origina • Lo desafía • Hace las cosas que se deben hacer

Figura 4.5 (Liderazgo, ética, poder y Autoridad en la Gerencia Publica, 2017, p.2).

Un gestor administrativo se encarga de realizar distintos trámites que no necesiten técnicas jurídicas. Si lo comparamos con un asesor, no solo se dedica a orientar, sino que también informan, aconsejan y representan a personas físicas o jurídicas sobre gestiones que conllevan trámites ante cualquier órgano de las administraciones públicas.

El gestor administrativo, como colaborador entre la sociedad y la administración, tiene entre sus principales funciones las siguientes:

1. Prestar asesoramiento laboral, contable y fiscal.
2. Realizar gestiones, así como tramitaciones. Por ejemplo, escrituras, cambio de titularidad, la declaración de la renta, etc.
3. Iniciar una actividad empresarial (Galves, 2019, parr.2).

Las empresas necesitan líderes entre sus empleados⁸ para satisfacer las necesidades de cada área o departamento de una forma estratégica. Para ser un buen líder es necesario tener algunas habilidades específicas, como saber comunicar, tener motivación y flexibilidad, entre otras. La eficacia de un líder puede medirse por el número de metas alcanzadas o por la cantidad de personas que le siguen.

Las Funciones de un líder son las siguientes:

1. Planificar
2. Tomar decisiones
3. Alcanzar metas y objetivos
4. Dar soporte y evaluación
5. Comunicar y escuchar
6. Motivar
7. Asesorar
8. Premiar (López, 2019, párr.1).

4.2 Papel del liderazgo en el clima organizacional y su influencia en el alcance de las metas

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Según algunos autores entre los factores que definen el clima organizacional de una empresa determinada están:

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.
2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
3. Recompensa: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos "reclamamos" reconocimiento adicional.
4. Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Una de las claves para que una empresa pueda tener un buen clima organizacional es crear una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que le den la mayor importancia a la comunicación entre los empleados sin importar el cargo que ocupe, lo cual es el eje fundamental en las relaciones. (González, 2013)

4.2.1 Concepto de clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, corresponde a las percepciones compartidas tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales (Uribe Prado, 2015, pág. 39)

(Chiavenato, 2000) El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

La definición de clima organizacional tiene distintas características, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado percibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto, es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se plasman de la organización donde se desempeñan. (Brunet, 1987)

El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo y Reyes, 2014).

Por lo tanto, el clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, Álvarez, Sosa, Bonet, & Van der Stuyft, 2010, pág. 177)

La investigación y teoría sobre el clima organizacional establece que el ambiente que lo compone puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones (Reinoso y Araneda, 2007, pág. 39)

4.2.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Al tratar de medir el clima organizacional, se establecen dimensiones que destacarán aspectos significativos del mismo y permitirá obtener las conclusiones de dicho clima, siendo estas las siguientes:

- 1) Valores colectivos
- 2) Posibilidad de superación y desarrollo
- 3) Recursos materiales y ambiente físico
- 4) Retribución material y moral
- 5) Estilos de liderazgo
- 6) Sentimiento de pertenencia
- 7) Motivación y compromiso
- 8) Resolución de quejas y conflictos
- 9) Relaciones Humanas
- 10) Relaciones Jefes-subalternos
- 11) Control y regulaciones
- 12) Estructura organizativa y diseño del trabajo. (Álvarez, 1992, pág. 25)

4.2.1.2 Determinantes del clima organizacional

Existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización. Entre los factores mencionados están:

- 1) Las practicas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.
- 2) Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.
- 3) Estrategias: influyen en la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas. (Stringer, 2001)

4.2.2 Factores del liderazgo que influyen en el clima organizacional

El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo centrado en el desarrollo de los trabajadores a su máximo potencial. Se basa en la premisa de que para obtener mejores resultados es necesario que el líder conozca las necesidades, habilidades, deseos, metas y el potencial de cada trabajador, con las características únicas de cada persona y contribuya al desarrollo del personal.

Este tipo de liderazgo se basa en la integridad personal, el servicio y las relaciones sólidas a largo plazo con los trabajadores.

