



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración

Sub tema

La importancia del liderazgo en el proceso de dirección.

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas.

Autores

Br. Andy Rafael Silva Morales

Bra. María Fernanda Ramírez Reyes

Bra. Lizandra Caridad Herrera Marín

Tutor

Msc. Silvia Mejía

Managua, febrero del 2022

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Objetivos.....	3
Capítulo uno: Proceso de dirección.....	4
1.1 Generalidades del proceso administrativo	4
1.1.1 Concepto del proceso administrativo.....	4
1.1.2 Características	5
1.1.3 Importancia del proceso administrativo	6
1.1.4 Etapas del proceso administrativo.....	6
1.1.4.1 Planificación	6
1.1.4.2 Organización	7
1.1.4.3 Dirección	7
1.1.4.4 Control	8
1.2 El proceso de dirección.....	8
1.3 Etapas del proceso de dirección	9
1.3.1 Tomas de decisiones	9
1.3.2 Integración	10
1.3.3 Motivación	11
1.3.4 Comunicación	12
1.3.5 Supervisión	12

1.3.6	Liderazgo	13
1.4	Importancia del proceso de dirección.....	13
1.5	Gerencia	14
1.5.1	Necesidad de la gerencia	15
1.5.2	Funciones de la Gerencia.....	15
1.5.3	Objetivos de la gerencia	16
1.6	Las teorías X y Y de Douglas McGregor	16
1.7	Principios de dirección	18
1.7.1	Coordinación de interés.....	18
1.7.2	Impersonalidad de mando	18
1.7.3	Vía jerárquica	19
1.7.4	Resolución de conflictos	19
1.7.5	Aprovechamiento del conflicto.....	20
	Capítulo 2: El liderazgo	21
2.1	Definición de líder	21
2.2.	Esencia del liderazgo.....	23
2.3.	Cualidades del líder.....	24
2.4.	Habilidades del líder	26
2.5.	Responsabilidades del líder.....	27
2.6.	Las principales teorías del liderazgo	28
2.6.1.	Teorías de los rasgos	29
2.6.2.	Teoría del comportamiento.....	30
2.6.3.	Teorías contingentes.....	31
2.7.	La importancia del liderazgo	32
2.8.	Tipos de liderazgo	33

2.8.1. Liderazgo autocrático	33
2.8.2. Liderazgo burocrático	35
2.8.3. Liderazgo carismático	36
2.8.4. Liderazgo participativo.....	38
2.8.5. Liderazgo laissez faire.....	41
2.9. Nuevas tendencias del liderazgo, del liderazgo transaccional al transformacional	42
2.9.1. Liderazgo transaccional.....	44
2.9.2. Liderazgo transformacional	45
Capitulo tres: Liderazgo directivo	48
3.1. Liderazgo directivo.....	48
3.2.1. Concepto de liderazgo directivo	49
3.2.4. Tipos de liderazgo directivo	49
3.3. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos, con resultados distintos	50
3.3.1. El punto ciego del liderazgo directivo	51
3.3.2. Diferencia entre líder y directivo	55
3.3.2.1. Matriz del liderazgo directivo	59
3.3.2.2. Características diferenciadoras entre el directivo y el líder	62
3.3.2.3 Implicaciones de la balanza del liderazgo – directivo	66
3.3.2.3.1. <i>Exceso de burocracia</i>	66
3.3.2.3.2. <i>Anarquía</i>	66
3.3.2.3.3 <i>Organización efectiva</i>	67
3.4. Liderazgo y dirección para el éxito empresarial	68
3.4.1. ¿Cómo ser un buen líder?	69
3.4.1.1. ¿Qué tipo de liderazgo es el más efectivo?	71

Conclusiones	72
Bibliografía	74

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación en primer lugar a Dios, por su infinita misericordia, dándome la vida, fuerza, salud, protección, inteligencia y entendimiento para culminar este largo proceso de formación y poder alcanzar mi licenciatura en administración de empresas.

A mi padre Rafael Silva y mi madre Maryeth Morales que con mucho esfuerzo y sacrificio me han dado los recursos necesarios para triunfar en la vida y tener mayor oportunidad laboral en el mundo, así mismo por todo por el apoyo, amor y motivación, que me han impulsado a ser disciplinado en todo lo que emprendo.

A mis hermanos y demás familiares que siempre me motivan a seguir a pesar de todo y a mis dos ángeles que están en el cielo, mi abuela Fidelina Morales que siempre me dio todo su amor, cuidados y aprecio, también a mi tía Delfa Espinoza que siempre estaba pendiente de este proceso y muy entusiasmada por lo cerca de culminar mi carrera.

A nuestra tutora Msc. Silvia Mejía por apoyarnos y darnos sugerencias a elaborar un correcto seminario de graduación.

A todas las personas que colaboraron en el aporte de sugerencias e información en las distintas etapas de este trabajo.

Andy Rafael Silva Morales.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mis padres y hermanas, ya que gracias al esfuerzo de ellos, y su enseñanza a lo largo de mis estudios, he podido llegar hasta el día de hoy, y así realizar esta investigación que culmina mi carrera.

A mis compañeros de trabajo, que estuvieron todos estos años, apoyándome en mis trabajos, y así juntos pudimos culminar esta carrera, con mucho esfuerzo y sacrificios.

María Fernanda Ramírez Reyes.

Dedicatoria

Dedico éste trabajo primeramente a Dios, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito.

A mis padres que aunque estén lejos me han dado su apoyo incondicional, consejos y valores que ayudaron al fortalecimiento de mi persona, hasta convertirme en una profesional.

A mi familia, por todas sus palabras de ánimos y alentadoras en cada momento a lo largo de estos cinco años.

A mí misma porque me siento muy orgullosa que a pesar de muchas dificultades en este largo proceso pude cumplir con el sueño de ser una profesional.

Lizandra Caridad Herrera Marín

Agradecimiento

A Dios omnipotente dador de la vida y proveedor de la salvación, por darme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional con salud, bienestar y protección.

A mis padres por su amor, apoyo y sacrificio a lo largo de toda mi carrera universitaria y mi vida, gracias a ellos he podido culminar un peldaño más en mi vida.

A nuestra tutora Msc. Silvia Mejía por su asesoría y consejos para lograr un excelente seminario de graduación.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) por darnos la plataforma y espacio de estudios gratuitos al más alto nivel.

A mis compañeras de trabajo que siempre hemos sabido cómo resolver cualquier tarea y alcanzar los mejores resultados.

A todos los docentes que me han brindado sus conocimientos de larga trayectoria y experiencia para ser un destacado profesional.

A todas las personas que ha ayudado en el aporte de sugerencias e información en las diferentes partes de este trabajo.

Andy Rafael Silva Morales.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento y poder elaborar este trabajo.

A mis padres, Sandra Elena Reyes y Rodolfo Ramírez, por apoyarme en mis estudios todos estos años, por sus ánimos y paciencia.

A mis hermanas, Karina Ramírez y Sandra Ramírez, por darme aliento y consejo en el transcurso de la carrera.

A mis compañeros de equipo por los esfuerzos que juntos realizamos y apoyarnos uno a otros para llegar hasta el final de la carrera y culminar con este trabajo de investigación.

A nuestra tutora Msc. Silvia Mejía que nos guio y recomendó en cada paso de la elaboración este seminario.

María Fernanda Ramírez Reyes.

Agradecimiento

En primer lugar, le agradezco a la vida, por haber sido tan buena y justa conmigo; permitiéndome llegar a la culminación de este proceso.

A mis padres, especialmente a mi madre quien me dio la vida y siempre ha estado para mí, mis hermanos, familiares y amigos por escucharme y apoyarme siempre en el transcurso de este tiempo.

A personas especiales que estuvieron ahí para mí siempre y me apoyaron a través de los años de mi carrera.

A mis compañeros que me apoyaron desinteresadamente en cada momento de esta larga carrera que he recorrido, por sus consejos, ánimos y tiempo dedicado a ayudarme para alcanzar mi meta.

A cada uno de los docentes que nos impartieron clases en estos largos años en la universidad, por su esmero y dedicación dentro y fuera de los salones de clases.

A mi tutora Msc. Silvia Mejía quien participó de manera directa en mi trabajo, dándome consejos para mi preparación.

Sobre todo a la UNAN Managua por darme la oportunidad y los mejores años como estudiante.

Lizandra Caridad Herrera Marín



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

vii

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración del docente (carta aval)

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

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

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que los bachilleres **Andy Rafael Silva Morales** carnet N° 1720-1487, **María Fernanda Ramírez Reyes**, carnet N° 1720-1190 y **Lizandra Caridad Herrera Marín**, carnet N°. 1720-6822. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: “**La importancia del liderazgo en el proceso de dirección**”, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 06 días del mes de diciembre del año dos mil veintiunos.

Atentamente,

Msc. Silvia Mejía Rivera
Tutora
Seminario de graduación

Cc: archivo

Resumen

Teniendo en cuenta la estrecha relación que existe entre los procesos de dirección y liderazgo, y su importancia en la administración de empresas, se realiza la presente investigación que tiene como tema general la administración y subtema la importancia del liderazgo en el proceso de dirección, de manera que permita mejor comprensión y conocimiento acerca de la importancia que tiene para las empresas una dirección basada en un liderazgo capaz de incidir en el talento humano para alcanzar el éxito. Tiene como base teórica, tres aspectos fundamentales, el proceso de dirección, explicado partiendo del proceso administrativo, el liderazgo como elemento básico de la dirección y el liderazgo directivo.

El proceso de dirección es una función clave para la ejecución de las actividades administrativas y cumplimiento de objetivos empresariales. Es la parte dinámica donde el administrador toma decisiones y conduce a través de las personas las acciones planeadas, donde requiere aplicar sus habilidades de liderazgo para influir en ellas, estableciendo una comunicación asertiva a través de canales adecuados y mantenerlos motivados para que con entusiasmo se esfuercen por alcanzar los objetivos y metas propuestas.

El liderazgo es uno de los elementos más importante dentro del proceso de dirección, fundamental para hacer que las personas, colaboradoras sigan al líder encontrando en él un guía, un facilitador que les pueda ayudar, orientar, facilitar, formar en el camino para desempeñarse con eficiencia, enfocados en las actividades y objetivos trazados en los planes estratégicos y así cumplir los objetivos organizacionales.

Un directivo no es necesariamente un líder, el liderazgo está presente en todo el proceso administrativo, pero aún más en el proceso de dirección, el liderazgo directivo se convierte en un factor de éxito para la empresa, donde el directivo aplique el estilo de liderazgo más adecuado con el que puede ser más eficiente y eficazmente a lo que se quiere conseguir, a través del buen desempeño.

El informe se describe en los términos que lo integran, introducción, objetivos, desarrollo y conclusiones.

Introducción

La presente investigación de carácter documental, está enfocada en la administración como tema general y de manera específica el liderazgo. El objetivo general que se persigue es analizar la importancia del liderazgo y el proceso de dirección mediante un estudio teórico como elemento esencial para una adecuada administración.

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los gerentes de desarrollarlo con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Por otro lado, la dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización y ejecución de los planes, integrando a las personas en el proceso, estableciendo una relación de persuasión en los mismos para conseguir sus mejores esfuerzos para la buena marcha de los planes y logro de sus objetivos, por lo cual estudiar el tema de liderazgo tiene gran relevancia para las empresas independientemente de su giro.

Esta investigación se desarrolla en tres capítulos esenciales para su entendimiento y análisis, como se describe de manera general a continuación.

Un primer capítulo donde se aborda el proceso de dirección comenzando por las generalidades del proceso administrativo ya que el estudio de este es fundamental para comprender la dirección como una de sus etapas administrativas, además incluimos los aspectos más importantes del proceso de dirección, como son su concepto, características, etapas, principios y teorías más relevantes que enmarcan este tema.

En el segundo capítulo aborda las generalidades del liderazgo, los tipos de liderazgos, la importancia de este en las organizaciones, el valor que tiene para la empresa y sobre todo conocer como es ser un líder y su rol en las organizaciones.

Se termina con un tercer capítulo que es la fusión de los dos primeros capítulos, liderazgo en el proceso de dirección, acá se desarrolla los aspectos más relevantes e importantes del liderazgo directivo, conceptos, tipos, características, llegando a la conclusión de cuál es el tipo de liderazgo más recomendado para las empresas actuales.

Justificación

Esta investigación documental es sobre la importancia del liderazgo en el proceso de dirección, está sustentada en la base teórica de su contenido en tres grandes capítulos acerca del proceso de dirección, generalidades del liderazgo y el liderazgo directivo, brindada por diferentes autores especialistas que permitirá generar un informe con elementos relevantes para el dominio de profesionales graduados o estudiantes que se interesen por desarrollar habilidades de liderazgo como competencia necesaria para dirigir un negocio.

En otro aspecto, servirá como guía u orientación a profesionales que ejerzan cargos directivos de cualquier nivel en una organización a fin de aplicar un estilo de liderazgo que les permitan llevar a cabo los objetivos planificados pero también que tengan conocimiento de cómo motivar, coordinar, delegar y dirigir a los empleados creando entrega voluntaria por el trabajo, al mismo tiempo les permitir conocer y desarrollar los distintos tipos de liderazgo adecuándolo al contexto en que se encuentre la empresa y los equipos de trabajo con quienes espera lograr objetivos y metas que los lleve al éxito.

Por las características de la investigación y la importancia del tema, puede ser útil para estudiantes que deseen extender una investigación aplicada sirviendo esta de base teórica, así mismo, podrá ser utilizada como fuente de investigación respecto al tema por estudiantes, docentes, trabajadores y público en general que tengan interés en esta temática. La metodología empleada está fundamentada por la normativa de seminario de graduación de la unan Managua, la aplicación de las normas apas, sexta edición javeriano reglamentado por el departamento de administración de empresas.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la importancia del liderazgo y el proceso de dirección mediante un estudio teórico como elemento esencial para una adecuada administración.

Objetivos específicos

1. Explicar los aspectos generales del proceso administrativo enfatizando en la dirección como etapa clave para la ejecución de las actividades administrativas y cumplimiento de objetivos
2. Describir los componentes del liderazgo como competencia básica de un administrador que le permite la conducción de las personas hacia el logro de metas organizacionales.
3. Exponer el liderazgo directivo como componente para el éxito empresarial.

Capítulo uno: Proceso de dirección.

