

**IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN TODOS LOS NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN.**

**JORGE DAVID BALLESTEROS MARÍN**

**Proyecto integral de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Talento Humano**

**Orientador(a):  
Ana María Espinel Suárez  
Politóloga**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2021**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Nombre  
Firma del Director

---

Nombre  
Firma del Presidente Jurado

---

Nombre  
Firma del jurado

---

Nombre  
Firma del Jurado

Bogotá D.C. mayo de 2021

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Concejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo Financiero.

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización en Negocios internacionales e Integración económica

Dra. Ana María Espinel Suarez

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a la memoria de mi madre, quien me apoyo incansablemente en todos mis propósitos, y mi inspiró a culminar los estudios de manera satisfactoria.

A mi abuela Anita, quien representa la fortaleza y la perseverancia para seguir adelante. A mis tíos y tías, quienes me enseñaron a luchar por alcanzar todos los objetivos y metas que me propongo. A mi novia, por su apoyo y compañía incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi gratitud a todos los docentes que acompañaron mi proceso académico, por su paciencia y convicción en el desempeño de su labor, y por todos los valiosos conocimientos transmitidos.

A la Universidad América, por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años, y por brindarme las herramientas y material de consulta para la elaboración de este trabajo.

A mi familia por haberme inculcado valores, por sus consejos y apoyo incondicional, a mi novia, por acompañarme en todo mi proceso académico, y por haberme brindado su apoyo en los momentos difíciles. A mis amigos, por compartir horas de estudio y espacios de esparcimiento.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACION	15
OBJETIVOS	16
ANTECEDENTES DEL TRABAJO	17
1. MARCO TEÓRICO	18
1.1 Tipos de liderazgo	18
1.1.1 <i>Liderazgo organizacional</i>	18
1.1.2 <i>Liderazgo transformacional</i>	22
1.1.3 <i>Liderazgo transaccional</i>	26
2. PRACTICAS DE LIDERAZGO	29
2.1 Modelo de liderazgo	29
2.2 Modelo de liderazgo de rango completo (full range leadership model, frl)	32
2.3 Nuevos modelos de liderazgo	36
2.3.1 <i>Liderazgo en equipo</i>	36
2.3.2 <i>Liderazgo compartido</i>	37
2.3.2 <i>Liderazgo remoto</i>	38
2.4 Liderazgo basado en la inteligencia emocional	39
2.4.1 <i>Liderazgo orientativo</i>	40
2.4.2 <i>Liderazgo democrático</i>	40
2.4.3 <i>Liderazgo afiliativo</i>	40
2.4.4 <i>Liderazgo formativo</i>	41

2.5 Clima organizacional	42
2.5.1 Liderazgo eficaz	43
3.METODOLOGIA PARA LA FOMENTACION DEL LIDERAZGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	45
3.1 Plan de ejecución de la metodología	47
3.2 Factores necesarios para la fomentar el liderazgo dentro de la organización	50
3.2.1 Facilidad de comunicación	50
3.2.2 Disposición al aprendizaje	50
3.2.3 Desempeño en equipos de trabajo	50
3.2.4 Negociación y solución de conflictos	50
3.2.5 Orientación de logros	51
3.2.6 Visión de futuro	51
3.3 Desarrollo de cualidades para ejecución de los factores	51
3.4 Resultados esperados de la metodología	52
4. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFIA	57

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Línea de tiempo de antecedentes de buen liderazgo en las organizaciones	17
Figura 2. Pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia	30
Figura 3. Factores que fortalecen al liderazgo organizacional, transformacional y transaccional	31
Figura 4. Esquematización del modelo FRL	34
Figura 5. Componentes de un liderazgo eficaz	43
Figura 6. Esquema de ejecución para la metodología de fomentación de liderazgo	49

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores y cualidades que componen la metodología que fomente el buen liderazgo	46
Tabla 2. Aplicación de cada factor según la dimensión empresarial que se quiere mejorar.	53

## RESUMEN

El presente trabajo busca exponer la necesidad de generar un liderazgo, no solo en los niveles gerenciales y directivos de una organización, sino en todos los colaboradores que hacen parte de la misma; esto permite que los objetivos sean apropiados por todos los empleados, y mejora el ambiente laboral.

Para la realización del trabajo, se pretende elaborar una recopilación bibliográfica de los diferentes autores que resaltan la importancia de tener directivos y colaboradores con un buen liderazgo y, describir las metodologías actuales empleadas en diferentes empresas, que se preocupan generar un empoderamiento de la visión y objetivos de la empresa, en todos los departamentos que la conforman. Es importante también, identificar los tipos de liderazgo que se requieren en cada nivel de la organización.

Finalmente, se busca generar una consolidación de estrategias, orientadas a fomentar el empoderamiento de los colaboradores, para tener líderes integrales conformando la estructura de una organización. De esta forma, se pretende fortalecer el talento humano, para que tengan un mayor compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia, logrando así, que todos orienten sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y proyectos planificados.

**Palabras Clave:** Liderazgo, empoderamiento, pertenencia, objetivos empresariales, dirección empresarial, liderazgo efectivo y cultura organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las organizaciones, es clave para el excelente desempeño en los diferentes niveles de la organización; ya que esta influye en el ambiente laboral, en el desempeño de la empresa y en los diferentes sectores productivos. Por ende, es necesario fomentar esta aptitud en todos los niveles que conforman la compañía. Un equipo de trabajo organizado, coordinado y con total entendimiento de su rol, es capaz de tomar decisiones de forma oportuna y acertada, en situaciones de alta exigencia y presión.

Las organizaciones tienden a sufrir, ya que el proceso para la toma de decisiones suele ser largos y tediosos, este proceso pudo haberse evitado si una persona con un cargo menor hubiera tenido la iniciativa de liderazgo y tomar la decisión que sea más beneficiosa para la organización. Esto permitiría reducir los tiempos no productivos y disminuir las pérdidas en una organización, por falta de reacciones adecuadas y oportunas.

El liderazgo es en esencia una habilidad no solo de los directivos, sino también, de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, sino, como una característica común de todos los colaboradores, los cuales, deben tener iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presentan en su cargo, entender la importancia de tomar decisiones oportunamente, tener la capacidad de realizar mediciones y negociaciones, propender por su buen desempeño, y generar una buena comunicación con todos los niveles de la organización. Para lograr este tipo de conductas, es imprescindible una delegación efectiva de funciones y tareas a personas lo suficientemente capacitadas, con el objetivo de ejercer el liderazgo compartido y horizontal, que brinde las herramientas necesarias para lograr el éxito de la gestión.

Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y apropiados por todo el personal de la empresa u organización. El líder de

una organización, debe contar con la capacidad de lograr que los miembros de su equipo tengan metas propias que beneficien de manera directa las metas comunes de la organización, para ellos, es necesario que haya motivación en el personal, incentivo para trabajo en equipo, y un ambiente laboral agradable y satisfactorio para todo el personal de recursos humanos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el siglo XXI, el mayor activo que tiene una empresa es su fuerza laboral, siendo esto un eslabón importante en el funcionamiento de la empresa. Las empresas carecen de comunicación entre los líderes y sus colaboradores, limitando la transferencias de habilidades y conocimientos dentro de la organización, ocasionándoles el reto de inspirar y desarrollar habilidades en su fuerza laboral para cumplir los objetivos propuestos, aquí la importancia del liderazgo en la organización, si un líder en cualquier nivel de la organización consigue que su equipo de trabajo este comprometido con los objetivos de la empresa, se logra una ventaja competitiva que permite a la empresa desempeñarse mejor contra la competencia y generando una cultura organizacional.

Las empresas deben brindarles a todos sus colaboradores estratégicos las herramientas y los medios necesarios, para que se desarrolle un clima laboral que permita una comunicación fluida entre los líderes y los colaboradores de sus respectivos equipos de trabajo. Para ello, es importante que se implementen metodologías específicas para capacitar y facilitar el desarrollo integral de los colaboradores estratégicos de una organización.

## **JUSTIFICACION**

El liderazgo dentro de una organización, en cualquiera de sus niveles organizacionales es importante, ya que este permite que un líder influya en el estado anímico del personal que tenga a cargo. El liderazgo aplicado mediante una buena comunicación permite cumplir los objetivos propuestos, permite que un líder, sin importar en qué nivel organizacional de la empresa se encuentra, logre que su equipo de trabajo desempeñe su trabajo de una manera idónea y por lo tanto se logre una mayor eficiencia en la organización.

La presente monografía tiene como fin mostrar la importancia del liderazgo dentro de una organización y como esta influye en los colaboradores estratégicos, para generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, desde un manejo integral del talento humano dentro de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Desarrollar una metodología para el fomento del liderazgo en todos los niveles de la organización.