Los factores de liderazgo son:

1. Apoyo emocional al personal: mostrar sensibilidad hacia los problemas y preocupaciones personales de los demás.
2. Creación de valor para el personal: Auténtica preocupación del líder para ayudar y apoyar al personal en el desarrollo de su trabajo.
3. Habilidades conceptuales: conocimiento de la organización y las tareas a fin de estar en condiciones de apoyar con eficacia y ayudar a los demás, en especial al personal.
4. Empoderamiento: fomentar y facilitar que el personal participe en la identificación y solución de problemas, así como en la determinación de cuando y como llevar a cabo las tareas del trabajo.
5. Apoyo del crecimiento y desarrollo del personal: Interés y preocupación genuina del líder por el crecimiento y desarrollo laboral y profesional del personal, mediante el apoyo y la asesoría.
6. Poner en primer lugar a los subordinados: Acciones del líder que permiten apreciar que la satisfacción de las necesidades de trabajo del personal es una prioridad.
7. Comportamiento ético: interacción abierta, justa y honesta del líder con sus subordinados. (Uribe Prado, 2015, pág. 65)

Todos los factores antes mencionados permiten que la relación entre el líder y el personal a cargo gocen de un clima organizacional estable y propicio para el desarrollo de la organización, permitiendo el desarrollo de cada individuo y su buen desempeño. (Uribe Prado, 2015, pág. 66)

4.2.3 Importancia del liderazgo para promover un clima organizacional productivo

En muchos casos durante la historia de las organizaciones se ha podido comprobar que la productividad de las empresas depende del personal de la misma y su nivel de motivación. Tomando esto es cuenta se cree que el liderazgo en las organizaciones desempeña un papel de relevancia en relación al clima organizacional, debido a que las practicas realizadas en las empresas están dirigidas por los líderes y sus decisiones.

La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones (Uribe Prado, 2015, pág. 44).

El liderazgo influye en el clima, el clima lo hace en el desempeño de los trabajadores, haciéndolos más productivos, dedicados al alcance de los objetivos organizacionales. Esto es cuando “los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de su líder, la forma en como la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades que estos realizan” (Uribe Prado, 2015, pág. 49).

Conclusiones

Sintetizando la importancia del liderazgo para alcanzar las metas organizacionales, se considera como vital herramienta o técnica de control u organización empresarial, al liderazgo, puesto que, para impulsar al cambio benéfico de la compañía, se necesita un desarrollo personal y profesional de los colaboradores, el cual se logra por medio de las funciones del líder en la empresa, ya que impulsan al desarrollo, a la creación de nuevas ideas y en parte a la motivación de los empleados.

Definiendo el liderazgo, su importancia, tipos, habilidades que adopta el líder se puede garantizar de tal manera, la capacidad que tiene para transformar, brindar potencial, motivar e influir en un grupo de personas colectivas para lograr fines y objetivos de la empresa. Recalcando la importancia que este requiere para el desarrollo del personal que conforma el equipo, permite su crecimiento y promueve la superación. Siendo así un método de los más efectivos cuando se trata de lograr una meta en común donde se favorece la interacción y el desarrollo de habilidades de varios individuos que trabajan unidos.

Determinando el impacto del liderazgo, en la innovación y la creatividad para el desarrollo de las organizaciones, el liderazgo comprende una herramienta esencial para la innovación, tomando en cuenta que el entorno está en constante cambio y es necesario que las empresas cuenten con un líder capacitado en materia de creatividad, de manera que el líder pueda aprovechar las oportunidades que el entorno y el talento humano de la empresa le ofrece y convertirlas en una ventaja competitiva.

Exponiendo la importancia que tiene el liderazgo empresarial en cuanto a comunicación y motivación organizacional, se puede concluir que esta herramienta facilita los canales de información, el poder de la negociación a través de la comunicación y de este modo resolver conflictos en la empresa, además de una mejor interacción entre los colaboradores y el líder. El liderazgo y la motivación tienen sentido común puesto que se fija en lograr el entusiasmo de los empleados, incentivando el deseo de superación personal y profesional.

Explicando el liderazgo y su impacto en el clima organizacional, se entiende que el clima es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas que representan a la organización, permiten al personal tener un sentimiento de pertenencia, que le hace estar comprometido con la organización, el liderazgo influye en ese clima que por consecuencia influye en el comportamiento de los trabajadores, así como en el alcance de las metas organizacionales.

Bibliografía

- Ahmed, P. k., Shepherd, C. D., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). Administración de la innovación. Mexico: Pearson Education.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 25-50.
- Bravo, J. (1997). *La ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cardona, P. (2007). *Como Desarrollar Las Competencias Del Liderazgo*. (3a. ed. ed.). España: EUNSA.
- cegos. (2020). Obtenido de www.cegosonlineuniversity.com/innovacion-y-creatividad-en-el-liderazgo-empresarial
- Cuervo, H. (2015, mayo 15). Obtenido de https://web9.unl.edu.ar/noticias/news/view/innovaci%C3%B3n_liderazgo_y_estrategias_de_organizaci%C3%B3n_empresarial#.X20rhWgzbIV
- González, A. (2013, 05 31). *Master Executive en Administración y Dirección de empresa*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/31/3729/>
- Goñi Zabala, J. J. (2014). *Creatividad y talento para la innovación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). *Desarrollo Organizal - Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación.
- Johan Piña, E. (2013, 05 28). Obtenido de *Liderazgo e innovación*: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/28/liderazgo-e-innovacion/>
- Martinez, M. (2012). *Liderazgo*. Madrid: Edicion Díaz de Santos.
- Murcia, C., & Horacio, H. (2010). *Creatividad e innovacion para el desarrollo empresarial*. Bogota: Ediciones de la U.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y Validación de un modelode medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 39-54.

- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología.*, 177-196.
- Romero, P. (2014). *DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA COMPETITIVIDAD ACTUAL*. Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Mexico: Editorial, Alfil, S.A. de C.V.
- Salvador. (2014, Enero 02). Greendök. Obtenido de <https://greendok.com/el-desarrollo-de-la-idea-una-fase-estructurada>
- Segredo, A., & Reyes, D. (2014, 08 20). Clima organizacional en salud pública. Obtenido de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: Editorial El Manual Moderno.
- Vázquez, A. (2015). *RELACIÓN ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION DEL SIGLO XXI*. Madrid: Universidad Pontificada Comillas.
- Vilá Sala, J. C. (2016, enero 16). Obtenido de <https://joancarlesvila.com/innovacion-creatividad-y-liderazgo/>
- Pérez, J & Gardey, A. (2008). El liderazgo. Recuperado de: <https://definicion.de/liderazgo/>.
- Hollander, E & James, W. (1969). *Tendencias Actuales en el Análisis de procesos de Liderazgo de liderazgo*. España: Editorial pardos.
- Fernández, H. (2019). El liderazgo: importancia, estilos, habilidades. Recuperado de: economiafit.com/liderazgo/.
- Alfaro, M & Gurdian, K. (2015). *Organización. El liderazgo y la ética de la empresa (Seminario de Graduación para optar el título de licenciados en Administración de Empresas)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Madrid, B. (2016). La importancia del liderazgo en el mundo de la empresa. Recuperado de: elboletin.com/economía/
- Rivera, L. (2012). Importancia del liderazgo en las organizaciones. Recuperado de <https://eoi.es/blog/>

- Martínez, M. (2012). Liderazgo. Administración. Editorial: Ediciones, Díaz de Santos.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las Organizaciones. México: Tecnología de la Mixteca.
- Hernández, S & Rodríguez. (2006). Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, evolución y vanguardia. Cuarta Edición. D. F, México. McGraw-Hill.
- Robbins, S & Coulter, M. (2005). Administración. Octava Edición. D.F, México: Pearson Educación.
- Hugo, V. (2017). Liderazgo Burocrático. Recuperado de: <https://economipedia.com>.
- Noriega, A. (2015). Líder carismático, situacional y burocrático. Recuperado de: learn.net/director/el-líder-burocrático.
- Lussier, R & Achua, C. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Segunda Edición. D.F. México: Theomson Leaming.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). Administración. Una prospectiva global y empresarial. D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Ed. D.F, Cuajimalpa México: McGraw-Hill.
- Pérez, F. (2005). Motivación. Modelos de Motivación. Puerto Madryn, Chubut, Argentina.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones. D.F, México. McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (2001). El factor humano en las Empresas. Primera Edición. Editorial: Decuto, S.A. España.
- Andresen, M. (2007). Relaciones para trabajar Satisfactoriamente. Europa.
- Enciclopedia Económica. (2017). Liderazgo Transformacional. Recuperado de: enciclopediaeconomica.com/liderazgo.
- Orellana, P. (2020). Liderazgo Transformacional. Recuperado de: economipedia.com
- Rouse, M. (2019). Liderazgo que incentiva el desempeño laboral. Recuperado de: economía.com.
- Robbins, P & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México, Pearson Educación. México, S.A de C.V.

- Koontz, H & Welhrich, H. (2004). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill. Interamericana.
- Glosan. (2019). Satisfacción Laboral. Recuperado de: Starmeup.com/.
- Díaz, C. (2014). Liderazgo Carismático. Recuperado de: gestión.org/el-liderazgo-carismatico/.
- Business school (2015) Técnicas de comunicación. Madrid: príncipe de Vergara. Recuperado de: retos-directivos.eae.es
- Octavio Ruiz Speare (2017) Liderazgo. México: editorial AIFILIS.A
- Roberto R. (2007) El sentido del Liderazgo. Argentina: persona educación S.A. primera edición
- Montoya, C. (2006) Evaluación del desempeño. Colombia: sistema de información científica
- Ascen (2018) comunicación y liderazgo. Recuperado de <http://www.AKTUA3.es>
- Jiménez, J (2006) Liderazgo Empresarial. Recuperado de www.academia.edu
- Ley Rivera (2012) Liderazgo y Administración. México. Recuperado www.eoi.es