Mediante la dirección los gerentes interactúan con las personas que conforman la organización toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre eligen los canales y formas de comunicación que consideran más adecuados establece mecanismos de supervisión y asumen el rol de liderazgo que la empresa y las condiciones del contexto demanda en esta búsqueda por alcanzar las metas a través del trabajo de otros quien dirige Combina conocimientos técnicos con habilidades conceptuales y de manejo de personal (Robbins y Coulter, 2005, pág. 80).

Para estudiar el proceso de dirección, se hace necesario comprender el proceso administrativo.

1.1 Generalidades del proceso administrativo

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador (Robbins, 2007, pág. 56).

1.1.1 Concepto del proceso administrativo

Terry (1956) afirma “La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos” (pág. 78).

Urwick (2000) Define “el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando” (pág. 80).

Koontz y Weihrich (2002) “el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo” (pág. 78).

1.1.2 Características

Terry (1996) “El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases de manera cíclica, y posee características muy variables” (pág.90).

1. Es utilizado en empresas y organizaciones para la correcta administración y utilización de los recursos.
2. Sirve para organizar procedimientos y cumplir metas y objetivos.
3. Debe estar alineado a los objetivos de la empresa y se busca que pueda ser aplicado de manera efectiva y simple.
4. Sus fases están interrelacionadas y se pueden dividir en: mecánica (compuesta por la planificación y la organización) y dinámica (compuesta por la dirección y el control).
5. El ciclo de sus fases se repite por cada objetivo propuesto. Son etapas cíclicas y repetitivas.
6. Debe ser conocido por todos los miembros de la empresa.
7. Puede ser aplicado en cualquier tipo o tamaño de empresa.
8. Debe ser regulado por la cúpula administrativa de la organización. (Chiavenato, 2004, págs. 225-231).

1.1.3 Importancia del proceso administrativo

El proceso administrativo permite controlar de manera organizada los recursos y disponerlos de manera eficiente. Este proceso puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa y cada uno de los miembros de la organización debe conocer su rol dentro del proceso.

Los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de las organizaciones de su tiempo.

Toda organización sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar o filantrópico necesita de la administración; en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar. La organización en sentido formal significa orden y su objetivo es contar con un procedimiento organizado y ordenado.

Su importancia va desde la ejecución de actividades, toma de decisiones, comportamiento, actitudes y conducta, influir, guiar a grupos de trabajo (Fayol, 1908, pág. 57).

1.1.4 Etapas del proceso administrativo

De acuerdo con, Noriega (2008) "Todo proceso debe seguir un orden, un camino en busca de un objetivo, esto evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes" (pág. 78).

1.1.4.1 Planificación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.

Esto sólo se puede lograr a través de la planeación que abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada (Robbins, 1998, pág. 89).

1.1.4.2 Organización

Una vez trazado el rumbo de acción del ejercicio administrativo, el administrador deberá hacer conciencia de sus recursos, tanto materiales como humanos y financieros, a fin de saber cómo los usará. De igual forma, deberá establecer el organigrama más beneficioso para sus objetivos, así como en quién delegará cuáles tareas (Norton 1941, p.89).

Según Henry Farol (1981) Define la organización como “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento materias primas herramientas capital y personal” (pág. 19).

1.1.4.3 Dirección

Para Taylor (2000) “es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (pág. 35).

De acuerdo con Fayol (1981) "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa" (pág. 45).

Tomar las riendas del equipo y liderarlo, buscando inspirar en sus compañeros el compromiso y la pasión por la empresa y las metas a seguir, a fin de crear relaciones de sinergia entre los miembros de su empresa, haciendo que todos operen en la misma dirección (Koontz, 1999, pág.89).

Para Münch y García (2008) “la dirección es la etapa del proceso administrativo llamada también ejecución comando o liderazgo, esto es gran parte ya que ejercen las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores” (pág. 177).

1.1.4.4 Control

Finalmente el administrador deberá ejercer el control de los procesos, tareas, metas y funcionamiento de la empresa en todo momento, a fin de corroborar que las metas planificadas se hayan cumplido, así como para corregir cualquier desviación de ser necesario, todo esto en pro de cumplir con las metas trazadas, de forma eficaz y eficiente, y obtener el mayor provecho y beneficio para la empresa que dirige (Buchele, 1965, pág. 26).

Como expresa, Robbins y Coulter (2014) “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (pág. 266).

En la opinión de Chiavenato (2014) "El control se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición" (p.200).

1.2 El proceso de dirección

Para realizar las tareas de dirección en una empresa no sólo vas a conocer los aspectos operativos relacionados con la producción o generación de bienes o servicios. Una organización se conforma por personas que tienen como base común un conjunto de metas.

En este paso se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa.

Cada grupo se rige por normas y medidas que buscan mejorar su funcionamiento, la dirección trata de lograr mediante la influencia interpersonal que todos los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos (Robbins y Judge, 2013, pág. 46).

1.3 Etapas del proceso de dirección

Allport (1971) “la dirección busca los mecanismos esenciales en la formación y desarrollo de la personalidad” (p.56).

De acuerdo con Manch, L. (2010) “La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, integración motivación, comunicación, supervisión y liderazgo” (pág. 102).

1.3.1 Tomas de decisiones

Tomar decisiones no es algo desconocido para nosotros, lo hacemos todos los días, es probable que al tomar tantas, algunas parezcan automáticas, por lo que hay que tener especial cuidado con estas.

Las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo y ordenado proceso mental. Las condiciones cambian, así que no podemos exponernos a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo. De hecho, las experiencias para decisiones rápidas pueden ser tan grandes que nos pueden llevar; sin darnos cuenta, a una trampa (Taylor, 1986, pág. 82).

El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones.

El daño causado a una organización por una decisión básicamente desacertada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación básica (Slocum, 2004, pág. 67).

En la opinión de Hellriegel, y Slocum (2004) “es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (pág. 267).

Chiavenato (2014) “El proceso de decisión consiste en analizar los cursos de acción disponible y elegir la alternativa que se seguirá” (pág. 254).

Por su parte, Koontz (2012) “Considera la toma de decisiones como el núcleo de la planeación y la define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (pág. 152).

Robbins (2004) “La toma de decisiones es necesaria cuando hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción” (pág. 131).

Como afirman Jones y George (2010) “es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan analizando las opciones y tomando de terminación o decisiones relacionadas con las metas y las líneas de acción organizacionales” (pág. 227).

1.3.2 Integración

El administrador elige y se apropia, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución.

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social (Koontz y O'Donnell, 2002, pág. 88).

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

La integración es importante porque la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades. Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.

La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos dentro de la estructura organizacional. Esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de las fuerzas de trabajo el inventario del personal disponible y el reclutamiento selección o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas a elaborar. (Koontz y Weihrich, 1999, pág. 180).

1.3.3 Motivación

Contar con personal motivado y comprometido con los valores y principios de las empresas no es tarea fácil, no todas las personas reaccionan de la misma manera ante determinadas situaciones, y no todos pretenden satisfacer necesidades similares. (Chiavenato, 2007, pág. 45).

Para Munch (2007) la motivación es “El proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos” (pág. 52).

Empleando palabras de Robbins y Coulter (2005) dicen que “la motivación como los procesos responsable de los deseos de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionando por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (pág. 392).

Las teorías motivacionales:

1. Las personas pueden ser motivadas para que mejoren su participación en el trabajo.
2. Las organizaciones tienen la habilidad de encontrar los elementos idóneos para motivar a las personas.
3. Los elementos que motivan a las personas pueden ser provistos por la misma organización.
4. Las personas consideran a la organización como la principal fuente en la que el trabajador puede encontrar un significado en su vida (Mancebo, 1992, pág.76).

1.3.4 Comunicación

La comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. Además es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (Chiavenato, 2006, pág.110).

Para Watzlawick (2002) "la comunicación se puede definir como un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos" (pág.39).

1.3.5 Supervisión

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo. Ejercer la vigilancia o inspección general o superior de una cosa. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores (Moliner, 1998, p.97).

En la administración de empresa cuando se hace alusión a la palabra supervisor generalmente se piensan un trabajador de rango medio encargado de revisar el cumplimiento adecuado de tareas básicamente operativas. El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los sub alternos

El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento (Chiavenato, 2001, pág. 366).

1.3.6 Liderazgo

De acuerdo con Ramos y Serna (1991) “el liderazgo es un proceso en el cual toda la gente implicada en el logro de los objetivos o resultados pueden contribuir de una manera más objetiva” (pág. 56).

Chiavenato (2009) dice que “el liderazgo es la influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos por lo tanto el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos” (pág. 342).

Robbins (2004) argumenta que “el intercambio con el personal es primordial, genera un ambiente de confianza que permite un mejor enfoque de los objetivos y define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p.314).

1.4 Importancia del proceso de dirección

El proceso dirección es vital para el correcto funcionamiento administrativo. Se ocupa de ejecutar los lineamientos proyectados en fases previas para obtener de la estructura organizacional el mejor desempeño posible, pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización (Gade,2018. Pág. 18).

En palabras de Fayol (1972) “La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone” (p.25).

La dirección administrativa es una de las funciones más importantes dentro del propio proceso administrativo en la que se aplica todos los conocimientos adquiridos para poder llevar a cabo toda la toma de decisiones importantes dentro de la empresa.

Es una labor complicada y de alta responsabilidad que está muy emparentada con el control y la retroalimentación dentro del proceso administrativo (Gader 2019. Pág.60).

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que es muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir.

Al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección (Munch, L. 2010. Pág. 106).

1.5 Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. La gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone.

Es importante recordar que para que se cumpla el proceso de gerencia tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de determinada actividad económica (Henri Fayol, 1998, pág. 77).

Krygier (1988) "la gerencia es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización" (pág.105).

Gerencia es un término difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (Sisk y Sverdlik, 1979, pág. 76).

1.5.1 Necesidad de la gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

Un buen jefe puede cambiar vidas, impulsando a alcanzar nuevos hitos profesionales y personales, y dinamizando el trabajo individual y de equipo para superar, en conjunto, los nuevos desafíos, cuya magnitud es demasiado grande como para enfrentarlos en solitario (Robbins y Culter 1978, pág. 90).

Un gerente que reúna las características que es capaz de hacer que el trabajo resulte más disfrutable y productivo. Sin embargo, incluso los gerentes que no encarnan ideales y expectativas tan altos son importantes para las organizaciones (Samaniego, 2019, pág. 67).

1.5.2 Funciones de la Gerencia

Es una sociedad coordinada que se une para lograr un objetivo común, siendo los gerentes quienes son los responsables de supervisar distintas tareas para lograr los resultados esperados, por lo que deben: planear, controlar y dirigir distintas tareas.

Sin el acompañamiento de gerencia, las recomendaciones y la guía que son para la empresa, estaríamos caminando sin rumbo, sin un destino final. Es importante recordar que para que se cumpla el proceso de gerencia tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de determinada actividad económica (Robbins 2013, pág. 45).

Crosby (1988) "la gerencia es el arte de hacer que las cosas ocurran" (pág.11).

1.5.3 Objetivos de la gerencia

Crosby (1988) “el gerente se dedica a organizar para facilitar relaciones interpersonales y toma de decisión así como también el lograr una mejor coordinación de actividades y su control” (pág.18).

1. Posición en el mercado.
2. Innovación
3. Productividad
4. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
5. Actuación y desarrollo gerencial
6. Actuación y actitud del trabajador
7. Responsabilidad social. (Quintero, 2008, pág.30)

1.6 Las teorías X y Y de Douglas McGregor

De acuerdo a McGregor, los gerentes consideran a los trabajadores como personas a las cuales no les gusta trabajar y basan sus acciones en primicias de la teoría X, se plantean una visión negativa de la persona la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones

En otro extremo, McGregor ubica a los empleados que disfrutan el trabajo buscan y aceptan responsabilidades y utilizan su auto dirección; Sin embargo, Para que se presente esta situación es necesario que lo gerente trabajen en la construcción de un clima organizacional propicio para la base trabajadora (Robbins y Coulter, 2010, pág. 342).

Tabla 1
Comparación entre teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
A los empleados no le gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
Puesto que no le gusta el trabajo hay que obligarlos controlarlos o amenazarlos con castigo para conseguir las metas.	Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos..
Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.	La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades
Los empleados colocan en su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.	la capacidad de tomar decisiones innovadores está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

(Robbins, 2004, pág.157).

1.7 Principios de dirección

Los principios de la dirección empresarial son las normas y valores que orientan una organización tanto su estructura como sus empleados, mediante diferentes actividades y tareas que lidera el área directiva.

En la actualidad se reconocen cinco principios básicos que permiten llevar adelante el desempeño de una organización, tales como coordinación de interés, impersonalidad de mando, vía jerárquica, resolución de conflicto y aprovechamiento del conflicto” (Velásquez, 2005, pág.56).

1.7.1 Coordinación de interés

Consiste en mantener la armonía entre los diferentes integrantes de la organización para que puedan llevar adelante sus objetivos. El administrador debe dar a conocer e interpretar los planes y asignaciones de trabajo, a todo el personal a fin de armonizar los objetivos individuales y los del grupo (Melinkoff, 1987, pág. 45).

1.7.2 Impersonalidad de mando

Impersonalidad, es el carácter de lo impersonal, esto significa que no posee o manifiesta características que hagan referencia a una persona sus ideas o sus sentimientos; no hace alusión a ninguna persona en concreto.

Mando, es la autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos. En este caso la autoridad sería el jefe y los súbditos sus empleados, por lo tanto, la autoridad y su ejercicio que surge como necesidad de la organización para obtener resultados (Guzmán, 2000, pág.30).

La impersonalidad de mando debe actuar en base a los intereses y demandas de la empresa, no según su criterio e intereses individuales. Tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes, surge como requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal.

Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que, lo anterior ocasiona conflictos y baja moral (Castro.A, 2018, pág.115).

1.7.3 Vía jerárquica

Consiste en la calidad de los mensajes que transmite la autoridad para que el receptor comprenda su carácter de veracidad e importancia. Los mensajes deben ser claros y precisos, sin dejar lugar a dobles interpretaciones. De esta manera se evitan malos entendidos, conflictos y rumores.

La importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo (Cruz Guzmán, 2000, pág.35).

1.7.4 Resolución de conflictos

Se trata de evitar posibles situaciones de conflicto y en resolver problemas, aunque a simple vista parezcan de poca importancia. Si algo está garantizado en el camino del emprendimiento es que cualquier negocio u organización se enfrentará a múltiples conflictos e imprevistos.