### **Objetivos específicos**

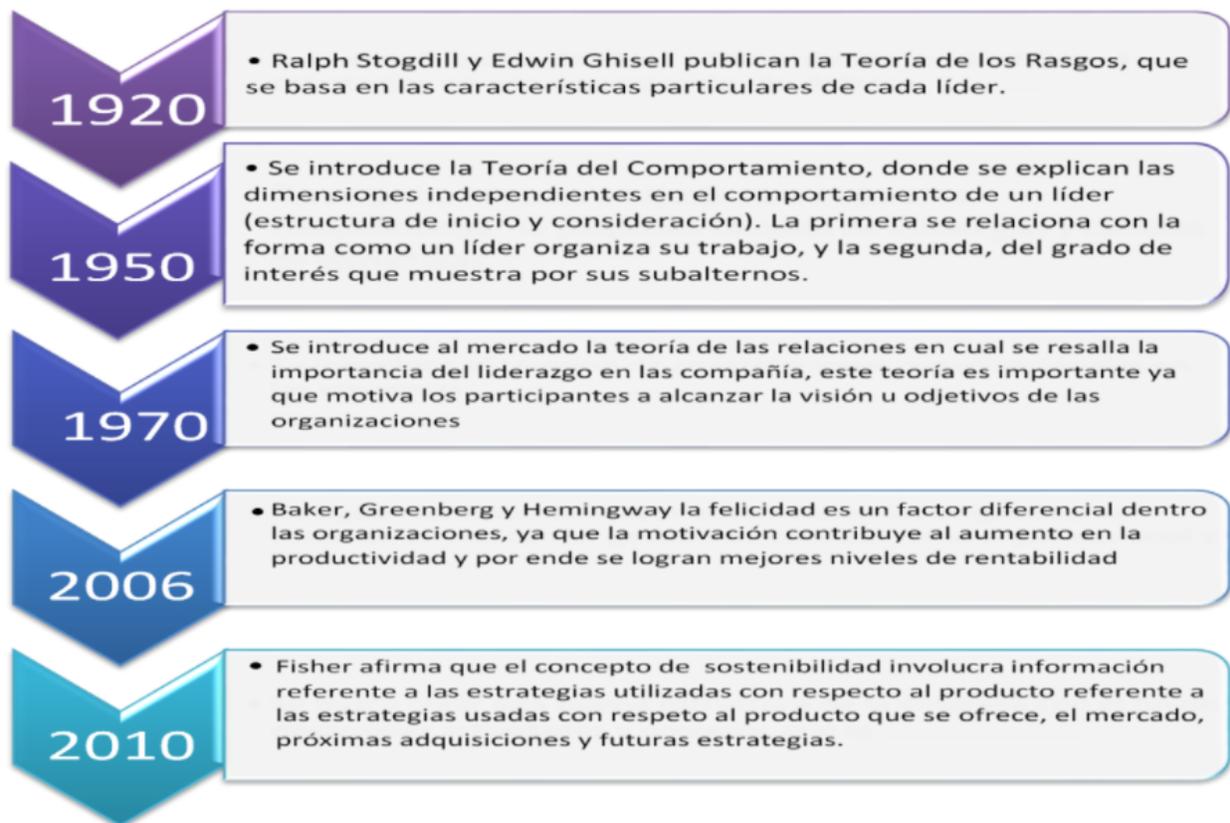
- Establecer un marco de referencia sobre liderazgo efectivo en la organización.
- Identificar, desde la bibliografía, las mejores prácticas de liderazgo en los diferentes niveles de una organización.
- Identificar los principales beneficios para la organización al aplicar una metodología que permita la aplicación de las mejores prácticas de liderazgo.

## ANTECEDENTES DEL TRABAJO

A través del tiempo el liderazgo ha sido influyente en las decisiones que han forjado a las naciones y a las empresas. Por lo tanto, en la figura 1, se muestra los antecedentes de la importancia de un liderazgo efectivo a través de la historia.

**Figura 1.**

*Línea de tiempo de antecedentes del BUEN LIDERAZGO en las organizaciones*



**Nota.** La figura 1 representa los antecedentes del buen liderazgo desde los primeros conceptos contemplados sobre las características de un líder hasta la importancia de fomentar el liderazgo para realizar la planificación estratégica de la organización.

## 1. MARCO TEÓRICO

Para empezar el siguiente documento, se tiene que pensar que es un líder y que es liderazgo, porque el liderazgo influye en el rendimiento laboral de su equipo de trabajo, ya que genera conciencia sobre los objetivos de la organización que hay que alcanzar, ocasionando que los empleados tomen comportamientos orientados hacia el logro de los objetivos establecidos. Según Hernández (2017) un líder es <<Una persona innovadora, original, que se centra en las personas, que inspira confianza, tiene perspectiva a largo plazo y hace las cosas que se deben hacer>> (p. 4), por ende, un líder mediante su trabajo lleva a cabo los objetivos de la organización, identificando los resultados que quiere lograr, y así determinar los comportamientos, acciones y tareas que se requieren llegar al resultado de forma responsable y honesta. A lo anterior afirma Vilorio et al., (2016) que <<El liderazgo funciona como una herramienta para impulsar las actividades y los procesos, y dirigir de manera oportuna la organización>> (p.34).

### 1.1 Tipos de liderazgo

#### 1.1.1 Liderazgo organizacional

En la actualidad, con el desarrollo y mayor inclusión de las nuevas generaciones en todos los ámbitos de la sociedad (político, económico, social, ambiental, etc.), los líderes ya no pueden ser “controladores”, deben ser “influenciadores”, generar admiración, respeto, confianza y espíritu colaborativo en todo su equipo de trabajo, permitiendo que todos sus colaboradores estratégicos aporten ideas.

Los líderes deben identificar exactamente el resultado que quieren lograr, y así determinar los comportamientos, acciones y tareas que se requieran para llegar al resultado de forma natural y fluida.

Según Romero (2014), <<El directivo ejercerá un liderazgo en la medida en que aprenda a dirigir experiencias directivas con acierto, y eso exigirá no sólo conocimientos teóricos, sino también conocimientos prácticos y actitudinales>> (p. 9), permitiendo al líder

escuchar y delegar tareas, impulsar el desarrollo de todo su equipo, fomentando un ambiente donde todos tengan la oportunidad de demostrar y aprovechar sus capacidades y habilidades.

Los líderes deben identificar exactamente el resultado que quieren lograr, y así, determinar los comportamientos, acciones y tareas que se requieren para llegar al resultado de forma natural y fluida.

El liderazgo organizacional se ejerce a través de la influencia de la alta dirección sobre la distribución efectiva y la utilización de los recursos para lograr la eficacia de las empresas. El liderazgo influido en la organización tiene que ser desarrollada como una ventaja estratégica para que los colaboradores estratégicos en cualquier nivel de la organización estén comprometidos con la labor que están realizando, como afirma Romero (2014), <<El desarrollo del liderazgo se obtendrá la ventaja de tener como activos a los empleados comprometidos con la visión de la empresa, ofrecer una cultura>> (p. 12).

El liderazgo organizacional es efectivo, ya que la persona que practique este tipo de liderazgo entiende el resultado a lograr y, por ende, delega tareas basado en las competencias de sus colaboradores que integran su equipo de trabajo, hace un uso efectivo de los recursos de la empresa y entiende que su liderazgo organizacional se convierte en una ventaja estratégica para la organización. El liderazgo efectivo ocasionado por un líder organizacional, está ligada a la cultura organizacional de la empresa, un liderazgo efectivo promueve la cultura organizacional a su equipo de trabajo, ya que esto representa los valores, la misión y la visión que forjaron la creación de la organización, siendo pilares fundamentales que ayudan en lograr los objetivos establecidos.

Los altos directivos al ofrecer una cultura organizacional, esta influye en las prácticas de liderazgo en todos los niveles de la organización, como en los líderes y en los colaboradores estratégicos, según Mendoza y Ortiz (2006) <<La cultura organizacional

es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establece una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido>> (p. 122). Por lo tanto, la cultura organizacional se vuelve en un factor influyente, ya que esta se convierte en un modo de vida permitiendo crear una relación estable, de apoyo y constructiva entre los líderes y los colaboradores estratégicos.

Al haber una cultura en la organización se producen valores dentro de la misma, según Bortoluzzi et al., (2017) explican la teoría de los escalafones superiores en la cual dicen que <<Un recurso potencialmente estratégico de la empresa son los líderes o el equipo de alta dirección puesto que están al frente de la organización y desempeñan un papel crucial en los resultados de la misma>> (p. 61). Por lo tanto, un líder representa los valores de la empresa basado en la cultura organizacional, donde los directivos y los líderes dan ejemplo a los colaboradores estratégicos. Bortoluzzi et al., (2017) explican que <<los valores y percepciones pueden influenciar en las interpretaciones de las situaciones que enfrentan y, a su vez afectan sus decisiones y las prácticas adoptadas por una organización>> (p. 61),<sup>5</sup> se puede afirmar que un buen liderazgo organizacional refleja los valores y las bases cognitivas de la organización dando como resultado un liderazgo efectivo en la organización.

El liderazgo que se fomenta en los diferentes niveles de la organización es importante para el desarrollo de un liderazgo organizacional, que sirva de base para crear la ventaja competitiva necesaria, ya que el liderazgo crea una relación fluida entre los líderes y sus colaboradores estratégicos, por lo tanto, debe considerarse como una capacidad interna de la empresa para la implementación de la estrategia organizacional.

Por lo tanto, el liderazgo ayudado de una cultura empresarial permitiendo el desarrollo de los valores dentro de la organización permiten la creación de una estrategia corporativa.

Como lo afirma Romero (2014) La cultura identifica el entorno de una organización. Por tal motivo la importancia de una visión competitiva, para estimular el desarrollo del liderazgo tanto para los directivos como subordinados, los cuales cambiarían las técnicas de implementación de sus actividades y se unirían a ejecutar una sola estrategia que beneficie el desarrollo económico y laboral dentro de la organización (p. 15).

A lo anterior se puede mencionar que un liderazgo organizacional efectivo facilita la implementación estrategia corporativa y la mejora del rendimiento en los diferentes niveles de la organización.

Por lo tanto, la influencia del liderazgo desde la alta dirección y pasando por todos los líderes en los diferentes niveles de la organización permiten un alto desempeño dentro de la organización, a través de sus características, comportamientos e indirectamente a través de las elecciones estratégicas que toman.

El liderazgo permite cultivar el ajuste estratégico entre las actividades de innovación organizacional y el mercado, para mejorar el desempeño de la empresa, en conclusión, el liderazgo organizacional debe considerarse como una capacidad interna de la empresa para la implementación de la estrategia que ocasione un liderazgo efectivo en la organización.

Según Calderón-Hernández et al., (2006) menciona que <<Los factores estratégicos que más impactan en la efectividad de las empresas son aquellas orientadas, al mejoramiento de procesos, la orientación al cliente, la calidad del producto y la productividad general del negocio>> (p .13-26). Por lo tanto, el liderazgo organizacional permite fomentar el ajuste estratégico de la empresa y esta orientación del liderazgo permite la innovación organizacional y en consecuencia la mejora del desempeño de la empresa en todos los niveles de la organización.

### **1.1.2 Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo, motiva e inspira a los colaboradores estratégicos para lograr resultados más allá de lo esperado. Visualizando inquietudes, preocupaciones y necesidades de los colaboradores, cambiando la percepción de cómo afrontar los retos a los colaboradores estratégicos que conforman su equipo de trabajo, enfocándose en el éxito del equipo y no el individual.

Según Estrada (2006), un líder transformacional debe tener <<Las habilidades innatas que favorecen el desarrollo del líder, sin embargo, a veces resulta más determinante la formación que va adquiriendo y la experiencia que se acumula>> (p. 297). Por ende, un líder transformacional tiene conocimiento de las cualidades y características de sí mismo y de los colaboradores estratégicos, por lo cual busca mejorar sus potencialidades de sí mismo y de sus colaboradores estratégicos. Este tipo se forja con autodisciplina para fomentar el liderazgo y transformar el pensamiento de los colaboradores en el momento que se encuentre desempeñando sus compromisos laborales. Un líder transformacional mediante el desarrollo de sus propias habilidades y la de los integrantes de su equipo de trabajo busca generar un liderazgo efectivo dentro de la organización.

Una persona que fomente el liderazgo transformador es el cual tiene la cualidad de ser líder, según Estrada (2006) es aquella persona <<Que comunica la manera de ser de una persona, como un hábito, virtud o capacidad, permitiendo su diferenciación de los demás>> (p. 297), a la afirmación anterior un líder transformador no es aquel que solo busca la eficiencia laboral, también busca que sus colaboradores estratégicos desarrollen hábitos y virtudes que permitan al desarrollo de las buenas prácticas empresariales. A ello Vilorio et al., (2016), consideran que el <<Líder transformacional es el sujeto con las habilidades necesarias para el progreso de los miembros del grupo, del que hace parte>> (p. 35). Cuando un líder logra que un individuo cambie su manera de pensar, logre desarrollar valores y virtudes que influyan en el rendimiento laboral y en la vida cotidiana estas implicaciones psicológicas influyen en el colaborador por el estilo de liderazgo al cual está siendo influido, provocando un liderazgo efectivo dentro

de la organización, esto lo afirma Vilorio et al., (2016) ya que <<En este sentido, el factor humano de una organización experimenta un conjunto de variables psicológicas y sociales que afectan la competitividad y productividad como consecuencia de las alteraciones que producen en los comportamientos y conductos de los empleados>> (p. 32).

Una organización que busque fomentar el liderazgo dentro de la organización, es decir evitar la figura jerarquizada en su estructura, sino generar líderes informales basados en un liderazgo transformacional, ya que esto permite que cada colaborador tenga una mentalidad de líder y basado en experiencia y conocimiento tengan la capacidad de liderar a sus compañeros de trabajo según la situación lo amerite, por lo tanto, se busca que el liderazgo informal dentro de una empresa se vuelva un liderazgo efectivo basándose en un liderazgo transformacional.

Unos autores consideran el liderazgo transformacional como un liderazgo informal, ya que este puede influir en una relación mutua entre dos personas, es decir este tipo de liderazgo y el desempeño que ocasione, necesariamente no tiene que ser basado en una posición jerárquica, como afirma Vilorio et al., (2016) que <<el liderazgo desempeñado por determinadas personas no mediante una posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares>> (p. 32), reconociendo un alto sentido social en las implicaciones del ejercicio de este tipo de liderazgo. Un liderazgo transformacional provocado desde la informalidad, es decir influenciado por alguien que no ostenta un cargo de líder o no tiene personal a su cargo ante los directivos de la empresa, se convierte en una variable que influye en la productividad y competitividad de la empresa. Como afirma Vilorio et al., (2016) donde <<Este tipo de liderazgo no reconocido por la organización se convierte en una fuente de soluciones o problemas dependiendo de la forma como lo gestionen los directivos>> (p.32).

El líder informal que surge desde el liderazgo transformacional, no depende de una posición, se consigue a través de la confianza, respeto y credibilidad que se le otorga a una persona dentro de un equipo de trabajo, volviéndose más efectivo que un liderazgo

formal. Según Vilorio et al., (2016) menciona que <<El liderazgo informal se origina, en relaciones interpersonales de los empleados al interior de las organizaciones, en las que cada sujeto tiene su estatus>> (p.35), siendo esta la principal diferencia entre el liderazgo formal e informal, ya que un líder formal dado por un liderazgo organizacional depende de su posición, mientras que el líder informal se logra a través de la confianza, respeto y credibilidad que se le otorga a la persona dentro de un grupo, siendo más activo que el liderazgo formal, como lo afirma Vilorio et al., (2006) <<El liderazgo formal es propio del tipo de organigrama de la empresa, mientras que el liderazgo informal es producto de las asociaciones espontáneas que se generan entre los empleados>> (p .35). Por lo tanto, se puede afirmar que un líder informal surge por dos razones, por las cualidades individuales dentro de su equipo de trabajo y por los reconocimientos que hacen sus compañeros por el cumplimiento de las obligaciones laborales asignadas. Como afirma Vilorio et al., (2016) que <<La estructura formal se convierte en una variable que influye en la consolidación de los liderazgos informales para la empresa>> (p.36), y por ende es susceptible de gestionarse de manera eficiente para encaminar los esfuerzos de los colectivos sociales hacia el cumplimiento de los objetivos y lograr un liderazgo efectivo de la organización.

Por ende, el liderazgo efectivo desde el punto de vista transformacional, genera procesos de cambio en el funcionamiento de la organización ya establecido y hacer que los empleados tomen comportamientos determinados que puedan incidir en el funcionamiento organizacional.

El líder informal con el tiempo se vuelve un referente para un conjunto de personas, donde su liderazgo influye en la manera de actuar en las personas que lo siguen, por lo tanto su liderazgo transformacional también puede afectar el rendimiento de la empresa de una manera equivocada, como afirma Vilorio et al., (2016) <<El liderazgo informal, como una dinámica propia de los grupos informales, al vincularla al factor humano de la organización, puede influir de manera positiva o negativa en la productividad y competitividad>> (p .31). Por lo tanto, el liderazgo informal no reconocido por la

organización, origina problemas dependiendo de la forma como lo gestionen los directivos.

Como afirma Vilorio et al., (2016) los grupos informales, y en especial el liderazgo informal, es una variable que influye en la organización y en sus niveles de productividad y competitividad a través de la modificación de los comportamientos y conductas organizacionales de los trabajadores (p. 32).

Los directivos como principales líderes de una organización deben gestionar el fenómeno provocado por los líderes informales y convertirlo en una herramienta para lograr ventajas competitivas en las organizaciones a través del mejoramiento de las variables funcionales de la empresa y el establecimiento de relaciones sociales más eficientes. Para garantizar que el líder informal basado en el liderazgo transformacional, sea una variable que influye en la productividad y competitividad de la empresa.

El liderazgo transformacional, aplicado desde los líderes formales o en los directivos tiene que forjar el componente humano desde el liderazgo, siendo un componente esencial para el éxito de la organización.

Según Vilorio et al., (2016) los nuevos paradigmas para gestionar la organización hacen énfasis en la generación de competencias en los empleados para el mejoramiento de su rendimiento en el trabajo. Entender a los empleados como personas que trascienden de un papel meramente mecánico hacia una fuerza de ventajas para la empresa” (p .34).

Se puede afirmar que las personas se constituyen como el recurso más importante para una organización y, por ende, merecen especial atención por parte de los directivos para mejorar sus capacidades en beneficio de los objetivos organizacionales.

En conclusión, un liderazgo transformacional debe enfocarse en la gestión humana, convirtiéndolo en un elemento de gran importancia a la medida que la empresa funciona a partir del comportamiento y las relaciones sociales de los colaboradores estratégicos. Una gestión humana pensada en el desarrollo personal de los colaboradores estratégicos permite lograr un liderazgo efectivo en la organización, ya que estas

gestiones, tienen sentido desde el punto de vista de las dinámicas organizacionales, afectando el desarrollo de las actividades e impactando en la competitividad, efectividad y estrategia corporativa de la empresa.

### **1.1.3 Liderazgo transaccional**

Este tipo de liderazgo está basado en las buenas relaciones entre un líder y sus colaboradores estratégicos, aplicando la retroalimentación positiva o negativa a su personal a cargo. Un líder transaccional tiene como fin cumplir los objetivos y metas que la empresa espera que el cumpla, por lo tanto, mediante su liderazgo busca influir que sus colaboradores logren las metas y objetivos que se deben cumplir.

El liderazgo transaccional se centra en velar que los colaboradores estratégicos cumplan la función para la cual fue contratado, y el líder debe velar que su equipo de trabajo esté cumpliendo las funciones que les fueron asignadas, para un líder transaccional el liderazgo efectivo es velar por el cumplimiento de objetivos basado en hacer cumplidos por los resultados positivos y hacer llamados de atención por los resultados negativos, aunque este tipo de liderazgo está basado en la jerarquía dispuesta en la empresa, dando a entender que es un liderazgo poco motivacional. Para Contreras y Barbosa (2013), << El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán el resultado deseado >> (p .159).

El liderazgo transaccional, se ha orientado a premiar los comportamientos ideales de los colaboradores.

Contreras y Barbosa (2013), premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder (p .159).

El liderazgo transaccional reconoce a los colaboradores estratégicos por cumplir las órdenes dadas.