Ante esta constante, la dirección administrativa deberá estar preparada para poder enfrentar los retos, dar solución y convertir los problemas en áreas de oportunidad. La necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan.

Si no tomamos una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales (Cruz Guzmán, 2000, pág.36).

1.7.5 Aprovechamiento del conflicto

Un problema que se antepone al logro de las metas pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Los conflictos deben resolverse, y deben generar aprendizaje, la negociación constituye una solución para terminar un conflicto. Refiriéndose a establecer un arreglo de conciliación, que convenga a las dos partes involucradas.

Los conflictos también pueden resolverse por dominación, en cuyo caso el jefe hace uso de su autoridad y determina la solución del mismo (Melinkoff, 1987, pág.50).

Capítulo 2: El liderazgo

Desde tiempo antiguos dirigir a las personas ha sido una de las actividades más primordiales para asegurar cualquier resultado esperado donde intervienen la voluntad del hombre, el liderazgo se basa en la habilidad más destacada de un jefe dentro de un grupo de humanos, dejando siempre que sus miembros tengan libertad.

El liderazgo es un proceso que ejerce influencia, usando la motivación en las personas para alcanzar los resultados propuestos. Un líder requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador y simpático, para que el grupo de personas lo sigan voluntariamente y que juntos logren las metas

El líder es el respaldo del equipo, que potencia a las personas para que crezcan y desarrollen sus habilidades, fomentando así la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal y sobre todo el espíritu de pertenencia (camacaro, 2006, pág.15).

2.1 Definición de líder

Alvés, J. (2006) argumenta que “es un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y grupos con la finalidad de que consigan unos objetivos determinados” (pág. 13).

Davis y Newstrom (2003) dicen que “el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos” (pág. 30).

El liderazgo es una empresa es muy importante porque con él se tiene la capacidad de guiar y dirigir. También una empresa con un buen líder, puede tener una planeación correcta, un excelente control y puede hacer que la empresa fluya sin algún tipo de tardanza, cabe mencionar que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero si la hace más efectiva.

Cuando hay un líder, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona y es tarea del líder cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores (Martínez, 2007, pág.180).

Chiavenato. (2002) dice que “el liderazgo se basa en una relación funcional que se presenta cuando un grupo distingue a un líder del resto que puede controlar los medios para satisfacer sus necesidades” (pág. 212).

El hecho de influir en otras personas y de que estas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta común.

Es esa influencia positiva para todo el grupo, es decir ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento y a adaptarse a su entorno (Hellriegel & Slocum, 2004, pág.40).

Porter, M. (2010) “El liderazgo es el proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas e ideas en una determinada dirección, por medio de coercitivos. La función esencial del liderazgo es producir un cambio que resulte útil” (pág.63).

Daft (2006). Señala que “el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultado reales que reflejen los propósitos que comparten” (pág.50).

De acuerdo con Escandón y Hurtado (2016) “el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (pág.137).

Un líder es aquel que no solo acompaña, también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir. De este modo, esta antigua metáfora de líder como timonel o piloto que guía, encauza y orienta una ruta hacia una meta determinada, sigue siendo aplicable (Ganga y Navarrete, 2013, pág.120).

Se infiere que el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada de forma natural o puede ser entrenada, sin embargo, el líder debe cumplir con unas características especiales que debe emplear de forma eficaz, como por ejemplo la capacidad de influencia en los seguidores y otros elementos incluyendo la automotivación con el objeto de promover el interés individual de fomentar el interés colectivo (Godoy y Bresó, 2013, pág.89).

Las relaciones interpersonales varían en todos los grupos de trabajo debido a varios factores, el liderazgo no es una característica particular de una persona, más bien algunos líderes tienen capacidades individuales que realzan su labor dentro de los procesos y actividades en las organizaciones, esto permite que el liderazgo se convierta en un proceso de influencia en la interacción que conlleva a la realización de las labores y las relaciones de trabajo, donde el líder se convierte en las personas más influyentes entre los demás

El liderazgo debe ser visto de manera clara, las tareas del líder deben estar bien definidas al igual que las responsabilidades de los subordinados, esto realza los estándares de desempeños y establece los canales de comunicación bien definidos (Hanges, Aiken, y Su, 2016, pág.250).

2.2. Esencia del liderazgo

El liderazgo es un concepto que, a como pasa con el del poder y probablemente a su vinculación, sigue siendo ambiguo, sin embargo el liderazgo posee su definición propia, una persona que tiene poder puede ejercer dominio y trabajo forzado, pero no se gana la voluntad y confianza de las personas, en cambio el líder se ensucia las manos con los demás para alcanzar los objetivos (Vásquez, 2000, pág.60).

La esencia del liderazgo empieza a surgir cuando una persona quiere marcar una diferencia, quien identifica necesidades, quitar obstáculos y buscar soluciones, también es importante mencionar que el líder posee, la habilidad de seleccionar personas claves, sabe a dónde va y está dispuesto a estar abajo con las demás personas (David, T, 2020, pág.14).

Esencia del líder:

1. El líder debe saber responder ¿Qué se entiende como habilidad para seleccionar personas claves?, ¿Qué significa tener una misión? y ¿Qué es trabajar desde abajo?
2. Saber seleccionar a tu equipo: saber identificar las personas que se incorporan a tu equipo, que estén alineadas con tus valores y tengan la capacidad que requiere el proyecto. Si creas un buen equipo, a largo plazo te va a ir bien seguro.

3. Tener el conocimiento y la visión de hacia dónde va tu sector, es importante que lo conozcas para adelantarte, porque los sectores cambian muy rápido y tú debes tener el pulso para saber por dónde estarán las oportunidades. Esto también va con la actitud, de querer aprender cosas nuevas.
4. Debes verte como un líder que está abajo y no arriba: tu éxito como líder debe consistir en que tu equipo triunfe y alcance el éxito, no tú. Si tu equipo no está contento y alcanza el éxito, yo habré hecho mal mi trabajo y habré fracasado. El líder está para ayudar al equipo (David, T, 2020, pág.15).

2.3. Cualidades del líder

Coelho, F. (2019) como “un concepto que designa cada uno de los caracteres que distinguen y definen a las personas, los seres vivos y en general, a todas las cosas y objetos” (pág15).

Reig, (2004) dicen que “las cualidades del líder son atributos que diferencian a los líderes de los demás y determinan las características distintivas del líder” (pág.62).

Cualidades:

1. Dominio: Es una de las principales cualidades del líder, los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiados autoritarios ni usan un estilo intimidatorio.
2. Energía: Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr los objetivos, son entusiastas, resistentes, toleran la tensión, no claudican y enfrentan los retos y no se derrotan ante los problemas.
3. Confianza: la confianza en sí mismo va acentuado a débil, e indica que el líder confía en sus propios juicios, está seguro de sus decisiones, ideas y capacidades, manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza a sus seguidores y a medida que ganan respeto influye en ellos. La confianza en sí mismo, es la capacidad que tiene el líder para asumir sus responsabilidades con seguridad y firmeza, es la confianza que tiene el dirigente en sí mismo, en sus expectativas de no fallar, cumplir continua y permanentemente su palabra.

4. Locus del control: Es el control propio del destino por razones externas o internas, quienes creen que las situaciones se originan por causa ajena a su persona consideran que no tienen el control de su suerte, que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño y por general tienen bajos niveles de productividad. Es el rasgo de la personalidad donde los individuos varían el grado de responsabilidad, debido a su comportamiento, controlan los acontecimientos y las consecuencias de este al atribuir factores externos.
5. Estabilidad: La estabilidad forma parte de la dimensión de ajuste del modelo de las cinco grandes dimensiones, se asocian con la eficiencia y el avance administrativo, también explica que los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos.
6. Integridad: La integridad se refiere al comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace una persona digna de confianza, la honestidad se refiere a la sinceridad en comparación con el engaño, casi siempre es la mejor norma. Es la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace lo cual genera confianza, es un comportamiento importante porque genera éxito debido a que la relación se fundamenta en la confianza.
7. Inteligencia: Los líderes por lo general cuentan con inteligencia superior al promedio, con la palabra inteligente es la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. La inteligencia se entiende como la capacidad de resolver problemas al instante, haciendo uso de las capacidades racionales y emocionales. los líderes debe ser lo suficientemente inteligente en reunir, interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear, visiones, resolver problemas la tomar decisiones correcta; la inteligencia brinda grandes herramientas para razonar en forma crítica, resolver problemas y poder tomar decisiones correctas, indicando que son líderes eficaces que saben cuándo dirigir (Lussier y Achua, 2002, págs.152-153).

2.4. Habilidades del líder

Las habilidades de un líder marcan la diferencia en la lucha por el posicionamiento, todo líder debe desarrollar determinadas capacidades para ayudar a dirigir a su equipo. Las habilidades del liderazgo son las capacidades que se aprenden y permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso. (Coelho, F., 2019, pág. 17).

Habilidades:

1. Saber delegar, uno de las principales dificultades para un líder se encuentra en la delegación de tareas, y para algunos delegar es un sinónimo de perder el control sobre el proyecto y por eso acaban realizando muchas tareas que no les corresponden o molestando a su equipo. Y se derivan problemas como, la desmotivación que general en el equipo la falta de confianza.
2. Capacidad de coordinación y colaboración,, ayuda a que no se produzcan solapamientos de trabajo, a que los esfuerzos se alineen en la dirección correcta, a que se innove más, se identifiquen los problemas más rápido y encontrar soluciones.
3. Planificación estratégica, es la habilidad del líder de poder conocer el estado actual de la empresa, el equipo humano y los recursos con los que dispone para elaborar una ruta, que permita a su equipo alcanzar los objetivos establecidos para el proyecto.
4. Habilidad comunicativa, se debe desarrollar esta capacidad para poder trabajar con el resto. Debe practicar su oratoria y saber escuchar.
5. Resolución de problemas, debe ser una persona con recursos y conocimientos para desatar y resolver problemas, para que no existan bloqueos y sigan avanzando con el trabajo (José, c., 2010. Págs. 35-36).

2.5. Responsabilidades del líder

Para ser un buen líder no es suficiente poseer ciertas habilidades personales que se necesitan ponerlas en práctica, por tanto, se debe hacer énfasis en las cosas que el líder debe trabajar para alcanzar sus metas deseadas (José, c., 2010, pág. 40).

1. Elegir al equipo cuidadosamente y respetarlo

Elegir un equipo de trabajo que tenga afinidad y cuente con ética laboral, no solo seleccionar superficialmente, se debe capacitar al grupo y darles las herramientas para mejorar el trabajo.

2. Proteger a su equipo de trabajo

Resguardar los derechos humanos y la dignidad de las personas que están en el proyecto, de igual forma se debe oponerse a la discriminación y a la explotación. La igualdad de las personas debe ser uno de los aspectos más importantes, sobre todo cuando se toman decisiones y actividades que se van a llevar a cabo.

3. Hacer seguimiento a los proyectos y actividades planteadas para mejorar

Los líderes deben enfocarse en mantener una estrecha relación con la estructura de trabajo que está bajo el control del encargado, para supervisar, retroalimentar y asegurarse de que todas las tareas de mejoramiento se cumplan y contribuyan con los objetivos planteados por la empresa.

4. Solucionar los inconvenientes desde la raíz

Se debe superar todos los obstáculos que se presenten en el camino, atacándoles desde la raíz, para que el triunfo sea de todos. Atender los problemas, consultar al equipo, buscar soluciones en conjunto y tomar la mejor decisión para todos, de esta manera se consolida.

5. delegar

Delegar las funciones, por algo contraste a un equipo de trabajo capacitado, donde el líder no significa que no hará nada, sino que debe estar al tanto de que todos los procesos se cumplan y ayudar cuando algo haga falta, así todos podrán cumplir con los objetivos propuestos y se sentirán apoyados (David, T, 2020, pág.15).

Un modelo de funciones para líderes es cuando se le asignan las siguientes tareas, con el convencimiento de que pueden ser muchas más y que dependen del contexto.

1. Trazar objetivos.
2. Afirmación de valores compartidos.
3. Degeneración de aquellos valores que no son útiles.
4. Motivar.
5. Planear y formar organizaciones.
6. Toma de decisiones.
7. Mantener la unidad del trabajo.
8. Desarrollar confianza.
9. Ser símbolo de ejemplo (Gardner, 1989, pág.35).

Algunas de las funciones del liderazgo son; Establecer los objetivos; Por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo. Planear, es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo, esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere. Instruir, es importante comunicar claramente los objetivos y el plan.

Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así? Controlar, el control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso y si no se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo (Adair, 1978, pág. 25).

2.6. Las principales teorías del liderazgo

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida, el liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir.

El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos (Goleman, 2000, pág.120).

2.6.1. Teorías de los rasgos

El liderazgo en términos de rasgos de personalidad son los que hacen que algunas personas sean líderes más eficaces que otras. Donde se menciona que algunos individuos nacen para ser líderes más no se hacen y poseen ciertas características que inducen a otros a querer seguirles en cualquier situación.

Es importante mencionar que algunos historiadores como Thomas Carlyle y House estuvieron en contra de esta teoría, porque su manera de pensar era diferente, ellos mencionaban que el liderazgo no era atributo innato, más bien pensaban que la capacidad del liderazgo era un conjunto de atributos adquiridos en los primeros años de vida que otorga a las personas carisma y predisposición de liderar.

Los líderes aparentemente tienden a tener rasgos por encima del promedio con respecto a talla, salud apariencia física, autoconfianza, sociabilidad, necesidad de dominio y más creíble la inteligencia y la locuacidad.

La inteligencia es muy importante porque se espera que los líderes piensen y respondan rápidamente y tengan un acceso más inmediato a la información que lo demás, y la locuacidad es importante porque llama la atención y hace que la persona sobre salga de la mayoría (Sanchez y Vasquez, 2010, pág.80).

Esta teoría se puede considerar como la más antigua y extendida acerca del liderazgo, en ella se considera que el líder es aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación.

Lo mejor que puede decirse es que rasgos como el de la inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía, tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición del líder, los líderes tienden a poseer estas características en un grado relativamente mayor que los otros miembros del grupo que dirigen (Robbins, 1979, pág. 50).