Este tipo de liderazgo está enfocado, en la influencia que un líder impregna a sus colaboradores dentro de su equipo de trabajo, a través de una relación dada por la jerarquización de la organización. Este tipo de jerarquización provocan reconocimientos o malos entendidos entre el líder y algún integrante de su equipo de trabajo, como lo afirma Contreras y Barbosa (2013), <<El comportamiento dentro de una organización se fundamenta basado en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiados o castigados>> (p .159).

El líder transaccional como el líder organizacional entienden la importancia de la cultura organizacional ya que se centra en que un líder pueda influir a sus colaboradores basado en los valores de la empresa y así lograr un liderazgo efectivo en la organización. Según Contreras y Barbosa (2013), <<Los líderes transaccionales reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo>> (p .160).

Un líder transaccional reconoce la importancia de la cultura organizacional, estimulando las buenas prácticas empresariales y la innovación, promoviendo el compromiso con los colaboradores estratégicos que tengan a cargo el líder, si un líder transaccional logra un liderazgo efectivo de la organización, puede estar ocasionando un cambio continuo hacia un liderazgo de tipo transformacional, como lo afirma Rozo y Abaunza (2010) <<El liderazgo transaccional, a pesar de que se centra en el contrato del seguidor analizando si su desempeño se adecua a su contrato con el líder, mediante la aplicación de la cultura organizacional es factible que se presenten comportamientos de liderazgo transformacional paralelos al mismo que hacen que exista un buen balance entre las formas de liderazgo>> (p .62-72).

Estos tipos de liderazgos efectivos están sujetos al modelo funcional de la organización, por lo tanto, cada tipo de liderazgo se aplica según el funcionamiento establecido por la

empresa, es decir, el liderazgo efectivo dentro de la organización este sujeto según su funcionamiento y así el líder sabrá qué tipo de liderazgo aplicar.

Aunque un líder puede tener rasgos de los tres tipos de liderazgos mencionados organizacional, transformacional o transaccional, al ser una persona razonable y consciente encuentra que las diferentes problemáticas en las que se encuentra un líder con su personal, él tiene que aplicar cada tipo de liderazgo según la situación lo amerite.

## 2. PRACTICAS DE LIDERAZGO

Para Gil et al., (2011) los líderes necesitan afrontar nuevos retos, exige a los líderes adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, que a la vez sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales (p .39).

Por lo tanto, un líder tiene que ser capaz de ejercer un liderazgo global e integrado, capaz de entender las diferencias culturales.

Las mejores prácticas de liderazgos tienen como fin lograr un liderazgo efectivo, por lo tanto, se va explicar que es un modelo de liderazgo y cuáles son las cualidades necesarias que un líder debe forjar para lograr las mejores prácticas de liderazgo.

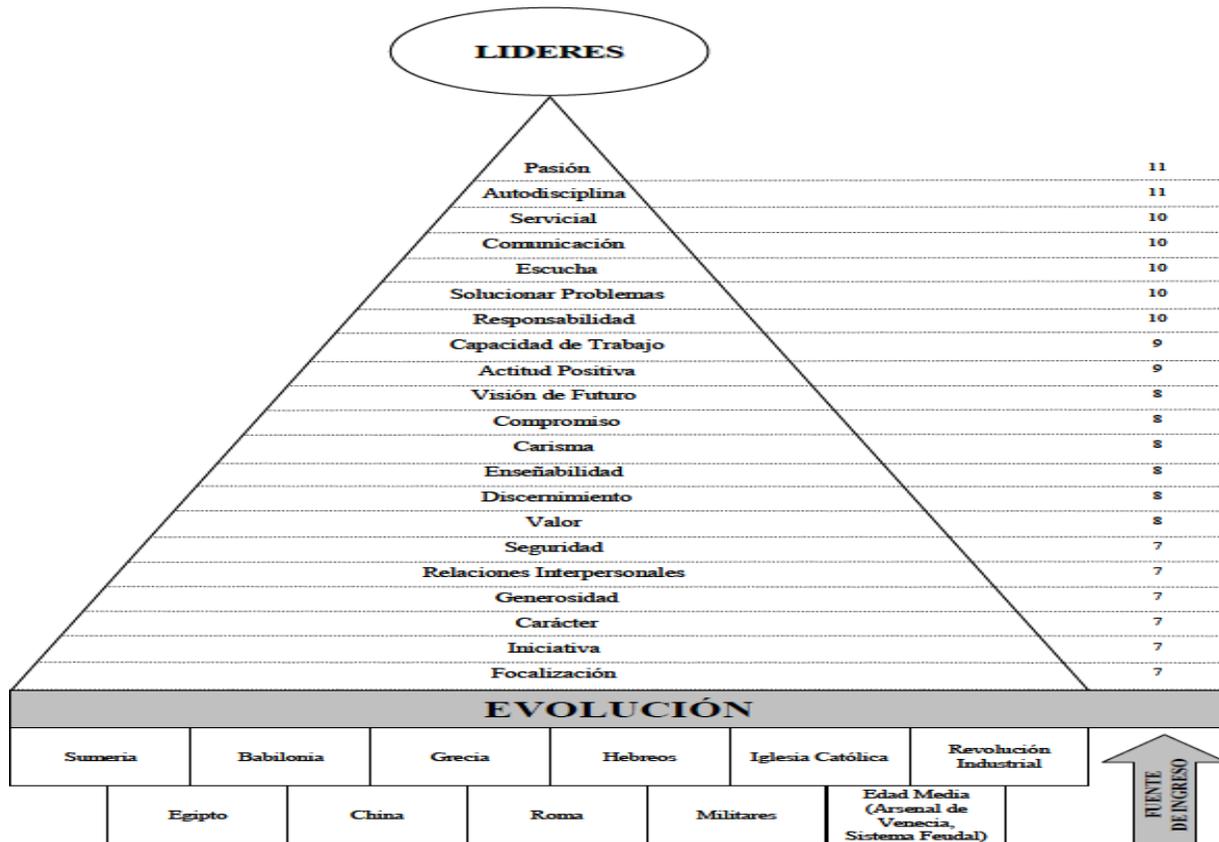
### 2.1 Modelo de liderazgo

Un líder, según el tipo de liderazgo que se aplique ya sea organizacional, transformacional o transaccional, como factor fundamental para practicar un modelo de liderazgo, se necesita unas cualidades fundamentales, Para Estrada (2007) menciona que los líderes a través de la historia de la humanidad han tenido unas cualidades características, ya que <<Al evaluar la evolución, se pueden definir las cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permite trascender>> (p .346). Se considera que estas cualidades son importantes para seguir las buenas prácticas de liderazgo en una organización con el fin de mejorar el entorno laboral de los colaboradores estratégicos y así lograr un liderazgo efectivo dentro de la organización.

En la siguiente figura 2 se muestra la pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia.

**Figura 2.**

*Pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia*



**Nota.** La figura 2, representa las cualidades que los líderes han desarrollado a través de la historia de la humanidad. Tomado de: Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348.

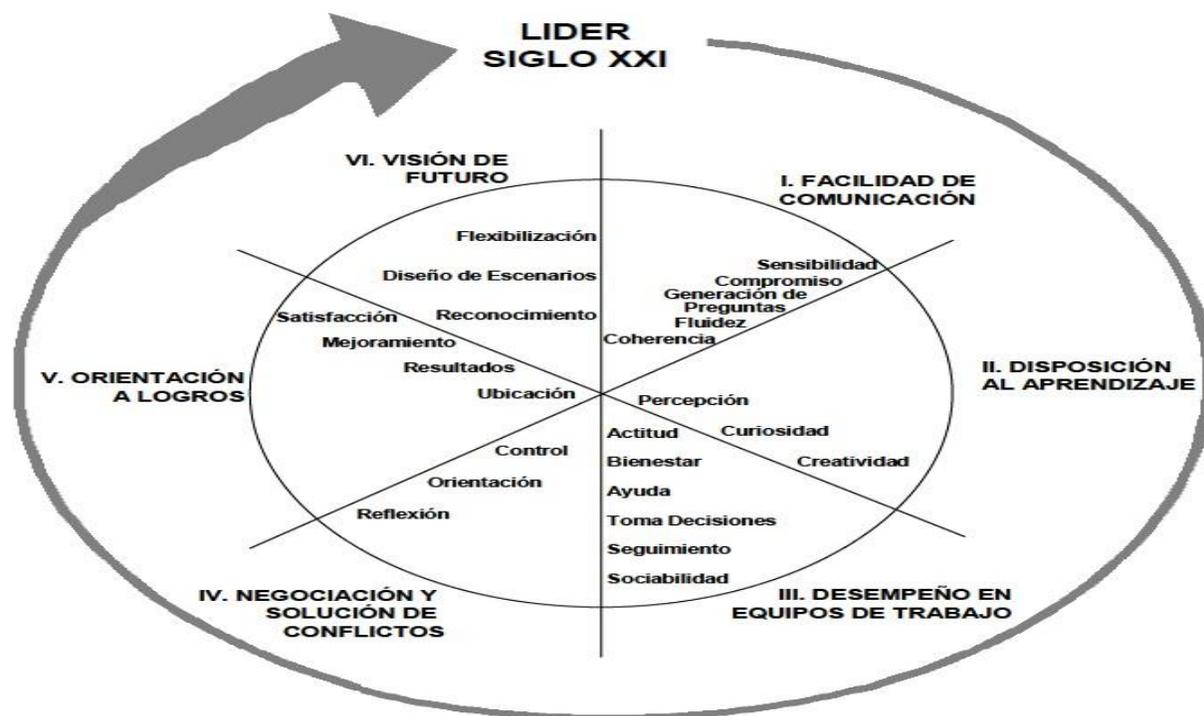
Estrada (2007), menciona que <<La historia permitió identificar cualidades comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad>> (p. 346). Las cualidades mostradas en la figura 2, deben ser tenidas en cuenta por los líderes organizacionales, transformacionales o transaccionales. Las mejores prácticas se basan en las cualidades del líder para interactuar con situaciones problemáticas, por ende, las cualidades ayudan a dirigir con eficiencia una organización.

Las buenas prácticas de liderazgos, se soporta del diseño de un modelo de liderazgo, para Estrada (2006) <<Se diseña un modelo de liderazgo para fortalecer esa dimensión en los dirigentes organizacionales, ya que son ellos los encargados de impactar en el

liderazgo de la organización>> (p .299). En la siguiente figura 3 se muestra los factores que todo líder debe aplicar en su integralidad como ser humano.

**Figura 3.**

*Factores que fortalecen al liderazgo organizacional, transformacional y transaccional*



**Nota.** En la figura 3, se representa los factores que debe fortalecer un líder mediante el desarrollo de unas cualidades específicas. Tomado de: Mejía, S. E. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 295-300.

Un modelo de liderazgo recoge elementos fundamentales para que el líder mejore sus cualidades y la de su equipo de trabajo, las cualidades de la plantilla de una organización es un elemento fundamental para aplicar un modelo de liderazgo dentro de la organización y por ende lograr una buena práctica de liderazgo basado en las decisiones que se tomen, como lo afirma Estrada (2006), <<La aplicación del modelo de liderazgo le permite al dirigente organizacional abarcar funciones interpersonales, informativas y decisiones que facilitan manejar organizaciones flexibles dinámicas y cambiantes con la energía y disposición que se requiere>> (p .300).

## **2.2 Modelo de liderazgo de rango completo (full range leadership model, fri)**

El liderazgo de rango completo lo desarrolla Bernard Bass, doctor en psicología y docente investigador de la Binghamton University, Bass explica que buena práctica de liderazgo se basa en que un líder establece un liderazgo según las situaciones de entornos específicos lo demanden, por lo tanto, mencionan que se debe llevar un estilo de liderazgo transaccional con el transformacional. Este modelo busca con el buen liderazgo hacerle entender a los colaboradores estratégicos mediante un liderazgo transformacional que los colaboradores dentro de la organización tengan el potencial de convertirse en líderes autodirigidos y actualizados. Con el liderazgo transaccional se busca que los colaboradores estén comprometidos con la misión de la organización, enfocándose en los intereses colectivos y entiendan que tienen que desarrollar una labor bien realizada para la cual fueron contratados.

Este modelo se considera una de las mejores prácticas de liderazgo, ya que explica que un líder debe tomar decisiones basado en las características de un liderazgo transformacional y transaccional.

Para Mendoza y Ortiz (2016), el modelo de liderazgo de rango completo, el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un modelo de liderazgo que este orientado hacia el logro de objetivos compartidos y buscando mejorar la eficacia y efectividad de la organización (p .119).

Este modelo de liderazgo está conformado en ocho dimensiones de liderazgo, que conforman la base del modelo FRL según Mendoza y Ortiz.

- Laissez – Faire o dejar hacer: Mendoza y Ortiz (2016) es un líder que evita la toma de decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece, siendo indiferente si se hace o no se hace (p .120-121).
- Administración pasiva por excepción: Mendoza y Ortiz (2016) es el tipo de líder que interviene cuando las circunstancias son excepcionales, es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención (p .121).

- Administración activa por excepción: Mendoza y Ortiz (2016) es el líder que pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas (p .121).
- Reconocimiento contingente: Mendoza y Ortiz (2016) es el líder que establece objetivos claros y recompensas variadas, busca que se haga las cosas como se esperar (p .121).
- Consideración individual: Mendoza y Ortiz (2016) es el líder que incluye el cuidado, la empatía, el proveer retos y oportunidades a otros, buscando que el colaborador estratégico se desarrolle profesionalmente y haga carrera dentro de la organización (p .121).
- Estimulo intelectual: Mendoza y Ortiz (2016) es el líder que empodera a los colaboradores para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades (p .121).
- Motivación e inspiración: Mendoza y Ortiz (2016) es el líder que tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar su máximo desempeño, ya que este líder es bueno para lograr un máximo esfuerzo y convencer a los colaboradores de sus habilidades (p .121).
- Influencia idealizada: Mendoza y Ortiz (2016) es el líder carismático y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad (p .121).

En la siguiente figura 4, se muestra el modelo FRL esquematizado por Mendoza y Ortiz.

**Figura 4.**

*Esquematización del modelo FRL*

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CARISMA ATRIBUTOS</li> <li>2. CARISMA CONDUCTA</li> <li>3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL</li> <li>4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</li> <li>5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</li> <li>6. TOLERANCIA SICOLÓGICA</li> </ol>
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. PREMIO CONTINGENTE</li> <li>8. ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA</li> <li>9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA</li> </ol>
NO LIDERAZGO	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. LAISSEZ -FAIRE</li> </ol>
VARIABLES DE RESULTADO	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. SATISFACCIÓN</li> <li>12. ESFUERZO EXTRA</li> <li>13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD</li> </ol>

**Nota.** La figura 4, representa una esquematización del modelo FRL, en el cual se representa los diferentes tipos de liderazgos aplicados en el modelo mencionado. Tomado de: Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.

El modelo de esquema mostrado en la figura 4 muestra las cualidades que un líder desempeña basado en el tipo de liderazgo desempeñado, esta buena práctica de liderazgo muestra los resultados que se esperan de un modelo de liderazgo, tales como la satisfacción, esfuerzo extra, eficacia y efectividad; lógicamente evitando un liderazgo de Laissez - Faire.

A su vez el esquema mostrado en la figura 4, para Mendoza y Ortiz (2016) es la base para el diseño del instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactor Leadership Question)

<<el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes de líder>> (p .122).

Esta buena práctica de liderazgo busca que un líder realice una retroalimentación de sí mismo sobre sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Este modelo busca que el diagnóstico involucre la percepción del líder con todos los actores que interactúan con el dentro de la organización.

Para Mendoza y Ortiz (2016), el instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los de trabajo al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización (p .122).

El modelo FRL promueve las buenas prácticas de liderazgo mediante el logro de la eficacia organizacional a través de cuatro aspectos listados a continuación.

- El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles de administrativos.
- La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
- El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Para el Mendoza y Ortiz (2016), el modelo FRL donde se combinan el liderazgo transaccional relacionado con el cómo funcionan las cosas, como el liderazgo transformacional que regula lo que es importante y estimula el logro de una conciencia colectiva (p .133).

Estas combinaciones de liderazgo llevan a practicar el método de liderazgo de rango completo logrando un liderazgo efectivo mediante las buenas prácticas de liderazgo que manifiesta este modelo.

## **2.3 Nuevos modelos de liderazgo**

Para Gil et al., (2011), <<los nuevos modelos de liderazgo ponen el acento en valores ideológicos y morales, contenidos simbólicos, mensajes visionarios e inspiradores, autoconciencia, así como sentimiento y emociones>> (p .39), por lo tanto, estos nuevos modelos, considerados como mejores prácticas de liderazgo, mencionan que un líder debe motivar a los seguidores para que actúen más allá de sus propias expectativas de trabajo para lograr un alto rendimiento de cada colaborador estratégico que el líder tenga a cargo dentro de su equipo de trabajo.

Para Gil et al, en los últimos años han existido tres formas de liderazgo que han tenido importancia en el mundo globalizado actual.

- Liderazgo en equipo.
- Liderazgo compartido.
- Liderazgo Remoto.

### **2.3.1 Liderazgo en equipo**

Esta práctica de liderazgo se entiende como aquellas habilidades y conductas que aporta un líder dentro de un equipo de trabajo, entre ellas que tenga carisma, integridad y proactividad. Lo que busca este tipo de liderazgo es que un equipo de trabajo llegue al aprendizaje grupal, facilitando la adaptación y rendimiento del equipo, mediante la interferencia del líder en el desarrollo de los colaboradores estratégico. Gil et al., (2011) afirma que <<La importancia de liderazgo funcional en los equipos, poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos>>

(p .41).

Para Gil et al., (2011), señala que el liderazgo en equipo, puede influir en el aprendizaje y desarrollo del equipo proveyendo distintas funciones en diferentes momentos o etapas

del trabajo, realizando al principio, funciones motivadoras, en la mitad de funciones consultivas y al final funciones educativas (p .44).

A lo anterior con el fin de buscar las mejores prácticas empresariales con un buen liderazgo en equipo.

Para Gil et al., (2011), <<Las competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales siendo estos cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación>> (p .41). Por lo tanto, el rol fundamental del líder es establecer la dirección y gestionar las operaciones de un equipo de trabajo basado en las competencias cognitivas, motivacionales, afectivas y de coordinación, con el fin de incentivar el trabajo en equipo entre los colaboradores de su equipo de trabajo.

Este tipo de liderazgo se basa en un líder organizacional, el que busca determinar los comportamientos y acciones que se requieren para cumplir los objetivos de la empresa, ya que esta buena práctica de liderazgo busca que mediante el trabajo en equipo y la designación de responsabilidades por parte del líder se logre cumplir la estratégica corporativa de la empresa.

### **2.3.2 Liderazgo compartido**

Este tipo de liderazgo busca que dentro de un equipo de trabajo no exista la jerarquización entre el líder y sus colaboradores, esta práctica de liderazgo busca que las actividades de liderazgo se desarrollen de forma simultánea o secuencial con los integrantes del equipo de trabajo.

Para Gil et al., (2011) <<el Liderazgo compartido se define como el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos>> (p .42). Se puede entender esta práctica como una red de comunicación mutua, basada en los conocimientos y experiencia que incide en las actividades y resultados tanto individuales como grupales, reforzando las relaciones entre los miembros del equipo. Para Gil et al., (2011), <<La

efectividad del liderazgo se convierte más en un producto de esas conexiones o relaciones entre las partes que en resultado de un parte del sistema>> (p .43). El liderazgo efectivo se logra mediante la práctica de fomentar la comunicación entre todas las partes involucradas de la organización.