2.6.2. Teoría del comportamiento

Surge en la universidad estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son, a partir de este nuevo planteamiento, la preocupación no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y como lo hace, que acciones toma para influir en un grupo u organización.

Esta teoría sostiene que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento (Burns, J. M, 1978, pág.859).

La creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con unas características u otras, el liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo se puede aprender y desarrollar (Giraldo, D, 2014, pág. 40).

Esta teoría del comportamiento tuvo un auge considerable entre la década del cincuenta y del sesenta, gracias a unos estudios realizados en la Ohio State University, los cuales arrojaron como resultado dos categorías por las cuales los seguidores son susceptibles a la conducta del líder, las cuales son:

1. Iniciación de estructura: conductas orientadas hacia el logro de objetivos; esta categoría se basa en la organización del trabajo, establecer la estructura dentro del contexto laboral, asignar los roles y obligaciones.
2. Consideración: esta categoría se basa en el mantenimiento de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo confianza y un clima de camaradería (Iupano y Castro, 2003, pág.58).

2.6.3. Teorías contingentes

El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder, por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren liderazgo, los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores, por lo tanto esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación.

En el marco de este enfoque no existe un solo tipo de liderazgo, lo que hay es un estilo que se adecua a cada una de las situaciones y opera en el contexto para ser efectivo. Entre los factores que están relacionados y que influyen desde las perspectivas de este enfoque, se encuentran la formación, las necesidades de autorrealización, experiencia y madurez del seguidor (Robbins, 1979, pág. 51).

El líder debe ser contingente, que depende de las características del líder y de la situación. En este modelo se hace referencia al porque muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras, plantea que se debe considerar el estilo de liderazgo para referirse a las características personales del individuo.

Dentro de este modelo el estilo de liderazgo de las personas es fijo e innato, los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en situaciones muy desfavorables y los líderes orientados a las relaciones son mejores en situaciones moderadamente favorables (Lupano y castro, 2003, pág. 120).

Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo.

La hipótesis para estos estudios era que, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban.

Las tres variables fundamentales para esta teoría son la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo y la situación (Giraldo, D., 2003, pág.58).

2.7. La importancia del liderazgo

La importancia del liderazgo radica en que los jefes deben ser conscientes, ya que, la motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes, la habilidad de liderar es importante al dirigir una empresa en crecimiento, las compañías sobrevivirán en el nuevo ambiente positivo (Lussier y Anchua, 2002, pág. 35).

Samper (2006) menciona que “El liderazgo en las organizaciones a través de sus estilos, es una competencia directiva o gerencial importante que se requiere en el día a día empresarial, por su influencia en la motivación y trabajo en equipo”. (pág. 80).

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, mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia, ayuda a las organizaciones con el cumplimiento de las funciones y tareas, aporta competencias, motivación, participación, entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas (Raul, R.. 2006, pág. 74).

2.8. Tipos de liderazgo

Es la manera que el líder utiliza de acuerdo a la situación, es decir, a su tipo de comportamiento para liderar donde se presentan varios tipos de liderazgo, y se determinan patrones de conducta constante y que caracterizan al líder. Se puede decir que es el patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas organizacionales, el uso de los diferentes tipos dependerá de la situación y en función del medio de alcanzar las metas. (Chiavenato, I., 2002, p.316).

2.8.1. Liderazgo autocrático

Es aquel que establece las directrices sin la participación del grupo. El líder toma todas las medidas que son necesarias y también determinan las técnicas para la ejecución de las tareas, las cuales se realizan una por una a medida que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo. (Chiavenato, I, 2002, pág. 318).

Es aquel líder que toma decisiones, informa a los empleados lo que deben de hacer y los supervisa muy de cerca el líder autoritario se entiende que es visionario y motiva a la gente haciéndole comprender la manera como el trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa la gente que trabaja para esta clase de líder entiende su importancia (Lussier y Achua, 2002, pág. 67).

El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas, asume que las personas son perezosa, irresponsables y poco fiables y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, en el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Harvar, 2017, pág.78).

Adicionalmente el liderazgo autocrático puede ejercer una percepción positiva o negativa hacia las personas que se tienen a cargo por lo cual si es de manera negativa se puede generar una importante fuente de estrés que contribuye al deterioro de la salud (mental, física y psicológica.), perjudicando de esta forma el ambiente laboral.

Otro factor que se ve afectado es el sentido de pertenencia a la empresa ya que las personas tienden a perder importancia respecto a sus labores sintiéndose de alguna manera afectados por las actuaciones de su líder (Giraldo, 2014, pág.71).

Características:

1. Ser dominante
2. Ser restrictivo
3. Por exigir obediencia
4. Supervisar constantemente a sus trabajadores
5. Fomenta el trabajo en equipo rígido y estructurado.
6. Control en las tomas de decisiones.

Ventajas:

1. Toma las decisiones de manera rápida lo cual es beneficioso en situaciones difíciles.
2. Excelente desempeño a corto plazo debido a que la probabilidad de que los trabajadores no realicen sus funciones es casi nula, ya que, están bajo un estricto control.
3. Supervisión y control durante todo el procedimiento, porque el líder esta siempre monitoreando.

Desventajas:

1. Solo el líder puede tomar las decisiones, ya que, las opiniones de los colaboradores no se toman en cuenta.
2. Hay bajo sentimiento de pertenencia porque se carece de libertad en la toma de decisiones, el trabajador no se siente participe del cumplimiento de los objetivos.
3. Baja autoestima, porque al no ser considerados los trabajadores estos se sienten despreciados.
4. Bajo compromiso, pueden llegar a cuestionar algunas de las órdenes y decisiones tomadas por el líder disminuyendo así su compromiso.

5. Se destruye la creatividad e innovación porque sus ideas no son tomadas en cuenta (Kontz, 2008, págs. 26-28).

2.8.2. Liderazgo burocrático

Es aquel que ejerce su liderazgo desde su departamento de trabajo, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización, además es considerado con sus subalternos, dejando de lado sus opiniones y ubicando por arriba las opiniones de los superiores, de manera que su experiencia y capacidad está por encima de los demás (Pérez, 2012, pág.60).

El poder de los funcionarios, que proviene del latín *burrus*, que dio origen a la palabra francesa *burre* un tipo de tela puesto en las oficinas de cierta importancia la cual derivó a la palabra *bureau* que se utilizaba primero para definir los escritorios cubiertos con dicha tela y posteriormente para designar a toda la oficina (Vélez, 2007, pág. 20).

El líder burócrata busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a las normas y políticas, donde asienta los pilares de su autoridad, creando un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde estos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros (García, 2012, pág. 30).

Características:

1. Promueven la desunión entre los dirigentes y subordinados.
2. Los líderes se divorcian de sus trabajadores y acatan las normas ideas de la empresa.
3. Los líderes burocráticos se eligen en sesiones internas.
4. Los colaboradores no pueden sugerir cambios.

Ventajas:

1. Es muy adecuado cuando existen riesgos serios de seguridad, en el caso de empresas de transformación.
2. Resultados de trabajo de alta calidad
3. Eficiencia en los resultados
4. Las normas son respetadas al máximo.

Desventajas:

1. No existe comunicación entre líderes y empleados
2. Hay rigidez y resistencia al cambio
3. Ocasiona que el ambiente del trabajo se torne tenso
4. No da lugar a socializar
5. Lineamiento en base a normas
6. No hay interés en el bienestar y la motivación de los empleados (Salazar, 2015, págs. 15-17).

2.8.3. Liderazgo carismático

Los líderes persuasivos son inteligentes, vendedores de ideas que pueden convencer a las personas que les rodean, este tipo de líder se le conoce como carismático; La autoridad de carismática existe cuando un individuo reclama poderes excepcionales y es reconocido por los demás como una razón válida para su participación en un programa de acción que busca solucionar problemas (Dow, 1969, pág.306).

Los líderes carismáticos sobresalen por su capacidad de socializar además es una persona que es más animada que los demás líderes, sonríen más, hablan más rápido, pronuncian las palabras con más claridad y mueven su cabeza y cuerpo frecuentemente al hablar (kouzes y Posner, 1989, pág. 80).

Es un tipo de liderazgo que empatiza genuinamente con las personas, por lo tanto, es muy adaptable distintos entornos, como familiar, laboral o social, haciéndolo uno de los más potentes entre los de su tipo, y sumándole habilidades de influencia sobre los demás, logra llamar la atención (Greeves, R. T, 1988, pág. 272).

Machan (1989) dice que “El líder carismático tiene un magnetismo intenso que alcanza a las personas a un nivel emocional no racional, inspirándolos a esforzarse lo cual va más allá de las normas de la vida cotidiana” (pág. 100).

La esencia del líder carismático descansa en la creencia que este alimenta a los demás de poder controlar las fuerzas de la historia y realizar todos sus objetivos trascendentales, siendo capaces de inspirar en sus seguidores la convicción de que ellos eran los maestros de la historia y que esta seguirá su rumbo mientras ellos continuaran como protagonistas (Goleman, 2000, pág.150).

El líder carismático no solo posee la capacidad para reconocer las oportunidades importantes en el ambiente que lo rodea, sino que también posea la posibilidad de describir esas oportunidades de manera que sea significativas para la organización.

En sus descripciones el líder carismático utiliza metáforas, analogías e historias de la organización, además adapta el lenguaje de acuerdo con las características de la audiencia a la que se dirige.

Debido a su creatividad, inspiración, poca convencionalidad y visión, los líderes carismáticos son un recurso potencial de enorme transformación para, para que ocurra esa transformación es necesario que este posea destrezas de persuasión e inspiración esenciales para motivar el cambio en una organización.

El líder carismático ejerce poder a través de la persuasión verbal, excitación emocional y experiencia vicaria; si estos líderes se manejan bien, pueden ser de gran ayuda para las organizaciones que buscan adaptarse al ambientes cambiantes porque retan las fuerzas que impulsan las revisiones de visión estratégica y pueden ser una inspiradora fuerza de trabajo (conger, J. A., 1989, pág.114).

Características:

1. Se interesa en saber el nombre de los empleados recién ingresados a trabajar dándoles la bienvenida, independientemente de su puesto.
2. Tiene actitud cordial en los quehaceres diarios, saludando puesto por puesto a todos los trabajadores.
3. Es capaz de conseguir que el equipo confié en su persona.
4. Es resolutivo y se sacrifica por el bien común.
5. Actúa como motivador debido a su positividad e iniciativa.
6. Logra que los miembros abandonen sus creencias sobre ciertos límites para lograr objetivos inconcebibles para muchos.

Ventajas:

1. Puede resultar motivador y productivo si se ejecuta de la forma correcta.
2. Favorece la resolución de conflictos.
3. Genera espíritu de equipo, favoreciendo la consecución de objetivos.
4. Ayuda a mejorar el clima laboral, ya que, este estilo de liderazgo provoca unidad.
5. El líder transmite mucha confianza a sus compañeros.

Desventajas:

1. El liderazgo se asocia a una persona concreta y un cambio en el cargo en cuestión puede desestabilizar el funcionamiento del equipo.
2. Otros miembros del grupo pueden sentirse en un segundo plano si el líder capara la tensión en exceso.
3. Es difícil aplicarlo en grupos grandes debido a que el alcance de este tipo de liderazgo es reducido (Spinad, 1991, págs. 295-297).

2.8.4. Liderazgo participativo

El liderazgo participativo es muy importante para el éxito o fracaso de una empresa, Existen muchas organizaciones exitosas las mismas se han caracterizado por la buena gerencia es decir porque han tenido o tienen líderes capaces de llevar a cabo los objetivos propuestos y estimulando a que su recurso humano cumpla cada uno de ellos, el mismo que es muy importante para el desarrollo y el posicionamiento exitoso de una empresa y siendo respaldo para su equipo (Erika, V., 2015, pág. 3).

El liderazgo participativo se basa en una institucionalización de la consulta a los subordinados a través de las decisiones de grupo, ya que, de hecho la responsabilidad última de tales decisiones las sigue manteniendo el jefe. El modelo esta para mejorar en todos los ámbitos de la empresa relaciones interpersonales jefes y subordinados, el papel se le designa al grupo, pero en realidad puede ser algo ficticio a nivel operativo, porque también deben entrar en consideración las necesidades personales de sus componentes que el grupo no puede satisfacer (Alles, 2012, pág. 36).

El líder participativo o democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante.

Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (Giraldo, 2014, pág. 79).

En este estilo de liderazgo la autoridad es descentralizada, la toma de decisiones es el resultado del consenso y opinión de todos los integrantes del grupo. La comunicación se caracteriza por ser multidireccional y se promueve la participación de las personas en el desarrollo de las actividades del grupo, estimulando su contribución al logro de las metas (Goleman, 2000, pág.140).

Características:

1. La toma de decisiones se compone entre el líder y el grupo.
2. Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
3. Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros del equipo.
4. El propio grupo esboza las tareas que se seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo, el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja.
5. La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
6. Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son recibidas.
7. Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
8. El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
9. La calidad y la productividad general son elevadas.

Ventajas:

1. Implica una participación activa de todos los miembros del equipo, lo que les hace demostrar su creatividad, habilidades y talento.
2. Ayuda a descubrir activos ocultos que, de otra forma, quizás no podrían ser identificados.
3. Supone una importante contribución al crecimiento del equipo y también de la organización.
4. Fomenta igualdad de oportunidades en la empresa.
5. Impulsa la toma de decisiones innovadoras y evita encasillarse en determinados cursos de acción.
6. Es de gran ayuda a la hora de señalar la fuerza y las debilidades de cierto enfoque por lo que mejora la calidad de la toma de decisiones empresarial.

Desventajas:

1. La toma de decisiones se ralentiza al tener que hacerse de forma consensuada e intervenir tantos actores en el proceso.
2. El procedimiento en sí puede restar eficacia a la decisión.
3. La plantilla puede sentirse presionada o estresada por tener que ocuparse de cuestiones que excedan su preparación.
4. La transición hacia otros estilos de liderazgo, cuando sea requerida en momentos puntuales, puede percibirse como algo negativo (Aguera, 2004, págs. 46-48).

2.8.5. Liderazgo laissez faire

Martínez, M. (2004) dice que “el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización por lo cual no participa en el grupo y que otorga libertad a sus miembros” (pág.65).

Ayoub (2010) menciona que “el líder laissez faire está acostumbrado a liberarse de toda su responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y como consecuencia se obtienen organizaciones menos efectivas” (pág. 63).

Características:

1. El líder es neutro, no emite juicio u opiniones sobre sus colaboradores, solo se encarga de coordinar que todo salga de acuerdo con lo previsto.
2. El objetivo del líder es avalar el trabajo de sus empleados para alcanzar los propósitos de la empresa, por lo que desempeña un papel de respaldo y acompañante.
3. Cada trabajador es responsable de sus funciones reglas y labores.
4. Los empleados se sienten parte de un ambiente donde su opinión se toma en cuenta y la jerarquía no limita la capacidad creativa.
5. Los trabajadores son especialistas en sus áreas, así que están capacitados para llevar a cabo sus tareas y tomar decisiones.

Ventajas:

1. Existe independencia en los empleados.
2. No hay presiones por parte del líder.
3. El líder solo delega funciones y tareas.
4. En la compañía existe promoción empresarial.
5. Se evidencia más creatividad en los empleados.
6. Cada trabajador puede resolver posibles problemas
7. Los colaboradores están satisfechos profesionalmente y conforme sus tareas.

Desventajas:

1. Puede haber ciertas confusiones con las tareas asignadas
2. En ocasiones no se dejan en claro los roles que cumple cada colaborador
3. Los colaboradores pueden sentir desconcierto con sus funciones.
4. Si hay desconocimiento los empleados no saben cómo solucionar problemas
5. Cuando se presentan conflictos el líder no sabe cómo dar salida (Smith, 2001, págs. 160-162).

2.9. Nuevas tendencias del liderazgo, del liderazgo transaccional al transformacional

Los cambios y transformaciones del entorno y las organizaciones del siglo XXI hacen que emerja la participación de personas que orienten procesos de aprendizaje y adaptación; las organizaciones de este siglo actual están enmarcadas en un contexto de continuos cambios, avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación y énfasis en el capital humano (Angel, 2002, pág.15).

Es importante destacar que las organizaciones para enfrentar los altos niveles de incertidumbre y cambios acelerados, no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que enfrentan y enfrentarán (Chibber, 1997, pág.45).

Las organizaciones, algunas con más éxito que otras, están descubriendo la importancia y la necesidad de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan estos cambios, ya que, los líderes son mediadores entre las estructuras mentales de los gerentes y la concepción estructural de las disciplinas que tratan de explicar y atender el cambio, así como de las estructuras cognoscitivas de sus integrantes, lo cual no es nada sencillo, por la complejidad de establecer un nivel de comprensión y aceptación (Tapscott y Caston, 1995, pág. 35).

El líder actual es un facilitador de procesos adaptativos cuya función, entre otras es de potenciar interrelaciones y generación de expectativas que surjan de todos sus contribuyentes, propiciar un clima de confianza, que haga posible la movilización de los mismos hacia la aceptación y manejo de los problemas (Kets y Florent, 1999, pág.60).

Ahora bien este cambio de paradigmas, requiere líderes que puedan adaptarse a estos nuevos entornos, esto significa que la variable que sustenta su éxito estriba primordialmente en demostrarles verdadera confianza y compromiso a este nuevo trabajador, quien por la nueva relación en el contrato de trabajo, no posee la garantía de poseer un empleo fijo, sino que además de trabajar en horarios flexibles, debe moverse fuera de sus fronteras locales.

Se necesita por lo tanto una nueva manera de liderar a las organizaciones para enfrentar diversos desafíos. Donde también las personas llegan a ocupar cargos donde lo que prevalece es la autoridad formal, también es deseable que permanezca la autoridad informal, de manera que a través de sus actividades de influencia pueda despertar el compromiso de sus asociados para utilizar sus conocimientos en el alcance de los objetivos.

Los líderes deben ser mediadores en los conflictos, en especial aquellas personas en las que la variable del cambio permanente les produce sensaciones de inseguridad, se necesitan líderes que orienten a las personas a enfrentar esos problemas (Goleman, 2000, pág. 85).

Castro, E. (2006) asegura que “ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, a las organizaciones y a los estados” (pág.86).

Zamora, A. (2005) menciona que “nace el estilo de liderazgo transaccional y el transformacional, donde ambos se diferencian por su trasfondo, uno es más rutinario y el otro eleva el autodesarrollo” (pág.90).

2.9.1. Liderazgo transaccional

Castro, E. (2006) expresa que “el líder transaccional, es aquel que logra seguidores a través de transacciones o intercambios que representan convenios contractuales, el líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades de los seguidores, busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio” (pág.40).

Según Zamora, A. (2005) dice que “el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmosfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados” (pág. 80).

Los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con la mira a intercambiar una cosa por la otra. Tales transacciones comprenden todo el volumen de las relaciones entre líderes y seguidores.

Los líderes transaccionales determinan que necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización clasifican esas exigencias y les ayudan a adquirir la confianza de que conseguirán sus objetivos si ponen suficiente empeño (Burns, 1978, pág. 90).

El líder transaccional es aquella persona que enfatiza la transacción, arreglo o cambio que toma lugar entre líderes, colegas y seguidores, dichos cambios están basados sobre lo que el líder especifique que espera que suceda y ayude a los seguidores para que claramente entiendan que recibirán si ellos cumplen sus expectativas (Bass, 1985, pág.65).

Características:

1. Es sumamente eficaz en situaciones de emergencia y crisis.
2. Los empleados deben conocer claramente las actividades a realizar.
3. Se suelen utilizar en proyectos específicos que se llevan a cabo.
4. Se premian los esfuerzos de los trabajadores con premios.
5. Se castiga al empleado que no cumple con las normas establecidas

Ventajas:

1. Se obtienen buenos resultados, ya que, el sistema de trabajo es objetivo.
2. Todos los que están implicados en el trabajo obtienen beneficios.
3. El empleado sabe que su esfuerzo es valorado y por lo tanto recibe recompensas.
4. Los resultados se obtienen de manera rápida, por lo que pueden aplicarse a corto plazo.
5. Los premios que el líder otorga a los trabajadores tienen excelentes efectos en ellos, lo cual los retiene en la empresa.

Desventajas:

1. No hay innovación por parte de los empleados, ya que, solo buscan realizar su trabajo de forma correcta para obtener un beneficio.
2. La relación entre el líder y los trabajadores es completamente impersonal.
3. No hay relación estrecha entre el líder y el empleado, por lo que el empleado brindara sus servicios al mejor postor.
4. El trabajo disminuye cuando hay descontentos entre el líder y el empleado.
5. El trabajo solo se basa en cumplir metas, por lo que puede no satisfacer los deseos del trabajador (Saiz, 2000, págs.113-114).

2.9.2. Liderazgo transformacional

Sáiz (2000) considera que “el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional, suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización” (pág. 113).

Burn (1978) dice que “los líderes transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, también logran excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales” (pág. 70).

Los líderes transformacionales logran los resultados en una o más de las siguientes maneras, son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos, pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados (Bass y Avolio, 1990, pág. 80).

Velásquez (2006) plantea que “el líder transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional” (pág. 55).

Lerma (2007) menciona que “el líder transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía” (pág. 92).

El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión, consecuentemente se activen para alcanzarla dentro de un clima laboral, sano, laborando con entusiasmo, responsabilidad, productividad y alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales (Zamora, 2005, pág. 88).

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.
4. Logra generar vínculos emocionales con los empleados.
5. Promueve la cooperación y el trabajo en equipo.
6. Genera estímulo intelectual.

Ventajas:

1. La visión y objetivos de los empleados cambian de forma permanente.
2. El líder y los empleados generan vínculos efectivos.
3. Este tipo de líder incentiva la creatividad y estimula intelectualmente a sus seguidores.
4. Se promueve la cooperación y se afianzan los valores morales individuales.
5. Genera crecimiento personal en cada empleado.

Desventajas:

1. Requiere tiempo para observar los resultados.
2. Para comenzar este liderazgo se debe tener una estructura empresarial en funcionamiento.
3. Las políticas empresariales pueden pugnar con este método de motivación.
4. Las barreras burocráticas pueden dificultar el desarrollo de este liderazgo (Velásquez, 2006, págs. 57-59).

Capítulo tres: Liderazgo directivo

Moore (1927) afirma "la capacidad de impresionar a la voluntad del líder de los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación" (pág.124).

El liderazgo también se identifica en los términos de la interacción de los rasgos de personalidad específicos de un individuo con los de un grupo, y se percibe que, si bien las actitudes y actividades de muchos se cambian por uno, los muchos también pueden influir en un líder (Chung, 2017, pág. 29).

3.1. Liderazgo directivo

Dirección puede definirse como el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos. Liderazgo se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo" (Manene, 2014, Definición de dirección y liderazgo, párr. 3).

"La gestión se ocupa en hacer frente a la complejidad o dificultades. El liderazgo se ocupa del cambio" (Marco, 2016, concepto de gestión y liderazgo, párr. 9).

El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (Serrano y Rincón, 2003, pág. 33).

Se hace necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal. Asimismo el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones (López y Rojas, 2013, pág. 4).

3.2.1. Concepto de liderazgo directivo

“El estilo directivo es un tipo de liderazgo asumido por la persona que adopta el rol de informar. De esta manera los empleados conocen sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo día a día” (De los Santos, 2018).

Es un tipo de liderazgo cuyo rol fundamental es informar asertiva y eficazmente para que todos los miembros del equipo de trabajo conozcan en profundidad todo lo que deben hacer y cómo lo deben hacer para poder cumplir con los objetivos planteados (Manzanilla, s.f, párr.4).

Otra idea que define perfectamente qué es liderazgo directivo incluye el hecho de que su líder, es una persona que se dirige al equipo a través de su autonomía, autoridad, amabilidad y respeto. A través de directrices claras, concisas y contundentes, guía con facilidad a todos los empleados haciendo que estos cumplan con las tareas necesarias para llegar a las metas propuestas (Manzanilla, s.f, parr.8).

3.2.4. Tipos de liderazgo directivo

1. Liderazgo directivo – coercitivo

Es un líder que comunica de manera rígida e inflexible. Suele usarse cuando es necesario dar órdenes directas y contundentes en casos de urgencia.

2. Liderazgo directivo – orientativo

Su objetivo principal es la visión de la empresa y en ese sentido, se concentra en explicar en todo momento a los trabajadores qué hay detrás de la visión y la razón de su existencia. En este caso si se toman en cuenta las opiniones del equipo.

3. Liderazgo directivo – afiliativo

Direcciona sus comunicaciones en establecer lazos afectivos para promover un ambiente agradable en la empresa.

4. Liderazgo directivo – participativo

Se fundamenta en la confianza y el consenso para llegar a conclusiones en conjunto. Comunica sus ideales esperando feedback de parte del equipo hasta llegar a una idea final.

5. Liderazgo directivo – imitativo

Marca sus comunicaciones con objetivos elevados y él mismo los ejecuta para dar el ejemplo. Toma en cuenta la rapidez y la capacidad en la realización de las tareas.

6. Liderazgo directivo – capacitador

En este caso el líder ayuda a sus empleados a aprovechar tanto fortalezas y debilidades en función de los objetivos de la empresa y para ello, usa su alta capacidad comunicativa.

7. Liderazgo directivo – transformacional

Es capaz de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones de los empleados a través de los mensajes que comunica y hacer que estos cumplan con sus tareas.

8. Liderazgo directivo – transaccional

Promueve sus comunicaciones a través de la recompensa y el castigo en función del cumplimiento de las metas (Manzanilla, s.f., parr.15).

3.3. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos, con resultados distintos

Se resalta, que dentro de una organización, tanto el liderazgo como la dirección, poseen igual importancia, debido a que si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización.

Sólo aquellos organismos sociales en donde se logra un sano equilibrio de los dos, son aquellas que obtienen resultados óptimos y positivos, porque además de obtener los resultados esperados por la organización, se logra un verdadero compromiso y entusiasmo de las personas (Pautt, 2011, pág. 214).

Estas dos funciones tan diferentes ocuparse de la dificultad y ocuparse del cambio determinan las actividades características de la gestión y el liderazgo. Cada método de acción tiene que decidir lo que se ha de hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan llevar a cabo un programa y después tratar de que esas personas hagan realmente el trabajo. Pero cada uno realiza estas tres tareas de forma diferente (Kotter, 1990, pág.3).

El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder desarrolla. El director se centra en los sistemas y las estructuras, el líder se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza.

El director tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance. El director pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El director tiene su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vista en el horizonte.

El director imita, el líder origina. El director acepta el statu quo, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto (Bennis, 1989, pág.45).

3.3.1. El punto ciego del liderazgo directivo

A menudo encontramos investigaciones, que van desde el líder como persona, hasta el contexto sociopolítico y económico en el cuál se desenvuelve. La primacía del “superhombre”, marcó el precedente para que a estas personas se les atribuyeran cualidades extraordinarias, tales como: “Energía incansable, intuición penetrante, previsión misteriosa y poder irresistible persuasivo”

Cada una de las diferentes ciencias aborda el tema desde su propia perspectiva, es así como la antropología lo asume desde un punto de vista inherente a la evolución del hombre, la psicología como un proceso personal del individuo, y la sociología dentro de la dinámica de grupos.

De tal manera que, se puede correr el riesgo de inmiscuirse en diversos ámbitos, hallando contradicciones e imprecisiones al respecto. Esta transdisciplinariedad es la que enriquece al tema, haciéndolo dinámico, inagotable y trascendente en las personas que tienen grupos a cargo.

En la actualidad, la potencia del liderazgo se enraíza cada vez más en las diferentes organizaciones, como escuelas, universidades, organismos sociales y empresariales, consideradas estas últimas como los lugares en los que se ejercen el nivel de mayor movilidad de los imaginarios sociales, dado a que es aquí donde se construyen las estrategias para crear hábitos y modificar conductas (Van Fleet & Yukl, 1986, pág.150).

Pintos (2004) “Las organizaciones implicadas en la operación funcional de los sistemas tratan de generar determinadas percepciones que provoquen automatismos en las respuestas de los individuos” (pág.120).

Las empresas contemporáneas ven apremiante la necesidad de contar con personas que puedan construir visiones más humanistas y generar cambios novedosos y responsables socialmente. Por esta razón, el liderazgo se está convirtiendo en una profesión. El líder tendrá éxito o fracaso por sus capacidades específicas de liderazgo en un grado en el que hasta ahora parecía irreal.