Esta práctica de liderazgo busca aprovechar y optimizar los conocimientos y experiencias entre los miembros de un equipo de trabajo, de tal manera que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido para la organización. Para Gil et al., (2011), afirman que el <<Liderazgo compartido mejora procesos grupales como la colaboración, coordinación y cooperación>> (p .43).

Este tipo de liderazgo se basa en un líder transformacional, ya que este no se rige por la jerarquización dentro de la empresa. Esta buena práctica de liderazgo se logra a través de la confianza, respeto, credibilidad y mediante la transferencia conocimientos y experiencias entre los compañeros de un equipo de trabajo.

### **2.3.2 Liderazgo remoto**

Este tipo de liderazgo para un líder implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos de funcionamiento. Para Gil et al., (2011) el <<Liderazgo remoto, también denominado a distancia o e-leadership, es aquel liderazgo que tiene lugar en equipos virtuales>> (p .44), este tipo de liderazgo se considera por para Gil et al., (2011) <<Como un continuo aprendizaje que puede adoptar diferentes niveles según la distribución geográfica, las herramientas de comunicación y la inmediatez de la comunicación>> (p .44).

El liderazgo remoto se basa en una mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de transmisión de información, las diferentes investigaciones dan diferentes perspectivas sobre este tipo de liderazgo para Gil et al., (2011) <<Han observado que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad para afrontar situaciones complejas >> (p .44).

Sin embargo, Gil et al., (2011), menciona que el liderazgo virtual o remoto tiene importantes peculiaridades a tener en cuenta como la ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por escaso contacto directo con el equipo (p .44).

Por lo tanto, para esta buena práctica de liderazgo tiene mucha importancia del liderazgo, ya que un líder debe de ser transformacional para lograr una inspiración motivadora y poder incrementar la confianza en equipos con altos niveles de virtualidad y a la vez tiene que ser un líder transaccional dándole importancia a los objetivos y metas de la empresa, enfocándose en la retroalimentación positiva o negativa de las tareas que realizan desde la virtualidad los colaboradores estratégicos. Para lograr un liderazgo efectivo con esta buena práctica de liderazgo en la sociedad actual, un líder debe usar las herramientas de un liderazgo transformacional y transaccional.

#### **2.4 Liderazgo basado en la inteligencia emocional**

Estudios mencionan que existen varias prácticas de liderazgo distintos los cuales surgen de diferentes componentes de la inteligencia emocional, tiene un impacto directo en el clima de trabajo dentro de una empresa, división o equipo y a su vez en su desempeño en la eficiencia. Para el Goleman (2005), <<los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, utilizan la mayoría de ellos de una forma fluida y en medidas diferentes, dependiendo de la situación que esté sucediendo>> (p. 27).

En el entorno actual de negocios, los factores externos e internos del negocio están continuamente cambiando y un líder debe responder de igual forma a estos cambios. Las buenas prácticas de liderazgos enfatizan que un líder debe usar diferentes estilos de liderazgo, en el momento adecuado, para influir en sus colaboradores estratégicos y lograr los objetivos propuestos por la empresa. Goleman (2005) menciona que <<mientras más estilos exhiba un líder mejor, aquellos líderes que han logrado dominar

cuatro estilos los cuales son orientativo, democrático, afiliativo y el formativo, se tiene el mejor clima y desempeño>> (p. 35). Por lo tanto, un buen líder debe poseer diferentes estilos de liderazgos, y así desempeñar las mejores prácticas de liderazgo, para las adversidades que se enfrente su equipo de trabajo, división o empresa.

#### **2.4.1 Liderazgo orientativo**

Esta práctica de liderazgo se orienta hacia el compromiso, hacia el cumplimiento de las metas y busca alinear su equipo de trabajo hacia la estrategia de la organización. Para Goleman (2005) <<El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles como su trabajo calza dentro la visión mayor de la organización>> (p. 31). Al motivar a las personas, hacia un liderazgo orientativo les da a los colaboradores estratégicos la libertad para innovar, experimenta y asumir riesgos.

#### **2.4.2 Liderazgo democrático**

Esta práctica de liderazgo tiene como fin, construir confianza, respeto y compromiso, al permitir a los colaboradores estratégicos que tengan el derecho de opinar en las decisiones que influyen en sus metas y el cómo realizan su trabajo, la práctica de liderazgo democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad.

Para Goleman (2005) el liderazgo democrático es ideal cuando el líder no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla (p. 33).

#### **2.4.3 Liderazgo afiliativo**

Esta práctica de liderazgo busca crear armonía entre los empleados y mantenerla entre ellos, gestiona la construcción de comunicación positiva, esta práctica de liderazgo busca la flexibilidad dentro de un equipo de trabajo, ya que, si dentro de un equipo de trabajo se tiene confianza, permite la innovación y la toma de riesgos sean habituales, para el Goleman (2005) el líder afiliativo <<Ofrece un amplio feedback positivo. Este feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo>> (p. 31). Es considerado una buena práctica de liderazgo ya que permite hacer una retroalimentación a sus

colaboradores y hacerles entender en que tiene que mejorar de una manera acertada y también felicita las buenas decisiones y esfuerzos diarios de sus colaboradores.

Para Goleman (2005) “El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un enfoque adecuado para todo tipo de situaciones, pero los líderes deberían emplearlo particularmente cuando intentan construir armonía en el equipo, aumenta la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza quebrantada” (p. 31).

#### **2.4.4 Liderazgo formativo**

Esta práctica de liderazgo busca delegar, dando a los empleados asignaciones desafiantes, a pesar de que su colaborador no pueda cumplir la tarea asignada, la práctica de este estilo de liderazgo busca que sus colaboradores cometan errores al corto plazo, si ello favorece al aprendizaje al largo plazo de su colaborador. Para Goleman (2005) <<Los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales>> (p. 34).

Se considera una buena práctica de liderazgo, ya que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo, para Goleman (2005) este estilo de liderazgo mejora los resultados ya que <<Exige un dialogo constante, y ese dialogo tiene una forma de empujar hacia arriba a todos los impulsores del clima de trabajo>> (p. 34).

Los tres tipos de liderazgos basados en la inteligencia emocional, están ligados estrechamente a los tipos de liderazgos transformacional, organizacional y transaccional. El liderazgo transformacional esta liga al orientativo y formativo, el transaccional al democrático y el afiliativo al organizacional.

Por lo tanto, este modelo de liderazgo basado en la inteligencia emocional, busca que un líder debe tener las cualidades de los tres liderazgos, lo cual le permite un liderazgo efectivo para dirigir a su equipo de trabajo de una manera correcta y tener la capacidad

de enfrentar las adversidades que se le presenten y dar una solución efectiva que este acorde a los valores corporativos de la empresa.

Las prácticas de liderazgos mencionados anteriormente cumplen la función de generar un clima organizacional idóneo para que los líderes y los colaboradores estratégicos que alcancen una convivencia idónea, logrando una buena comunicación y respeto, con el fin de lograr que los procesos de formación, la estrategia corporativa y los cumplimientos de los objetivos se realicen de una manera amena entre los involucrados y no de una manera controladora y jerarquizada. Por lo tanto, se explicará la importancia de las buenas prácticas de liderazgo y su incidencia con el clima organización y con el liderazgo efectivo dentro de la organización.

## **2.5 Clima organizacional**

Las anteriores buenas prácticas de liderazgo tienen como fin, que dentro de una organización exista un buen clima organizacional, para Alves (2000), <<El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización>> (p .124). Es decir, el clima organizacional constituye que los trabajadores se sientan implicados con los objetivos corporativos de la organización.

Para Alves (2000), algunos de los factores necesarios para un clima organizacional favorable son <<Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmosfera amigable, aceptación y animo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción>> (p .124).

Los factores identificados por Alves, se constituye como una realidad objetiva del desarrollo organizacional, lográndose mediante las buenas prácticas de liderazgo, refiriéndose a la estructura organizativa, las políticas y las relaciones interpersonales dentro de un grupo de trabajo, un líder debe tener claro estos factores para poder desarrollar su liderazgo y así promover un buen clima organizacional.

Para Alves un buen clima organizacional se logra mediante un liderazgo eficaz, aplicando las buenas prácticas de liderazgo según los lineamientos de los tipos de liderazgo.

### 2.5.1 Liderazgo eficaz

Para Alves (2000) el liderazgo eficaz siendo el mismo liderazgo efectivo, lo considera <<Un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados>> (p .125). A lo anterior el liderazgo eficaz, crea y desarrolla un clima en el cual, un integrante de un equipo de trabajo o división puede expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos, para Alves se deben tener en cuenta cuatro componentes que son mostrados en la figura 5.

**Figura 5.**

*Componentes de un liderazgo eficaz*



**Nota.** La figura 5, representa los componentes necesarios que un líder debe manejar, para desarrollar un liderazgo eficaz dentro de su equipo de trabajo. Tomado de: Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.

Para Alves (2000) el objetivo del liderazgo eficaz es de <<Crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido a la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización>> (p .133).

El liderazgo efectivo, basado en que un líder tiene que enfocarse en promover un clima organizacional mediante un liderazgo eficaz aplicando los cuatro componentes mostrados en la figura 5, estos componentes permiten aplicar las buenas prácticas de liderazgo, buscando promover un buen clima organizacional mediante los valores corporativos y el liderazgo, buscando identificar los resultados que se quieren alcanzar, mediante la asignación de responsabilidades según el comportamiento y acciones de los colaboradores estratégicos.