No obstante lo anterior, el liderazgo dentro de las empresas ha sido muy cuestionado en los últimos tiempos, pues la asunción de que no todo directivo es líder, y que no todo líder es un directivo, no ha sido objeto de solución sobre la dilución de la frontera entre el liderazgo y el quehacer directivo.

Dentro de las empresas si un directivo es concebido por su equipo de trabajo como líder, puede ocurrir que se genere un incremento en la influencia hacia sus seguidores, que si no es concebido como tal (Kats & Kahn, 1978).

Empezando porque el liderazgo se asume como una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, pero dentro de una organización esto puede variar, no siempre los directivos tienen un equipo de trabajo, muchas veces algunos gerentes no tienen subordinados, es decir, “seguidores”, como lo ejemplifica Van Fleet & Yukl (1989), en un gerente de cuentas financieras; o quizás también, por la misma estructura organizacional que pueda tener la empresa, verbi gratia, las empresas virtuales, que no cuentan con un espacio físico, ni con maquinarias, ni con un cuerpo de empleados, sólo es gestionada por su propio dueño (Pautt, 2011, pág. 215).

El liderazgo y la gestión son diferentes, inclusive son términos que en ocasiones los mismos directivos tienden a confundir, por eso cuando se les pide que lideren, lo que hacen algunas veces es que dirigen más intensamente. Sin embargo, esto no supone que el liderazgo sea “bueno” y la gestión se conciba como algo “malo”, los dos son distintos y complementariamente con propósitos diferentes (Kotter, 1999, pág.16).

Aunque algunos líderes son gerentes y algunos gerentes son líderes, Certo (2001) también establece una diferencia. Referencia al liderazgo como componente de la administración y concibe administrar como un concepto mucho más amplio que liderar, centrándose en temas comportamentales y no comportamentales, mientras que liderar lo refiere a asuntos netamente comportamentales. Por eso, afirma que los gerentes más eficaces se convierten en líderes.

Un gerente asegura que se realice el trabajo y un líder se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo) (Pautt, 2011, págs. 216-217).

Figura gerentes eficaces

Los gerentes más eficaces, a la larga, se convierten en líderes

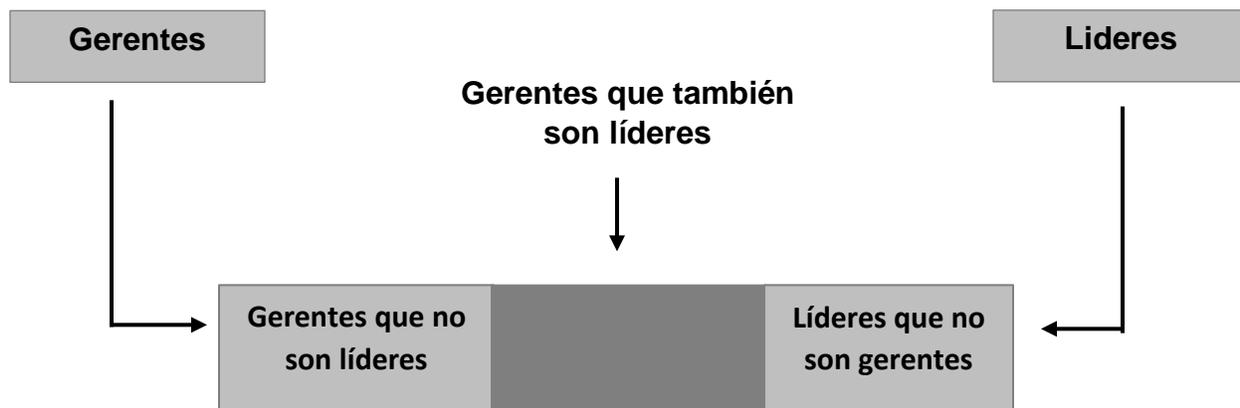


Figura 3.1. (Pautt, 2011, pag.217).

En la figura 3.1. Se observa la brecha que puede existir entre los dos roles cuando cada quien deja de lado el complemento si lo que se desea es llegar a ser un verdadero líder directivo. Sin embargo, no es cierto, que todo gerente eficaz se convierta en líder, debido a que como se hablará más adelante, algunos directivos pueden llegar a lograr los resultados de la organización, a costa de una presión excesiva tanto psicológica, como física

Si lo que se quiere lograr en un gerente es que se convierta en líder, para el desarrollo de estas competencias de liderazgo es importante la participación activa del CEO, Se han identificado dos factores críticos de éxito para esto, uno es el aprendizaje y otro la participación del directivo (Pautt, 2011, págs. 216-217).

La estrategia de negocio, debe identificar las competencias de liderazgo a través de una auditoría anual realizada por los dirigentes de la dirección general. Cada miembro ejecutivo debe ser evaluado e involucrado a un proceso de alto desarrollo de potencialidades, y ser partícipe de una agenda estratégica, la cual consistiría en tareas de alto nivel, patrocinada por el director general destinada a proporcionar el máximo aprendizaje y el beneficio de la empresa.

Los altos directivos de las organizaciones deben ser los artífices en fomentar culturas de liderazgo en sus equipos de trabajo y para esto es importante que sepan las diferencias que involucran tanto a los directivos como a los líderes (Burgoyne & James, 2003, pág.52).

3.3.2. Diferencia entre líder y directivo

El líder, es quien lleva a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter, 1999). Tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cuál interactúa (Palomo, 2007, pág.40).

Por otro lado, Mintzberg (1991). Conceptualizó el término directivo como la persona que está a cargo de una organización. (como se citó en Ramírez 2002) añadió, que: “Quien ejerce la acción de dirigir, recibe diferentes nombres como los de director, superior, gerente, presidente, etc.”. Autores como Bennis & Nanus (2008), Yukl (2008), Zaleznick (1989), Kotter (1978), entre otros, han estudiado estos dos conceptos en paralelo.

En consecuencia, son ellos los que han establecido más claramente las diferencias características entre un líder y un directivo. Iniciando con Bennis & Nanus (2008), advierten que administrar significa asumir responsabilidades, cumplir y dirigir. Liderar es influir y orientar en determinada dirección. La clara distinción que resaltan es que: “Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer” (Bennis & Nanus, 2008, pág.40).

Existe una diferencia más detallada sobre lo que hacen los directivos y los líderes dentro de las organizaciones. Mientras que los primeros están más centrados en la gestión administrativa, los líderes están enfocados en los cambios y no pierden de vista construir relaciones de confianza con las personas de su equipo de trabajo (Bennis, 1998, pág.157).

Tabla 3.3.1

Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis

Directivo	Líder
Administra	Innova
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porque
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Aceptas es status quo	Desafía el statu quo
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

(Pautt, 2011, pag.218).

En la tabla 3.3.1, se especifican cada uno de estos comportamientos establecidos por Bennis (1998) citado por Portuando (2004): el directivo administra, el líder innova; el directivo es una copia, el líder es un original; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo acepta la realidad, el líder la investiga; el directivo se centra en sistemas y estructuras, el líder en la gente; el directivo confía en el control, el líder inspira confianza; el directivo tiene visión a corto plazo, el líder tiene perspectiva a largo plazo; el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y porqué; el directivo tiene sus ojos siempre en la línea de fondo, el líder en el horizonte; el directivo imita, el líder origina; el directivo acepta el statu quo, el líder lo desafía.

Sin embargo, en esta descripción que hace Bennis, existen conductas que no son excluyentes para cada uno de los roles, como por ejemplo, el cambio, el cuál puede ser generado tanto por un líder como por un directivo, de hecho los científicos que trabajan en solitario, generan cambios, tal vez lo que podría variar sería la forma en cómo cada uno de ellos conduce a su equipo para que se lleve a cabo los cambios.

De igual manera sucede con la confianza, aunque es un rasgo que se repite en los líderes, existen directivos que inspiran confianza, pero que sin embargo, no son líderes. Más que inspirar confianza, es cómo logran ganar la confianza de las demás personas para hacer realidad los objetivos (Pautt, 2011, pág. 218).

Así mismo sucede con la visión a largo plazo, casi siempre cuando se habla de visión se degenera el concepto hacia algo místico y misterioso e inalcanzable por el ser humano olvidando que esta hace parte de la planeación estratégica y que desarrolla un rumbo empresarial en un determinado tiempo, por lo tanto puede estar presente en ambos, de hecho los grandes directivos sin ser líderes, día a día propenden por alcanzarla (Kotter, 1999, pág. 84).

Por otro lado, es más claro y preciso en los roles que identifica tanto a los directivos como a los líderes, expresándolo como, lo que puede ser dirigido y lo que puede ser liderado. Puede ser dirigido: las siguientes situaciones directivas no requieren de una competencia en especial.

Debe ser liderado (es decir, lo que no puede ser dirigido), aquellas conductas y tratos que no pueden ser administrados y que van mucho más allá de la dirección. Estas requieren ser conducidas, facilitadas, alentadas, apoyadas y entrenadas, como las siguientes: perspicacia, pasión, compromiso, creatividad, curiosidad, sinergia, compasión, consenso, comprensión, sabiduría, valor, valores, liderazgo, honestidad, empatía, iniciativa, interés, perdón, colaboración, artesanía, flujo, fiabilidad, unidad, seguimiento, amor, perseverancia e integridad.

Estas habilidades, conductas y rasgos de personalidad, no pueden ser ordenados, ni controlados, ni predichos, ni administrados por un directivo. Dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada, y de una decisión personal. Sin embargo, algunas de ellas no son ni siquiera lideradas y mucho menos dirigidas. La distinción, entre lo que se puede y no se puede dirigir, refleja una “línea humana de fondo”, tanto para el liderazgo, como para el desarrollo organizacional (Portuondo, 2004, pág.96).

La tabla 3.3.1, ilustra la Matriz del Líder – Directivo, la cual relaciona qué se lidera y qué se dirige dentro de una organización. En esta se detallan los procesos personales internos del equipo de trabajo y los organizacionales, que pueden llevar a cabo tanto líder como directivo (Pautt, 2011, p.219).

3.3.2.1. Matriz del liderazgo directivo

Sólo los líderes pueden sintetizar y darle un uso holístico y relacional Ilustración a esta información, transformándola en su equipo de trabajo positivamente, con el fin de mantener la motivación que conducirá al alcance de la visión (Pautt, 2011, pág. 220).

Figura matriz líder – director

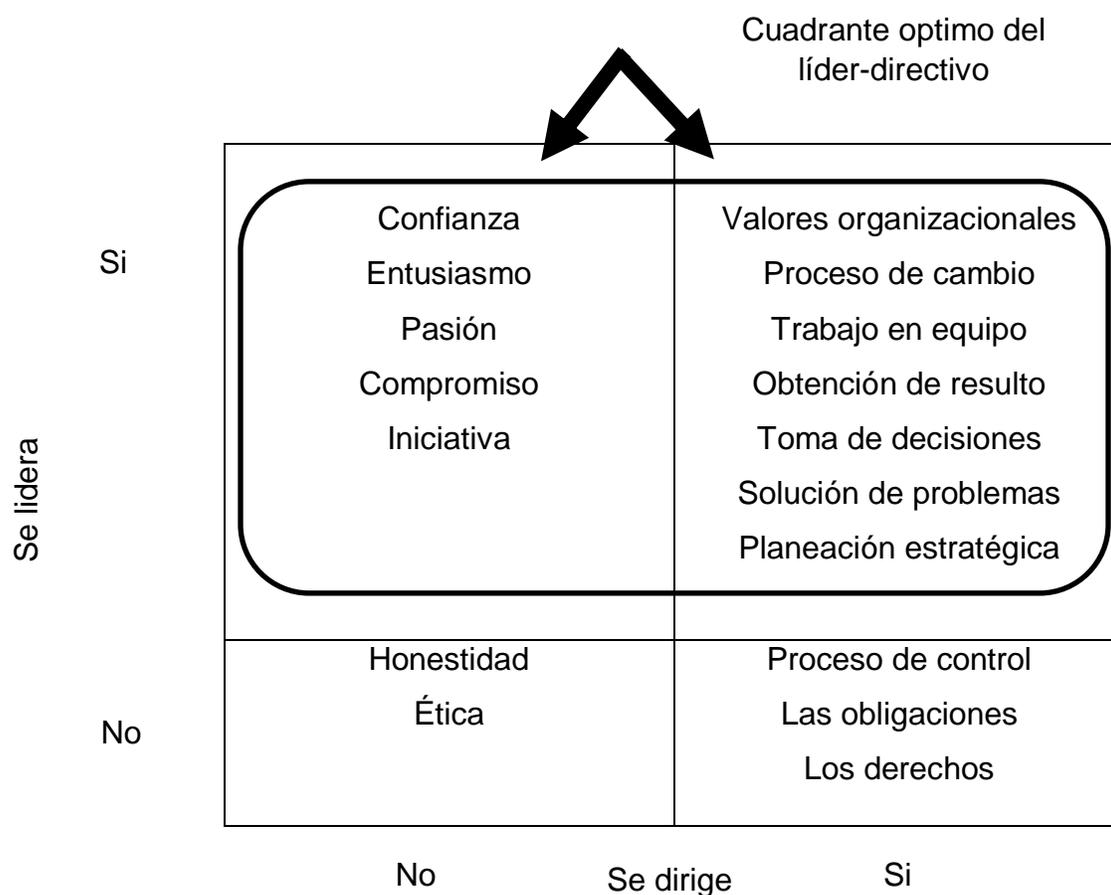


Figura 3.2. (Pautt, 2011, pág. 220).

En el primer cuadrante de la figura 3.2 (lado superior izquierdo) se pueden observar aquellas conductas que se lideran, pero que no se dirigen. Entre otras, se resaltan, la confianza que logra obtener el líder de su equipo de trabajo, el entusiasmo para realizar las tareas, al igual que la pasión, el compromiso psicológico y la iniciativa para hacer nuevas propuestas. Una persona que sea netamente directiva, tiende a enfocarse en lo racional y en las actividades formales de la organización. El líder se adentra en mayor medida en las personas y su equipo de trabajo.

El segundo cuadrante (lado inferior izquierdo) explica lo que no se lidera, ni se dirige. La ética y la honestidad, hacen parte de la capacidad de juicio moral de los humanos, la cual es la que permite que las personas dentro de una organización tomen decisiones morales basadas en sus principios internos.