En el siguiente capítulo se mostrará una metodología basada en lo mostrado en estos dos primeros capítulos del presente documento. La metodología presentada estará basada en fomentar el desarrollo de líderes dentro de una organización sin importar el cargo que ocupe, basándose en un liderazgo transformacional, enfocándose en el desarrollo profesional y humano de los colaboradores estratégicos.

### **3. METODOLOGIA PARA LA FOMENTACION DEL LIDERAZGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

El viejo modelo en el cual un líder está en la cima, con muchos colaboradores estratégicos a cargo está cambiando, por lo tanto, el desarrollo del liderazgo tiene que ser una actividad central para cualquier organización, en el mundo actual se deben desarrollar líderes en cualquier nivel de la organización, es decir forjar el liderazgo en los colaboradores para que competentemente compartan la visión, responsabilidades y visión de los líderes corporativos. En el siglo XXI, un líder debe fomentar los valores y cultura de la organización, enfocado en cumplir la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa.

La metodología del presente documento esta formulada con el fin de fomentar el liderazgo mediante la aplicación de los factores y cualidades mostradas en la figura 3, lo cual busca que cualquier colaborador estratégico que esté trabajando dentro de la organización logre forjar un liderazgo transformacional dentro de los equipos de trabajo que componen la organización, sin importar la jerarquización de la misma. En la tabla 1 se muestra las cualidades a desarrollar según los factores mostrados en la imagen 3.

**Tabla 1.***Factores y cualidades que componen la metodología que fomente el liderazgo*

Factores	1.Facilidad de Comunicación	2.Disposición al Aprendizaje	3.Desempeño en Equipos de trabajo	4.Negociación y Solución de Conflictos	5.Orientación a Logros	6.Visión de Futuro
Cualidades	Sensibilidad	Percepción	Actitud	Control	Ubicación	Reconocimiento
	Compromiso	Curiosidad	Bienestar	Orientación	Resultados	Diseño de Escenarios
	Generación de Preguntas	Creatividad	Ayuda	Reflexión	Mejoramiento	Flexibilización
	Fluidez		Toma De Decisiones		Satisfacción	
	Coherencia		Seguimiento			
			Sociabilidad			

**Nota.** Esta tabla muestra los factores vitales para fomentar el liderazgo en los futuros líderes mediante el desarrollo de las cualidades mostradas, con el propósito de que los colaboradores estratégicos de la empresa practiquen y desarrollen su liderazgo en función de la labor que desempeñan.

La metodología busca que los colaboradores estratégicos desarrollen y fomenten el liderazgo, esta metodología lo puede lograr, ya que busca enfocar a la plantilla laboral en desarrollar las cualidades mostradas en la tabla 1; enseñarles que se contrataron no solo para enfocarse en una labor específica, sino que vean con un mayor enfoque la labor que desarrollan y como esta afecta en los diferentes sectores productivos de la empresa y así mismo el colaborador estratégico con su opinión y experiencia adquirida; puede dar aportes de manera respetuosa donde la vea necesaria, de la misma manera pasaría si su labor desempeñada fuera cuestionada por otro colaborador estratégico. Lo que busca la metodología es desarrollar que los colaboradores estratégicos estén comprometidos en cumplir los objetivos empresariales, siguiendo los valores corporativos de la empresa, mediante la aplicación del feedback de manera autónoma y a los demás compañeros de trabajo.

La formación de líderes tiene que estar enfocada en una óptima capacidad de ejecución, interconectando los factores mostrados en la tabla 1 y figura 3 del presente documento.

Esta ejecución la tiene que llevar a cabo los líderes corporativos sujeto a la estrategia corporativa de la empresa, fomentando la aplicación de las cualidades de cada factor mostrado en la tabla 1 y figura 3, con el propósito de fomentar el liderazgo dentro de los sectores productivos de la organización.

### **3.1 Plan de ejecución de la metodología**

La ejecución de la metodología está sujeta a la implementación estratégica de la empresa, enfocando la ejecución en los factores y cualidades ya mostradas. La metodología para la fomentación de liderazgo debe estar soportada en el modelo integral para la implementación de la estrategia corporativa de la organización; permitiendo una mejor coordinación de los colaboradores de la empresa en cualquier nivel de la organización, así mismo desarrollan las cualidades necesarias para la formación de líderes y permite el desarrollo de las habilidades necesarias para la implementación de la estrategia.

Para que la ejecución de la metodología se lleve de manera correcta, los altos corporativos tienen que estar totalmente comprometidos con la metodología ya que ellos son responsables de la primera parte de la ejecución de la metodología, como menciona David (2013) <<La implementación de estrategias afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos>> (p .212). Por lo tanto, la implementación de la metodología se soporta de la estrategia corporativa ya que esta afecta en todos los sectores productivos de la empresa.

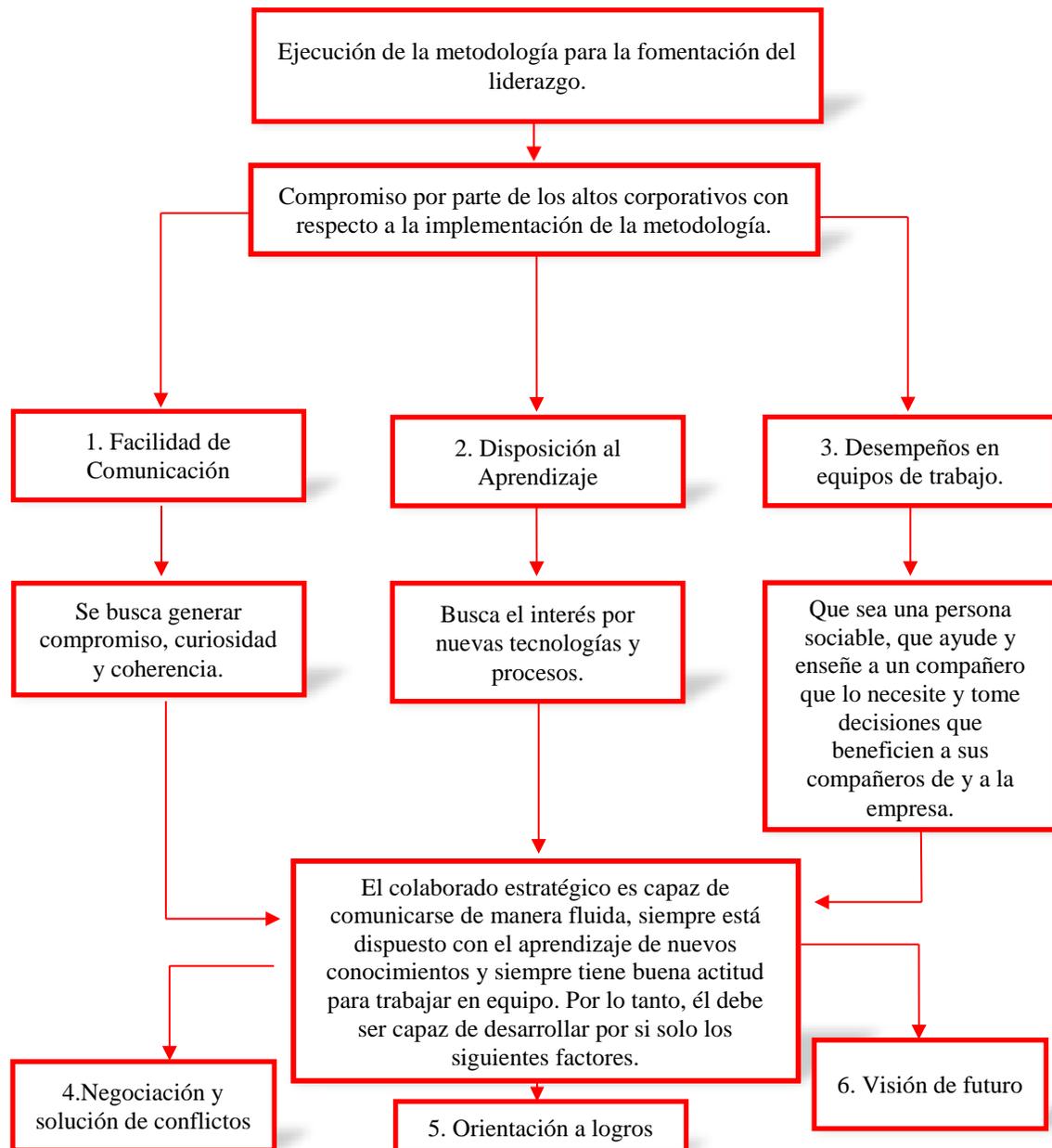
La ejecución de la metodología está dividida en dos partes, la primera parte consta en que los líderes corporativos permitan desarrollar las cualidades de los tres primeros factores mostrados en la tabla 1. En la segunda parte depende de los colaboradores estratégicos, en el cual ya con las cualidades de los otros factores ya desarrollados, el mismo se capaz de desarrollar las cualidades de los demás factores mediante una autoevaluación profunda de las acciones que desempeñan el mismo y sus compañeros de trabajo.

Para la correcta ejecución de la metodología la organización debe tener claro en su estrategia que el desarrollo del factor humano es una ventaja competitiva contra la competencia, ya que al fomentar el liderazgo, se está logrando que los líderes corporativos y los colaboradores estratégicos estén más motivados por los intereses de la organización, como explica David (2013), es importante que <<Los gerentes divisionales y funcionales deban involucrarse tanto como sea posible en las actividades de implementación de las estrategias>> (p .214), que busque la fomentación del liderazgo en todos los niveles de la organización.

La ejecución de esta metodología constituye un apoyo al factor humano de la organización, dando entender que la organización busca que sus colaboradores sean líderes transformacionales, que busquen el cambio en ellos mismos y en sus compañeros de equipo, mejorando sus habilidades cognitivas, analíticas y sociales para David (2013) esto <<Crea solidaridad e inspira el compromiso y la productividad dentro de una organización>> (p .196), aplicando una metodología que fomente el liderazgo en todos los niveles de la organización. En la figura 6, se muestra un esquema explicando la ejecución de la correspondiente metodología.