La organización de los valores morales, como la honestidad, sentimientos de justicia y la reciprocidad en general, se forman en la segunda infancia (de 7 a 12 años), cuando también se desarrolla la voluntad, cuya función real está relacionada con los sentimientos morales autónomos. De lo anterior se deduce que aquellos principios que se aprendieron e introdujeron en la infancia, escasamente se pueden aprehender o modificar en la etapa adulta, de ahí que se seleccionen personas cuyos valores estén alineados con los de la organización y no lo contrario (Piaget, 1991, pág. 87).

Siendo un poco más flexible con este tema, la ética y la honestidad, se podrían hallar en lo que Kofman (2006) llama la “zona gris” de “tal vez modificable”, En donde se ubican los distintos hábitos de acuerdo con su posibilidad de cambio, que depende de factores internos, como la “dureza” o “arraigo” en las vías neuronales que los subyacen y externos, como la efectividad de la metodología utilizada para modificar la conducta (Kofman, 2006, pág.72).

El tercer cuadrante (lado inferior derecho), manifiesta lo que sí se dirige, que no se lidera, como los procesos de control, las obligaciones y derechos que se deben cumplir dentro de las organizaciones. El primero, implica la verificación de indicadores que simultáneamente retroalimentan al sistema, pero que sin duda alguna es más un seguimiento posterior a la construcción de una planeación estratégica (en especial de la misión y la visión) y anterior al logro de los objetivos, por lo tanto, la labor del líder, no se requiere.

El cuarto cuadrante (lado superior derecho), se basa en lo que se puede liderar y se puede dirigir al mismo tiempo. Este contiene actividades mucho más complejas que las del cuadrante anterior, como lo son: la difusión y puesta en marcha de los valores organizacionales, los procesos de cambio, el trabajo en equipo, la obtención de resultados, el proceso de toma de decisiones, de solución de problemas y la planeación estratégica, entre otras.

El recuadro interior, llamado en este artículo, el “Cuadrante óptimo del Liderazgo – Directivo” está compuesto por los cuadrantes uno y cuatro. Es de aclarar, que este no excluye la importancia del tercer cuadrante, dado que los procesos que aquí se incluyen (procesos de control, las obligaciones y los derechos) también están articulados con algunos del cuarto cuadrante, como lo son la planeación estratégica y los valores organizacionales (Pautt, 2011, págs.220-222).

El “Cuadrante óptimo del Liderazgo – Directivo” representa el complemento que conforma a un líder – directivo, cuya propuesta se sustenta en lo que Kotter (1990) expresa sobre que la dirección parece no funcionar de una forma efectiva, sino va acompañada de grandes dosis de liderazgo.

Una excesiva atención a los procesos formales por parte de la dirección, produce una rigidez que afecta la capacidad para responder con rapidez a los nuevos retos que exige la competencia y que además puede dar lugar a que se produzcan problemas de rendimientos, los cuales pueden ser mayores, en la medida en que se apliquen mayores dosis de dirección.

Los directivos verdaderamente sobresalientes (líder – directivo) son sin duda los que pueden acoplar los procesos intuitivos y las corazonadas con el entorno y su equipo, con los procesos efectivos de lógica, análisis y articulación (Kotter, 1990, pág.70).

Una investigación realizada por Fonseca & Pino (2006), confirma lo anteriormente expuesto. No sólo son importantes las competencias técnicas para las personas que dirigen y desean ejercer un liderazgo eficaz dentro de una organización, sino también las que hacen parte de las competencias emocionales y sociales, como, la interpersonal, la conciencia emocional, la autoconfianza, la valía por uno mismo, la empatía y la gestión de los conflictos.

Hasta hace poco se valoraba el conocimiento y dominio de la información como lo más importante en un directivo, con un valor del 75%. Hoy sólo representa el 20 o 25%, diversificando el resto en destrezas, como el trabajo en equipo, liderazgo y auto-aprendizaje (Uribe, 2007, pág.150).

Los líderes auténticos deben estar muy en sintonía con el medio ambiente, se basan en la intuición y tratan de influir en aquellas experiencias que son difíciles de entender, en las expectativas y preocupaciones de las personas. Saben cómo ganar la aceptación sólida de la cultura empresarial y social y cómo utilizar esos elementos como base para un cambio radical (Goffee & Jones, 2005, pág.123).

3.3.2.2. Características diferenciadoras entre el directivo y el líder

Primero, definamos ambos conceptos. "Jefe" se define como la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades.

En cambio, "Líder" es aquella persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc. En principio, la diferencia está clara. Pero en el día a día, muchas son las actitudes que pueden hacer que una persona entre en el perfil de líder, o de jefe (Regader, s.f, párr. 2-3).

1. El directivo es formal y el líder informal

Mientras un directivo posee una responsabilidad legítima, emanada por la organización, quien le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su carácter informal ya que no está ligada a la jerarquía impuesta por la empresa.

El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo (Chiavenato, 2002, pág.40).

2. El directivo tiene autoridad y el líder poder

Siguiendo la misma línea del punto anterior, el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad.

La autoridad, “incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social [...] por ejemplo, un directivo suele tener el derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajo a los subordinados. La autoridad también incluye el derecho del agente a ejercer control sobre las cosas”. (Yulk, 2008, pág.152).

Mintzberg (1992) “El poder que se desprende de la posesión de determinado cargo o posición” (pág.140).

Figura. Características diferenciadoras entre el director y el líder



Figura 3.3. (Pautt, 2011, pág.222)

Tjosvold (1984) “El poder por su parte, debe aceptarse como una parte natural de toda organización, los administradores necesitan el poder para coordinar y apoyar el trabajo de sus subordinados” (pág.85).

El poder es la capacidad de influir en las demás personas; es la materia prima del líder y es diferente a la autoridad, debido a que esta última es delegada por los niveles superiores: “Mientras que el poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan” (Davis & Newstrom, 1996, pág. 241).

3. El directivo influye y el líder inspira

A pesar de que existe consenso en los diferentes autores, sobre la “influencia” como una palabra clave del concepto de liderazgo, es importante resaltar que al hacer el paralelo con el liderazgo, la influencia, también es inherente a los directivos aunque estos no sean líderes.

Por esta razón se hablará de inspiración al referirnos al liderazgo y no de influencia. Todo directivo, independientemente de su estilo de dirección, es capaz de influenciar a su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto. De manera que, es evidente que un “líder autocrático” también influye en su grupo, a través del temor y del castigo. El seguidor entiende que si no sigue las ideas y la visión que el directivo ha impuesto, tendrá una consecuencia negativa en su trabajo.

El líder por el contrario, llama a la inspiración, generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar (adecuadamente) los suyos propios, convirtiéndose en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideales.

La inspiración, se podría asemejar a lo que Pacheco (1987) llama “influencia diferencial”, la cual es un tipo de “influencia” (no la que tiene el directivo debido al cargo que ejerce) que alcanza a tocar el sistema emocional de las personas a cargo, inspirándolos para alcanzar voluntariamente el logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión (Villanueva, 2008, pág. 58).

4. El directivo tiene subordinados y el líder seguidores

Como se advierte entonces, los directivos cuentan con un grupo de subordinados (colaboradores) determinados por la línea de autoridad. Ellos deben cumplir unas funciones preestablecidas por el cargo, acorde con la estrategia organizacional. El líder cuenta con un grupo de personas, que se convierten en sus seguidores, cuyas conductas no necesariamente están ligadas a la estrategia prediseñada.

Es frecuente encontrar dentro de las empresas, que muchos directivos obtienen los resultados sin que exista interacción personal alguna. La conducta del liderazgo apropiada y efectiva, varía en función de la medida en que líder y seguidores han aprendido a trabajar juntos (Schein, 1982, pág.56).

Sin esta interacción, no se puede hablar de liderazgo, en razón a que existe una relación causal entre liderazgo y equipo, el líder se toma su tiempo y espera a que la relación con su equipo madure a que se respire un ambiente de armonía y el tipo de relación que haya establecido con sus seguidores sea positivo (Hogan, Curphy & Hogan, 1994, pág.69).

5. El directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente.

Volviendo al directivo, su equipo de trabajo debe obedecer las órdenes impartidas por este y ante las cuales los subordinados no tienen más opción que cumplirlas en aras de la rentabilidad y competitividad de la organización. La forma en cómo lo haga el directivo tendrá un impacto positivo o negativo ante su equipo, y se reflejará en la motivación y buen clima laboral de la empresa.

Al líder por el contrario, lo siguen voluntariamente porque ha generado confianza en sus seguidores, lo perciben como un ejemplo y no como alguien a quien deben obedecer ya sea por temor u obligación.

El liderazgo directivo es la sumatoria de lo que es y hace el directivo más lo que es y hace el líder. Encontrar la balanza entre el liderazgo y la dirección requiere de gestión, resultados, de inspirar, generar compromiso y confianza. Ahora veamos las implicaciones que tienen el equilibrio o el desequilibrio de esa balanza (Pautt, 2011, págs. 222-224).

3.3.2.3 Implicaciones de la balanza del liderazgo – directivo

Si el liderazgo – directivo, se llevara a cabo de una forma equilibrada, podría alcanzar los mejores resultados organizacionales con un capital humano comprometido y satisfecho. Sin embargo, podría ocurrir que se incline la balanza hacia uno u otro extremo. Si se inclina la balanza hacia el lado directivo, los resultados van a ser diferentes que si se inclina hacia el lado del liderazgo (Pautt, 2011, págs.225).

3.3.2.3.1. Exceso de burocracia

El exceso de burocracia, es el resultado de una balanza inclinada hacia el lado de la dirección, de los procesos administrativos enfocados a los resultados cuantitativos, sin tener en cuenta el sentir del capital humano de la organización. Muchas personas ven a los directivos como burócratas, entendiéndose el término como un proceso frío, impersonal y con falta de corazón hacia los empleados (Green, 2007, pág.80).

Un énfasis demasiado intenso hacia los resultados puede erosionar la confianza en la gestión ejecutiva y socavar la moral. Existen gerentes talentosos que se ven amenazados con fracasar debido a la excesiva presión que ejercen sobre sus subordinados, con el fin de obtener los resultados impuestos, sin importar cómo lo alcancen (Spreier, Fontaine & Malloy, 2006).

3.3.2.3.2. Anarquía

La anarquía, es el resultado de una balanza inclinada hacia el lado del liderazgo, de una persona centrada en los procesos personales de su equipo que poco tienen que ver con los objetivos y metas organizacionales.

Para algunos autores el liderazgo ejercido dentro de una organización puede no tener relación directa con el desempeño del líder, la relación causal entre comportamiento del líder y el criterio comúnmente aceptado de desempeño organizacional son dos cosas distintas (De Vries & Millar, 1985, pág.52).

Un liderazgo fuerte tiende a ser voluble. Si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad, el liderazgo puede desembocar en una especie de locura.

Hasta el punto de poner en peligro la perdurabilidad de la empresa paralelamente, los líderes poseen una cualidad extraña, algunos tienen el poder de inducir conductas regresivas entre sus seguidores (Kotter, 1999, pág.45).

Tienen la habilidad misteriosa para explotar, sin moderación, los sentimientos de sus subordinados. En estos procesos, algunos seguidores pueden aceptar un líder omnipotente e idealizado, que supla su necesidad de dependencia desmedida (De Vries & Millar, 1985, pág. 86).

El buen liderazgo está enmarcado sin duda alguna en la ética y los valores del líder. Todos los hombres buscan su propia ventaja e intereses, pero raras veces lo hacen de acuerdo con los dictados de la razón sensata.

Cuando los intereses del líder coinciden con el bien común del equipo de trabajo y de la organización, se podría decir que este está enmarcado dentro de un verdadero liderazgo, pero cuando sucede lo contrario, es decir, cuando los intereses del líder están fundamentados en sus deseos y pasiones propias, estaría enmarcado en lo que Yulk (2008) llama el "antiliderazgo" (Hirschman, 1978, pág.52).

3.3.2.3.3 Organización efectiva

La organización efectiva, es el resultado del equilibrio de la balanza entre el liderazgo y la dirección. Es el statu quo generativo para un buen clima laboral, una alta satisfacción por parte del equipo de trabajo y altos estándares de resultados organizacionales.

En la Matriz del Líder-Directivo (la cual puede complementar este punto), se hizo énfasis sobre el Cuadrante Óptimo del Líder-Directivo, en el que se conjuga lo que se lidera únicamente y lo que se direcciona y se lidera al mismo tiempo, representado por los cuadrantes uno y cuatro.

Lograr este equilibrio hace que las organizaciones sean más efectivas. Saber contrastar la gestión con el liderazgo, significa mantener funcionando el sistema de la organización, a través de la planificación, solución de problemas, toma de decisiones, etc., por medio de las personas, de una forma suave y cálida.

Para que una organización sea efectiva, también cobran fuerza algunas personas por fuera de la cadena de mando, y ciertos intangibles importantes que no figuran en el organigrama, como la cultura corporativa.

Los procesos de dirección deben ser tan importantes como los de liderazgo. La dirección controla a las personas para que se conduzcan por el camino correcto, el liderazgo las estimula, a través de la comprensión de sus emociones y expectativas. “El liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza” (Pautt, 2011, págs. 224-226).

3.4. Liderazgo y dirección para el éxito empresarial

El liderazgo efectivo de los directivos juega un rol crítico dentro de las instituciones educativas, ya que es el factor predominante del cumplimiento de los estándares educativos, que ayuda a influenciar los modelos y las reformas que se deben ejecutar a fin de promover una educación de calidad.

Este estudio tuvo como objetivo diseñar estrategias innovadoras de liderazgo efectivo que ayude a los directivos educativos a influir positivamente sobre las relaciones interpersonales de los docentes, con el fin de mejorar el clima laboral institucional (Parra, 2021, pág.39).

3.4.1. ¿Cómo ser un buen líder?

1. Crear y compartir una visión: Debemos ser creativos, crear una visión compartida y comunicarla eficazmente a nuestros compañeros de trabajo. Debemos alentar a nuestros trabajadores a salir de la casilla creada por las descripciones laborales y el enfoque minimalista hacia el mundo laboral para que nuestras empresas crezcan y prosperen en el mundo actual.

Es crucial contratar y cultivar personas que sean capaces de contribuir a que nuestra empresa avance al siguiente nivel. No podremos hacerlo solos ni nuestros trabajadores podrán ayudarnos a menos que primero identifiquemos nuestros objetivos y determinemos y comuniquemos una visión clara a nuestros asociados.

En cuanto creamos una visión compartida y la diseminamos por toda la empresa, el fortalecido comportamiento resultante nos catapulta al siguiente nivel. Las personas dejan de considerar que su papel está orientado a la tarea y, en su lugar, lo ven orientado a los resultados.

Ver claramente los resultados nos inspira a nosotros y a nuestros trabajadores a asumir riesgos y responsabilidades. El liderazgo empieza con el encuentro de su propio equilibrio dentro de la empresa. Los resultados claramente enfocados permiten a las personas administrarse mejor y manejar los recursos sin necesidad de ayuda de sus superiores.

2. Encontrar un equilibrio entre trabajadores y procedimientos: Cuando se pide a los altos ejecutivos que identifiquen las características de personalidad más significativas necesarias para dirigir, la mayoría responde: «la capacidad de trabajar en equipo». Los líderes reconocen la importancia de la producción, la distribución, la ingeniería, las ventas, la investigación y el desarrollo, y tienen métodos de dirección para organizar, dirigir y controlar las actividades de cada área.

Sin embargo, cuando llega el momento de tomar decisiones importantes, quienes las llevan a cabo son personas.

El mayor gasto operativo de cualquier presupuesto son los trabajadores. La planificación, ya sea funcional o estratégica, se elabora y se lleva a cabo en torno a las personas. El recurso más valioso que tiene una empresa son sus empleados. De hecho, la mayoría de ejecutivos pasan aproximadamente tres cuartas partes del día laboral tratando con personas. Ello significa que creamos el sistema de gestión con el que funciona nuestra empresa y continuamente hacemos demostraciones de liderazgo que permiten que estos sistemas alcancen sus objetivos.

3. Equilibrar la motivación y la responsabilidad: Sin motivación no se consigue nada pero, tan pronto intentamos que las personas se responsabilicen, pierden la motivación, ¿verdad? ¡No necesariamente! Existen herramientas para que las personas se responsabilicen de sus metas, objetivos y compromisos y permanezcan motivadas al mismo tiempo. Con este equilibrio tenemos más control sobre nuestros resultados y los de nuestro equipo.

4. Hacerse cargo de los conflictos y la negatividad: Independientemente de lo que hagamos, siempre habrá problemas con las personas negativas y la gestión de las funciones. Nuestros resultados y los de nuestro equipo dependen de cómo se manejan estas situaciones.

La imparcialidad, la coherencia y la fortaleza son necesarias en los lugares adecuados, en los momentos oportunos y del modo correcto. Sin estas cualidades puede disminuir la moralidad de todos, afectando así la productividad y la lealtad del cliente y del empleado, requisitos indispensables en el actual mundo laboral sumamente competitivo (Arthur, s.f, págs.5-9).

3.4.1.1. ¿Qué tipo de liderazgo es el más efectivo?

Después de haber estudiado los diferentes estilos de liderazgo, se cree y se considera que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado, pues este estilo permite considerar los aportes de los subordinados, promueve el desarrollo de los subordinados y el desarrollo de la empresa sin perder el control de la organización, lo cual es un estilo recomendado por otros estudiosos como el más efectivo. Por otro lado, el estilo laissez faire es el menos efectivo sin embargo solo puede funcionar con personal altamente calificado.

El estilo transaccional también es recomendado ya que aporta el desarrollo de la responsabilidad de los subordinados. Todos estos tipos de liderazgo, al diferenciarlos del laissez faire, evidencian características que pueden ser evaluados en función de los logros de intereses institucionales (Choque, Yohanna, Mejía Vázquez y Cruz, 2014, págs.71-72).

El liderazgo laissez faire, es la anulación del liderazgo, tal como se ejemplifica en el reactivo: “está ausente cuando se le necesita”, y “no toma ninguna acción, incluso cuando los problemas se tornan críticos” y estuvo fuertemente asociado con el descontento del subordinado, el conflicto y la ineficacia.

Pero, previamente, se incluyeron algunos puntos que evaluaron el más positivo otorgamiento de poder al personal, tal como se enuncia: “me permite decidir sobre aspectos que conozco mejor”. El otorgamiento de poder al personal por el líder implicaba darles autonomía a los seguidores pero haciéndolo con razón e interés en lo que se delegaba (Mendoza, Ortiz, Parker, 2007, pág.36).

El liderazgo transformacional se agrega a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no es substituido por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos del efecto de este argumento, apoyan los supuestos teóricos originales. Los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales (Mendoza, Ortiz, Parker, 2007, pág.35).

Conclusiones

Las conclusiones están basadas en los objetivos que sustentan este informe puesto que es un trabajo totalmente teórico.

Enfatizando en la dirección como etapa clave para la ejecución de las actividades administrativas y cumplimiento de objetivos, se concluye afirmando la gran relevancia que tiene dentro de las empresas, siendo trascendental, pone en marcha todos los alineamientos establecidos durante la planeación y organización, a través de ellas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, la dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y en la productividad, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

Se puede concluir que gracias a los diferentes tipos de liderazgo utilizados de manera efectiva, posibilita a un administrador conseguir una participación activa, voluntaria, motivada y dinámica de los trabajadores, donde desarrollan y potencian sus habilidades que los guían en armonía al alcance de los objetivos. Cabe recalcar que en este mundo tan cambiante y volátil el liderazgo se debe ir adaptando y evolucionando para otorgar respuestas a los nuevos obstáculos que surgen.

Con lo expuesto en el último capítulo, en el cual se expone acerca del liderazgo directivo, llamándolo de una forma más simple la presencia del liderazgo en el proceso de dirección, y como el liderazgo al quedar inmerso en este proceso, crea un liderazgo que se vuelve un factor del éxito empresarial; Entre los diferentes tipos de liderazgo, con características propias y basadas en los contextos el administrador puede adoptar un tipo o estilo de liderazgo que le facilite la dirección de la empresa y sus equipos que le permita la consecución de las metas organizacionales.

Por otro lado en el mundo moderno diferentes autores se han dado a la tarea de estudiar cual es el estilo de liderazgo con el cual se pueden obtener los mejores resultados, tomando en cuenta la evolución administrativa, basándose en la recopilación de información, el liderazgo transformacional es el que tiene más mención, por sus características y por lo que es la más nueva tendencia de liderazgo, porque este es más efectivo y viable.

Analizando la importancia del liderazgo y el proceso de dirección mediante un estudio teórico como elemento esencial para una adecuada administración. Permite que los directivos conozcan lo esencial que es aplicar el liderazgo porque impulsa a los empleados en sus actividades; evitando errores, disgustos y trabajo involuntario al guiarse solo por normas, que no permiten escuchar cambios y aportes, al contrario con un liderazgo el personal puede sugerir ideas a los procesos, presentar sus necesidades y sentirse involucrado con las asignaciones, la dirección exitosa debe ser humanista.

Bibliografía

- Camacacio, P. (2006). *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana* (tesis doctoral). Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Davis, K. y Newton, J. (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: mcgrawhill.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional* (2da edición). Mexico, D.F. mcgrawhill.
- David, T. (2020, 2 de julio). *La esencia del líder*. Canal CEO. Recuperado de <http://www.canalceo.com/>
- José, C. (2010, 25 de febrero). *El liderazgo, entrepreneur*. Recuperado de <http://www.entrepreneur.com/>
- Jonathan, G. (2005). *Liderazgo y riesgos funcionales*. *Liderazgo*. (5), p.16.
- Gardner, J. (1989). *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupoeditor Latinoamérica. S.R.L
- Adair, J. (1978). *El liderazgo basado en la acción*. Mexico: mcgrawhill.
- Lussier, R. y Achua, C.F. (2002). *Liderazgo*. Newyork: Thomson.
- Harold, K. & Henz, W. (2004). *Administración una perspectiva Global y Empresarial*. Mexico, D.F: mcgrawhill.
- Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México, D.F: mcgrawhill
- Arturo Andres, P (2012) El proceso de dirección integral de las organizaciones como un problema teórico, metodológico y práctico. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-projectique-2012-2-page-169.htm>
- Web y Empresas (Sep 10, 2021) *Proceso Administrativo: Sus 4 Etapas, Fases y Características*. Retrieved from <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>.
- Melinkoff, R (1987). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial contexto.
- Bateman., y Thomas, S., (2007). *Administración, una ventaja competitiva*, New york: McGraw Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (2006) *Introducción a la teoría general de administración*, 7a. Ed., México: Mc Graw Hill, 2006.
- Diez De Castro, y Emilio Pablo. (2006) *Administración y dirección*, México: Mc Graw Hill.
- Cerrageria, M. (2014). *Dirección, liderazgo y concepto del líder en la organización empresarial*. *Actualidad Empresa*. Recuperado de: <https://actualidadempresa.com/direccion-liderazgo-y-concepto-del-lider-en-la-organizacion-empresarial/>
- Villalona, N. (2014). *Dirección y Liderazgo*. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/>
- Marco C. (2016). *Liderazgo y gestión en la dirección empresarial*. *Excelence Management*. Recuperado de: <https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/02/01/liderazgo-y-gestion-en-la-direccion-empresarial/>
- Manzanilla, H. *Liderazgo Directivo*. *Liderazgohoy*. Recuperado de: <https://www.liderazgohoy.com/liderazgo-directivo/>
- Torres, P. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. (19). Pp. 213-228.
- García, F. (2005). *Liderazgo y dirección para el éxito empresarial*. *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-direccion-exito-empresarial/>
- Sopo, Salazar, Guzmán, Vera. (2016). *Liderazgo como competencia Emprendedora*. *Revista Espacios*. (38). P. 24
- Fernández, Cristina, Quintero, Nelson. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. *Revista Venezolana de Gerencia*. (22). Pp. 56-74.
- Hermosilla, Amutio, costa, Paz. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. *Journal of Work and Organizational Psychology*. (32). Pp. 135.143.

- Gutierrez, O. (s.f). *La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. Legionim. Recuperado de: <http://www.legionim.cl/historia/www/Articulos/Nueva%20tendencia%20lider.pdf>
- Pérez, G. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos, en el centro educativo escuela fiscal mixta*. N.28. (tesis de pregrado9. UTPL, Guayaquil.
- Héctor, f. (28 de octubre de 2014). *Liderazgo burocrático*. Estudios económicos. (1). P.6.
- Veléz, a. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad del Rosario.
- Garcia, M. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional*. México, D.F: Mcgraw Hill.
- Salazar, I. (2015). *Liderazgo burocrático*. Revista de investigación valor agregado. Recuperado de <http://www.revistaeconomica.com//>
- Dow, T.E. (1969). *The Theory of charisma*. *Sociological quartely*, 10(3), 306-319.
- Machan, D. (1989). *The charisma merchants*. Forbes. 143(2). 100-101.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. California: Jossey-Bay publishers.
- Koozes, J.M., & Posner, B.Z. (1989). *The leadership challenge*. California: Jossey.Bass.
- Spinad, W. (1991). *Charisma: A blighted concept and alternative formula*. Political science Querly, 106 (2), 295-311.
- Erika, V. (2015). *El liderazgo participativo y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito la merced* (Tesis doctoral). Universidad Tecnica Ambalo. Ecuador.
- Konontz, H, y Canice. (2004). *Administración: una perspectiva global*. Mexico: Mcgraw Hill.
- Aguera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Mexico: Dirección general de fomento.

- Martinez, M. (2004). *Orientación de mercado*. Consulta S.A de CV.
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza Editorial.
- Ayoub Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana*. Mexico: lulu enterprises, Inc.
- Raul, R. (2006). *Liderazgo empresarial* (tesis de grado). Universidad de Holguin. Cuba.
- Lupano, M., y Castro, A. (2003). *Estudios sobre liderazgo, teorías y evolución*. Econoinvestiga. Recuperado de <http://www.palermo.edu.com/>
- Coelho, F. (2019). *Significados económicos*. Conocimiento científico. Recuperado de <http://www.significados.com/>
- Robins, S.P., y Coutter, M. (2007). *Management*, London: Mcgraw Hill.
- Reig, C. (2004). *Design, fabrication and analysis of a spin*, New York: McGraw Hill.
- Samper, P. (2006). *Liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial*. Universidad de la Sabana.
- Alcaide, F. (2003). *Coaching directivo, desarrollando el liderazgo*, Barcelona, España: editorial Ariel.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*, D.F, Mexico: Pearson Educatio.
- Chibber, M. (1997). *El mahavakya de sai Baba sobre el liderazgo*. Libro para jóvenes, padres y maestros. Argentina: Ediciones Sai Ram.
- Tapscott, D., y Caston, A. (1995). *Cambio de paradigmas empresariales*. New York: McGraw, interamericana, S.A.
- Sengue. P. (2000). *La danza del cambio*. Colombia: Editorial norma, S.A.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. U. S. A. March-April. P. 78-90, Harvad Business Review.
- Zamora. A. (2005). *Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. Revista faces. Recuperado de <http://www.servicio.bc.edu.com/>

- Eduardo Bustos Farías. (2003). *Proceso administrativo*, sexta edición. España: Mcgraw Hill.
- Melinkoff, R (1987). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial contexto.
- Taylor, F y Fayol. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Oxford: MCgrwaw Hill.
- Robbins, Stephen y Moon. (2009). *Fundamentos de Administración*, Sexta Edición, México: Pearson Educación.
- Rodriguez Valwncia y Joaquín. (2007) *Administración moderna de personal, Séptima Edición*, Mexico: Cengage Learning Editores.
- Vargas Cuevas y Luis. (2010). *Principios de administración*, México: Digrafía, S.A.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: MCgraw Hill.
- Ganga. F. y Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. Recuperado de <http://link.gale.com/apps/doc.com/>
- Escandon, D. y Hurtado. A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Estudios gerenciales. 32 (139), p.137-145.
- Hanges, Aiken y Su. (2016). *Liderazgo intercultural: liderando alrededor del mundo*. Recuperado de <http://j.copsyc.com/>
- S. N. (2018). Bussiness school. Liderazgo directivo desde distintos enfoques. Recuperado de: <https://www.grupoioe.es/liderazgo-directivo/>
- Navarrete. (2013). Redalyc. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Parra y Silva. (2021). Dialnet. Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897546>
- Pacsi, Estrada, Perez y Cruz. (2014, agosto, 28). Liderazgo laissez faire. *Revista de Universidad Peruana Union*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Lic%20Rodolfo%20Ramirez/Downloads/849Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524.pdf>