**Figura 6.**

*Esquema de ejecución para la metodología de fomentación de liderazgo*



**Nota.** La figura 6, muestra el orden de ejecución de la metodología donde la primera parte se nota la importancia de la alta dirección y la segunda parte de cada colaborador estratégico, con el fin de fomentar el liderazgo dentro de la organización a partir del desarrollo de estos factores.

En la siguiente sección se va a explicar los factores necesarios que los líderes deben practicar, para fomentar la metodología de creación de liderazgos en los colaboradores estratégicos.

### **3.2 Factores necesarios para la fomentar el liderazgo dentro de la organización**

Los factores mostrados en la tabla 1 tiene como fin la fomentación del liderazgo en cualquier nivel de la organización, con el fin que cada colaborador tenga un pensamiento y enfoque de líder, para que cada persona dentro de la empresa logre responder a los nuevos retos y cambios de la sociedad.

#### ***3.2.1 Facilidad de comunicación***

Este factor está enfocado a la fluidez y coherencia con la cual se basa la comunicación dentro de la organización, por lo tanto, todo colaborador tiene que desarrollar sensibilidad y compromiso basado en sus requerimientos y en el de los demás.

#### ***3.2.2 Disposición al aprendizaje***

Este factor se enfoca en el autoaprendizaje de todo el personal en la organización, enfocándose en la percepción, curiosidad y creatividad.

#### ***3.2.3 Desempeño en equipos de trabajo***

Este factor enfatiza en que todo colaborador tiene que tener una buena actitud con respecto al trabajo en equipo, estar dispuesto a ayudar, ser sociable y tomar decisiones idóneas que den bienestar a todo su equipo de trabajo.

#### ***3.2.4 Negociación y solución de conflictos***

Este factor se enfoca en enseñar a los colaboradores a reflexionar, orientar y controlar, todo problema, conflicto y negociación que se le presente en el momento de desempeñar su trabajo dentro de la organización.

### **3.2.5 Orientación de logros**

Este factor trata sobre orientar a los colaboradores sobre seguir la estrategia corporativa y cumplir los objetivos de la organización. Enfocándose en el mejoramiento continuos y en la satisfacción de los resultados.

### **3.2.6 Visión de futuro**

Este factor enfatiza en que los colaboradores reconozcan si su trabajo o el de sus compañeros de trabajo están orientando sus acciones hacia los objetivos de la organización. Cuando no es el caso, debe diseñar escenarios a futuro haciendo énfasis en los beneficios a futuro si orienta sus acciones hacia los objetivos de la organización.

## **3.3 Desarrollo de cualidades para ejecución de los factores**

El desarrollo de cualidades que permita a los colaboradores estratégicos las buenas prácticas de liderazgo y lograr dentro de la organización un liderazgo efectivo, para tener un desempeño laboral óptimo. Mediante estas buenas prácticas de liderazgo se busca alcanzar un clima organizacional para que cada colaborador este en constante mejora sus cualidades como líder, para que esto, se aplican los factores que permiten la fomentación de liderazgo dentro de la organización.

La metodología busca inculcar, un liderazgo transformacional, ya que este tipo de liderazgo permite que todos los líderes entiendan la labor que están desempeñando no solo es dar órdenes, sino que es ofrecer una guía a los colaboradores estratégicos de como desempeñar el trabajo de una manera responsable, apasionada y siguiendo los lineamientos técnicos que tengan establecidos dentro de la organización.

Para desarrollar el liderazgo, los gestores del sector de talento humano de una organización, debe enfocarse en una academia de liderazgo que busque fomentar las cualidades necesarias para desarrollar lideres transformacionales dentro de la organización que promuevan las buenas prácticas de liderazgo y así lograr el liderazgo efectivo dentro de la organización.

### **3.4 Resultados esperados de la metodología**

Esta metodología tiene como fin lograr mejoras en diferentes dimensiones relacionadas con el liderazgo dentro de la organización, estas dimensiones se relacionan estrechamente con la implementación de la estrategia corporativa y con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el desarrollo personal y técnico de los colaboradores, enfocándolos en una mentalidad de líderes transformacionales.

- Mejora del rendimiento empresarial
- Favorecer el trabajo en equipo
- Mejora del clima laboral
- Mejora la competitividad de la empresa
- Aumentar los beneficios económicos de la empresa

Mejorar las anteriores dimensiones están ligadas al desarrollo de los factores mostrados en la tabla 1, por lo tanto, en la tabla 2, se va a mostrar los factores que se tiene que aplicar para mejorar cada dimensión mostrada previamente.

**Tabla 2.***Aplicación de cada factor según la dimensión empresarial que se quiere mejorar*

Factores	Dimensiones empresariales				
	Mejora del rendimiento empresarial	Favorecer el trabajo de equipo	Mejora del clima laboral	Mejora la competitividad de la empresa	Aumentar los beneficios económicos de la empresa
Facilidad de Comunicación		X	X		
Disposición al aprendizaje	X		X	X	
Desempeño en equipos de trabajo	X	X		X	X
Negociación y solución de conflictos	X	X		X	X
Orientación a logros			X	X	X
Visión de futuro			X	X	X

**NOTA.** Esta tabla muestra los resultados esperados por la aplicación de cada factor explicado en la metodología. En los líderes corporativos esta tabla muestra la dimensión en que cada colaborador estratégico mejora si desarrolla los factores planteados en esta metodología.

El fin de esta metodología es fomentar el desarrollo del liderazgo, soportado en las buenas prácticas de liderazgo, siendo aplicado en todos los niveles de la organización, con el fin de ayudar a cumplirse la estrategia corporativa de la misma y desarrollar las habilidades cognitivas, analíticas y sociales de los colaboradores estratégicos de la organización para cumplir los objetivos empresariales de la organización.

#### 4. CONCLUSIONES

El liderazgo efectivo dentro de una organización, como se explica en el presente documento es aquel que logra cumplir los objetivos de la organización, pero se demostró que, entre los tipos de liderazgo mostrado, siendo estos organizacional, transformacional y transaccional, permiten que un líder logre ser efectivo en cumplir las metas y objetivos propuestos.

Las mejores prácticas de liderazgo son aquellas que quieren lograr un liderazgo efectivo, se puede concluir que las mejores prácticas son aquellas en que se enfocan en un liderazgo transformacional aplicado desde una metodología, ya que un líder con rasgos de este tipo de liderazgo, motiva e inspira a los colaboradores estratégicos aplicando una metodología ya definida para lograr resultados más allá de lo esperado.

En la práctica un líder transformacional debe poseer rasgos de un líder organizacional o transaccional, ya que las circunstancias a las que se enfrente no van a ser siempre cómodas a su comportamiento carismático, rasgo importante de un líder transformacional, en diferentes situaciones va a tener que aplicar rasgos de un líder organizacional o transaccional para poder cumplir los objetivos de la organización, sin dejar a lado la esencia de un líder transformacional, factor importante para fomentar el liderazgo dentro de la organización.

La metodología lo que busca esencialmente es fomentar el liderazgo en todos los niveles de la organización basado en el desarrollo de unas cualidades específicas por parte de los colaboradores estratégicos, esperando el desarrollo de un buen liderazgo, en cualquier nivel de la organización, los líderes corporativos deben estar comprometidos con la fomentación del liderazgo, siendo los primeros en estar comprometidos en aplicar la metodología para la fomentación del liderazgo, motivando e inspirando a los colaboradores estratégicos sobre las cualidades de que todo líder transformacional deben desarrollar.

La importancia del liderazgo en todos los niveles de la organización se da porque, fomentar el liderazgo dentro de la organización, provoca que todos los colaboradores estratégicos que la componen estén motivados e inspirados en ser mejores cada día en la labor que desempeñan, con el fin de cumplir los objetivos empresariales de la organización, basado en una metodología que promueva los valores de la organización, buenas prácticas de liderazgo y cualidades que todo buen líder debe tener en todos sus colaboradores estratégicos.

## BIBLIOGRAFIA

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.
- Bortoluzzi, D., Jimenez Franco, M., Silva, S., & Lunkes, R. (2017). La influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector consumo no cíclico. *AD-MINISTER*, 59-74.
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13-26. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22284>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, F. (2019). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 38-47.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 26-37.
- Hernández Sissa, A. A. (2017). (Ensayo de Grado). El liderazgo y su influencia en la eficiencia de los empleados en las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granda.
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348.
- Mejía, S. E. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 295-300.

- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Romero Rodríguez, P. P. (2014). (Ensayo). Desarrollo del liderazgo en la competitividad actual. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380>
- Viloria Escobar, J. J., Pedraza Álvarez, L. P., Cuesta Tamayo, K., & Pérez Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 31-42.

## GLOSARIO

**Cultura organizacional:** es el conjunto de creencia, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa, esta se expresa a través de la formulación y aplicación de las estrategias.

**Dirección empresarial:** es el proceso global de la gestión de recursos productivos y toma de decisiones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de una forma eficaz y eficiente.

**Empoderamiento:** proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial.

**Liderazgo:** es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

**Liderazgo efectivo:** el liderazgo efectivo es aquel que plantea la ejecución de una buena estrategia, basada en un elevado nivel de motivación e involucración de los colaboradores estratégicos que hacen suyo el proyecto de la empresa.

**Pertenencia:** vínculo con alguna cosa o persona hasta tal punto de considerarse en sujeción con ésta desde un ámbito laboral o social.

**Objetivos empresariales:** son aquellas metas de negocio que cualquier organización empresarial debe tener a la hora de definir estrategias y acciones.